

**Роберт Фергюсон, Пітер Коулман**

**Результативний конфлікт (Частина 1)**

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

## ВСТУП

Чи успішно ви долаєте конфлікти на роботі між вами, босом або іншими керівниками чи з тими колегами, яких ви маєте контролювати?

Агресивні керівники, невдоволені працівники, вимогливі клієнти без почуття поваги, колишні колеги, які стали вашими підлеглими, директори із психічними вадами. Не має значення, скільки вам років, як довго ви працюєте, скільки курсів з урегулювання конфліктів ви відвідали (чи проспали) або ж скільки бестселерів чи заплутаних листувань ви перечитали – проблеми, що виникають із цими людьми по вертикальній ієрархії вгору чи вниз, можуть здаватися нескінченними та нестерпними. Що робити, коли ваш бос зосередив у руках усю владу і при цьому нормально почувається пришелепкуватим? Або ж коли працівник, від якого залежить ваш успіх, постійно скаржиться і важко піддається контролю? Чи коли важливі клієнти нарікають, що їх недооцінюють?

Коли Сем\* дізнався, що після реорганізації його компанії він мав звітувати перед жінкою, на тридцять років молодшою за нього, то мовчки пішов у кабінет і замислився. Сем цінував і поважав Ізабеллу, втім досада, яку він відчував, мала не особисте підґрунтя. Він виборював успіх у кар'єрі з вісімдесятих-дев'яностих років і набув неабиякого досвіду в цій боротьбі. А тепер доведеться виконувати накази того, хто лише кілька років навчався на магістра бізнесу. Він намагався не контактувати з Ізабеллою, а при перших ознаках розбіжностей у поглядах одразу ж погоджувався з її думкою. У результаті, їхні робочі відносини стали нестерпними для обох.

Теммі відреагувала по-іншому. Коли її подруга Сьюзен стала начальницею у громадській організації, на яку вони працювали разом, Теммі бовкнула: «Тепер вона одна з них». Вона вважала, що всі люди на керівних посадах починають полюбляти владу та зловживати нею. Попри те, що її колишня подруга неодноразово намагалася проявити рівність у роботі із нею, Теммі ставилася до Сьюзен, як до зрадниці. Зрештою, Сьюзен довелося звільнити Теммі за низку дисциплінарних порушень та непокору керівництву. Теммі провокувала Сьюзен до суперництва та покарання і в такий спосіб підтвердила власне упередження до тих, хто має владу.

Карлос, новий виконавчий директор текстильної компанії з капіталом у 300 млн доларів, розумів, як і багато інших його колег, що вихід його компанії на світовий ринок вимагав переглянути модель

трансфертного ціноутворення, метод розподілу прибутків, який мінімізував би суму податків до стягнення. Чинна система утворення трансфертних цін компанії часто приносила прибутки її окремим виробничим підрозділам, проте загалом завдавала збитків її зовнішній торгівлі. Карлос мусив докорінно змінити принципи трансфертного ціноутворення, що могло б зустріти значний опір.

Спершу Карлос доручив Тоні, фінансовому директорові компанії, розробити нову модель трансфертного ціноутворення і запитати думку колег. Тоні швидко розробив вдалу модель, адже був доволі здібним та кмітливим. Але зробив він це на власний розсуд. Розуміючи нагальність ситуації, Тоні представив нову модель працівникам компанії. Однак усе завершилося конфліктом, коли менеджери підрозділів почали сперечатися щодо деталей нової цінової політики. Представлена модель зустріла набагато більший опір, ніж очікувалося. Карлос запропонував Тоні залучити більше людей до процесу розробки, але не наполягав на цьому.

«Нам необхідно було почати все спочатку, оскільки я недостатньо контролював ситуацію, – міркував Карлос. – Тоні та я роками обіймали однакові посади у компанії. Він мав гострий розум та сильну волю. У мої обов'язки не входило віддавати йому накази. Але цього разу я повинен був керувати ним і мусив би наполягти на більш кооперативному характері роботи над ініціативою. Натомість я став свідком того, як Тоні представив модель, створену в одноосібному вакуумі. Це була пречудова модель, та я розумів, що сам процес її розробки був хибним».

Коли Річарда призначили головою одного з відділів великої компанії в галузі комунікаційних технологій, його безпосередні підлеглі (а також їхні підлеглі) зрозуміли, що придушення ідей може завадити появі інновацій та пошукам виходу з проблемних ситуацій, але водночас і обмін ідеями може поставити хрест на подальшій кар'єрі.

Ерні, непримітний, проте кмітливий молодий бухгалтер, швидко зрозумів це. Річард запросив його долучитися до «групи діагонального перерізу» – форуму, мета якого дати можливість керівникам вислухати працівників різних рівнів із різними повноваженнями. Форум створювався як відкрита та безпечна платформа, де думки як секретаря, так і головного інженера будуть рівноцінними. Коли під час однієї з перших таких зустрічей Ерні поставив доволі невинне запитання щодо бюджету, Річард зауважив: «Дозволь пояснити, чому твоє запитання – ідіотське». Після цього Ерні вирішив більше ніколи не ставити Річардові запитань.

Такі коментарі з боку Річарда врешті-решт призвели до того, що під час зборів порушувалося все менше і менше питань і ніколи не виникало жодних незгод. Ні в кого. За декілька місяців його зверхня поведінка звела нанівець відвертий та конструктивний діалог, натомість Річард вирішив, що така «майже повна згода» була результатом його майстерного управління та спілкування з працівниками. Ця ілюзія тривала аж поки вичерпалися нові ідеї та продукція, а наближався сезон розпродажу.

Ця книга – про конфлікти, владу та зміни. У ній описані виклики та можливості, що постають перед нами під час конфліктів із тими, хто керує нами (наприклад, босів, завідувачів, начальників, представників правоохоронних органів, викладачів, батьків), і тими, ким керуємо ми. У ній також ідеться про те, що робити в тих ризикованих ситуаціях, коли відбувається зміщення влади й виникають конфлікти з колишніми співробітниками, які стали підлеглими, чи ж колишніми підлеглими, які стали керівниками.

Конфлікт багато в чому схожий на вогонь. Коли він виникає, розгорається, поширюється, то завдає болю і непоправної шкоди. Він може розірвати, віддалити, зіпсувати та часом навіть звести нанівець усі стосунки та можливості. Через конфлікт більшість людей починають нервуватися, і ситуація виходить із-під контролю та ускладнюється. Конфлікт призводить до марнування часу, зниження ефективності праці, погіршення командної роботи і духу, дисциплінарних порушень на кшталт крадіжки й саботажу та отруєє фізичне і моральне здоров'я працівників. Тож конфлікт може обпекти.

Владу часто пов'язують з енергією, яку фізики визначають як здатність виконувати роботу і досягати результату. Але всі наші зусилля для отримання більшої влади рясніють пастками, обмеженнями, неприємними наслідками та незгодами. Влада та повноваження часто супроводжуються високими очікуваннями, вимогами, обов'язками та відповідальністю, які можуть тиснути на людину. Спитайте це у подружжя, яке щойно стало батьками, новообраного президента чи виконавчого директора. Але бути без влади – ще гірше.

Коли конфлікт та влада зустрічаються разом, результат може бути руйнівним.

На жаль, найчастіше вони є нероздільними. Коли виникає конфлікт, люди неодмінно і майже автоматично визначають співвідношення сил у цій ситуації чи відносинах: «Агов, ти працюєш на мене, тож заспокойся!», або ж: «Ого, та він набагато вищий та п'яніший, ніж я

думав, коли сказав йому стулити писк. Погана ідея», чи: «Якщо кинеш у мій бік іще бодай одне образливе слово, я зберу цілісіньку контору адвокатів, аби вони присвятили решту своєї кар'єри тому, щоб ти все життя шкодував про знайомство зі мною». Конфлікт проливає світло на нерівність сил.

Таким самим чином зміщення влади і нерівність сил часто стають причинами конфліктів. Класові, расові, гендерні – будь-які конфлікти виникають на підґрунті влади. Коли група невдоволеної меншості збирається, аби відстояти власні права, – це через владу. Коли страйкують спілки – це через владу. Пониження працівників на посаді також стає причиною конфліктів. Підвищення на посаді може породжувати заздрощі й образи, що згодом у більшості випадків виллюються у конфлікт.

Для ефективного врегулювання конфлікту важливо розуміти, як влада впливає на конфлікт, а конфлікт – на владу, втім теперішнє суспільство досі не може зняти табу з питання нерівності у владі. Попри те, що більшість робочих конфліктів виникають між представниками різних владних повноважень та ігнорування проблеми розподілу влади є абсурдним, це питання ніяк не розглядається під час обговорень робочих конфліктів, планування переговорів та навіть тренінгів з урегулювання конфліктних ситуацій. Сьогодні, коли менеджери присвячують 25–40% робочого часу суперечкам із невдоволеними членами ради директорів, начальниками, клієнтами, співробітниками та підлеглими, ця проблема приносить компанії також і фінансові збитки<sup>1</sup>.

Ми простежили, що низка організацій у всьому світі, з якими ми співпрацюємо, досі тримає питання владної нерівності під табу.

Організація Об'єднаних Націй є чудовим прикладом цього. Задля виконання місії зі сприяння міжнародному співробітництву та миру, вищому керівництву та персоналу ООН слід було зрозуміти та застосувати у процесі роботи конструктивні методи розв'язання конфліктів. Відділ кадрів ООН звернувся до нашого Міжнародного центру співробітництва та врегулювання конфліктів при Колумбійському університеті (відомий також як «ICCCR») із проханням допомогти розробити тренінгову програму для персоналу ООН, спираючись на модель взаємних домовленостей, що була розроблена засновником Міжнародного центру Мортонем Дойчем.

Під час тренінгів персонал відпрацьовував навички у рольових іграх, які давали змогу учасникам співпрацювати між собою за трьома

сценаріями розвитку конфліктів, що базувалися на реальних прикладах роботи в ООН. Перший сценарій передбачав конфлікт між багатьма культурами в межах однієї робочої групи ООН. Другий тип сценарію ґрунтувався на конфлікті між двома працівниками навколо відповідальності та взаємодовіри під час виконання спільного завдання. Навчання за цими двома сценаріями пройшло успішно. Тренування та особливо рольові ігри відтворили у реальному житті знайомі працівникам ООН конфлікти та продемонстрували основні труднощі й принципи взаємодії, результати якої задовольнятимуть усі сторони. Навчання також допомогло учасникам попрактикувати та вдосконалити навички, перш ніж вони повернуться до своїх офісів чи посад у реальному житті.

Однак під час навчання за третім сценарієм виникла проблема. Цей тип сценарію передбачав конфлікт між керівниками та підлеглими ООН (доволі поширений випадок). Конфлікт такого типу майже завжди зводив нанівець навички командної роботи навіть у найкмітливіших працівників, крім того, він справляв деморалізуючий вплив на інструкторів програми. Учасники, які грали ролі начальників, одразу ж почали роздавати команди та нарощувати контроль над ситуацією у спробі захистити свою владу, репутацію та нав'язати власну волю. Вони або лише намагалися вислухати інших, або не слухали взагалі. Відчуття співпереживання ніби випарувалося. Обговорення перетворилося на боротьбу конкурентів.

Учасники, які грали ролі підлеглих, дивним чином сполучали підпорядкування та непоступливість у спробі втримати владу. Вони виглядали безпорадними та пасивними, а також автоматично відкидали навіть найраціональніші варіанти виходу з кризової ситуації. Обидві сторони швидко зайняли та зміцнили свої позиції. І так тривало аж до «перемоги» начальника. Влада та її особливий вплив на конфлікт пустили навчання під укіс.

За іронією долі, бути домінантним начальником – не таке вже й просте завдання. Типова ситуація під час зборів: навіть тоді, коли обидві сторони були зацікавлені у діалозі, 90% часу витрачалося на те, щоб вислухати невдоволення працівників. І так тривало доти, доки начальник не починав переводити фокус із думок працівників на те, «що справді потрібно робити». Для більшості учасників програми такий усталений тип вертикального конфлікту в ієрархії ООН виявився занадто складним для розв'язання.

Сьогодні люди в усьому світі можуть почуватися рівноправними, але в більшості організацій усе інакше. Ми зустрічали цю проблему під час навчання фахівців ООН усіх рівнів та культур світу. Однак персонал ООН ніколи не звертав уваги на цю проблему і, отже, не був готовий до її розв'язання.

Динаміка роботи в ООН є типовою. Дослідження показало, що сторони конфлікту, наділені більшою владою, мають тип поведінки домінанта й експлуататора, як у першому прикладі з Річардом, який вважав, що відсутність суперечок на зустрічах під його керівництвом була чудовим результатом його роботи. Низка досліджень учасників торгових переговорів з Америки, а також лабораторні студії магістрантів американських університетів та експериментальні розвідки менеджерів і керівників показали, що сторони з більшою владою підходять до конфліктів та групових обговорень під гаслом «командуй і контролюй» чи «берись або йди геть» (або ж «терпи, інакше пошкодуєш») <sup>2</sup>. Водночас сторони конфлікту, наділені меншою владою, починають поводитися як підлеглі, або ж застосовують такі стратегії підпорядкування, як нещира співпраця, підступна засекреченість або ідейна агресивність – те, що властиве роботі в ООН. Та коли у відносинах відбуваються зміни і зміщення влади, як у випадку Сема й Теммі, ситуація може збити з пантелику кожного її учасника.

Ця книга спирається на ідею, що різниця у владі та авторитеті між сторонами конфлікту докорінно змінює принципи його ефективного врегулювання. Конструктивні методи – такі, що об'єднують та задовольняють усі сторони під час переговорів, торгів, вирішення проблем та медіації у перемовинах, про які ви, мабуть, читали у таких бестселерах, як «Переговори без поразки» (Getting to Yes) Роджера Фішера, Вільяма Юрі та Брюса Паттона, «Серйозні розмови» (Crucial Conversations) Керрі Паттерсона, Джозефа Гренні, Рона МакМіллана та Ела Світцлера, а також «Складні розмови» (Difficult Conversations) Дугласа Стоуна, Брюса Петтона та Шейли Хін. Ці методи чудово підходять для вирішення конфліктів між працівниками з однаковою владою. Проте вертикальні конфлікти між керівниками та підлеглими в межах однієї компанії є зовсім іншим видом гри: коли змінюються її правила, відповідно, мають змінюватися тактики й стратегії. Робоче та політичне середовище, що найбільше схильне до конфліктів, потребує керівників, менеджерів та працівників, які мають наготові цілий арсенал стратегій і тактик ефективного врегулювання конфлікту. Саме такі здібності ми називаємо конфліктною компетентністю.

Часто-густо причиною конфліктів на роботі є емоції. Керівники та працівники організацій на собі перевірили правдивість цього факту, проте інструктори та консультанти нехтують ним. Попри те, що бізнес та виробнича діяльність є прорахованими наперед стратегічними ігрищами, в них не обходиться без конфліктів, адже тут працюють звичайні люди. Навіть у раціональному світі емоції під час конфлікту здатні приглушити розум. Працівники без жодних владних повноважень почуваються знеохоченими, пригніченими та навіть час від часу вдаються до легких форм помсти й саботажу. Вчені вважають, що недостатня увага до проблеми емоцій у стосунках є найбільшою прогалиною в сучасному розумінні сутності конфлікту.

Ми маємо на меті створити практичний посібник, який навчить ефективно долати конфлікти, що виникають між людьми з різною владою, а також спрямовувати енергію на досягнення важливих цілей організації, а не на суперечки. Базуючись на результатах емпіричних досліджень, що проводилися в нашій лабораторії при Колумбійському університеті понад п'ятнадцять років, та пройшовши випробування в організаціях по всьому світу, матеріал книжки містить новаторський погляд на стратегії та навички, необхідні для врегулювання навіть найзапекліших робочих конфліктів. Об'єднавши результати декількох найсерйозніших та найвагоміших емпіричних досліджень, ми провели інтерв'ю та проаналізували конфліктні ситуації з менеджерами, адміністраторами та директорами різних компаній.

Пітер Коулман, професор психології та педагогіки, визнаний у всьому світі експерт із вирішення конфліктів, викладає в Педагогічному коледжі та Інституті Землі при Колумбійському університеті, працює директором Міжнародного центру співробітництва та врегулювання конфліктів, а також Передового консорціуму з питань співробітництва, конфліктів та складнощів при Колумбійському університеті. Протягом десятків років він проводив дослідження соціальної влади та конструктивних конфліктів, опублікував чимало статей у цій галузі, є досвідченим консультантом та дипломованим медіатором у Нью-Йорку. Роберт Фергюсон понад двадцять років працює практичним психологом та інструктором із підвищення ефективності робочого процесу, допомагаючи керівникам, менеджерам та підприємцям вирішувати конфлікти і здійснювати ефективний вплив як на окремих працівників, так і на робочі групи. Спільними зусиллями ми об'єднали необхідні теоретичні знання із реальними практичними надбаннями, аби



представити ідеї та навчальні вправи, що допоможуть перетворити робочі конфлікти з криз на можливості.

Можна вважати, що це дослідження робочих конфліктів розповідає сумну історію. Але конфлікти можуть також допомогти створити й ефективніші, більш творчі та новаторські організації<sup>3</sup>. Доведено, що групові обговорення за конструктивного типу робочого конфлікту поліпшують якість управління, процес ухвалення рішень, регуляцію ресурсів та ризиків, можуть навіть підвищити ефективність роботи та побудувати міцніші відносини між працівниками.

Що ж все-таки визначає, чи робочий конфлікт породжує невдоволення та деструктив, чи поліпшує відносини, ефективність роботи та приносить щось нове? Для всіх, хто працював в організації з двох чи більше осіб (байдуже, чи це кафе, школа, санітарна служба чи транснаціональна корпорація), ця проблема стала величезним викликом.

Ми прагнемо показати, що саме ви можете зробити, щоб конфлікт пішов на вашу користь, а не проти вас. Ми пояснимо, як позбутися гальмівних думок та дій, навчимо гнучкості та спритності у процесі виходу з найрізноманітніших конфліктних ситуацій на роботі, а також розповімо, що робити, коли навіть адаптивність не дає потрібного результату.

Конфліктуючи з колегою по роботі, який має владу над вами, ви, найімовірніше, здастесь, поступитеся чи потуратимете йому, аби утриматися на посаді. Такими ж непростими є і суперечки та незгоди між вами та вашими підлеглими. Часто трапляється, що саме керівники програють. Так-так. Вони програють, оскільки не отримують того, що їм справді потрібно, бо витрачають купу часу та енергії на вислуховування гнівних вимог підлеглих і, таким чином, через конфлікт не можуть досягнути результату. Чому? Вони володіють сокирами, якими рубають. Їхня типова реакція під час конфлікту – вимагати та контролювати. А це послаблює їхню здатність здійснювати ефективне управління. Менеджери та працівники, які опанували конфліктну компетентність, діють інакше.

Розгляньмо, як Рафаель, головний виконавчий директор виробничої компанії рівня середнього бізнесу, вчинив перед світовою кризою 2009 року. З метою оптимізації бюджету компанії він створив декілька командних груп із менеджерів середньої ланки. Він розумів, що скорочення витрат неминуче призведе до конфлікту, але не зробити такого кроку означало б приректи компанію на банкрутство.

Спершу він обговорив із вищими керівниками декілька цілей скорочення витрат організації. Потім зібрав шість командних груп, оголосив про економію у двадцять вісім мільйонів доларів та віддав наказ завершити певний проект за три місяці. Обґрунтувавши урізання, встановивши кількісні цілі та надавши групам належні ресурси, він усунувся і просто доручив щотижня звітувати перед ним, але при цьому відмовився надавати конкретніші настанови.

«У мене була влада ухвалювати диктаторські рішення, – розповів Рафаель. – Я міг би сказати, що це було однозначно необхідним з огляду на економічну кризу. Але мені не хотілося цього робити. За диктаторського керування могло би бути менше відкритих конфліктів, однак приховані конфлікти та пасивно-агресивне пручання є набагато гіршим. Я зрозумів, що треба призвичаюватися і навіть провокувати конфлікт, коли ухвалюєш непрості рішення. Я не хочу усе вирішувати самотійно. І знаю, що повинен встановити конкретні межі та надати достатню кількість часу й інших ресурсів, якщо хочу, щоб підлеглі працювали».

Команди впоралися з проектом за дев'ять тижнів, хоча на це було відведено дванадцять, та заощадили на два мільйони доларів більше, ніж планувалося.

Рафаель зізнається: «Чесно кажучи, я хотів зекономити двадцять п'ять мільйонів, але призначив двадцять вісім. І сказав, що хочу побачити результати скорочення витрат за двадцять чотири місяці. Та нам це вдалося за п'ятнадцять. Я був переконаний, що команди зможуть знайти правильні шляхи економії, але найголовніше те, що я хотів, аби вони відчули власну відповідальність за такі непрості рішення. Для цього я надав їм чіткі межі для маневрування та зробив їх частиною спільної гри».

Коли Рут стала очільницею приватної школи початкових класів, спочатку вона відчувала натхнення. Вона мріяла працювати у школі для дітей, вивчала усе про шкільну програму, принципи управління. Концепція її школи полягала в тому, що навчання тут було зорієнтоване на дитячу психологію та освітні потреби дітей. За кілька тижнів роботи вона зрозуміла, що помилялася. Попри те, що підхід до навчання у школі був чітко зорієнтований на дітей, головне переконання працівників ґрунтувалося на тезі, що вчитель завжди і без жодних сумнівів знає краще. Для багатьох учителів любов та прихильність до своїх знань

виявилися ближчими, ніж їхні юні учні. Складалося враження, ніби там панувало негласне алогічне правило:

## ВИ НЕ ПОВИННІ СТАВИТИ ПІД СУМНІВ УЧИТЕЛЯ,ЯКИЙ ВОЧЕВИДЬ ЛЮБИТЬ СВОЇХ УЧНІВ.

Саме через таке поширене у колі цієї школи переконання вчителі мали більше влади, ніж батьки, керівники та діти. Рут одразу ж почала боротися з цим. На перших вчительських зборах вона оголосила: «Ви кажете, що хочете працювати у школі, зорієнтованій на дітей. Звісно, це не означає, що ви повинні покладати на дітей відповідальність ухвалювати рішення, але це означає, що ви мусите дотримуватися професійних стандартів та виконувати роботу на найвищому рівні».

Такі слова зустріли значний опір, але Рут не боялася конфлікту. Вона сперечалася, слухала, повчала, переконувала лестощами, заманювала, взаємодіяла, а часом і тиснула. Рут часто повторювала: «Не можна говорити одне, а робити зовсім інше». Зрештою, стало зрозуміло, що вона не просто хотіла позбавити учителів влади. Як би парадоксально це не звучало, вона намагалася одночасно і збільшити, і зменшити їхню владу. Завдяки її зусиллям, опір та пручання вчителів швидко перейшли у відчуття спільної влади, що спиралася на стратегії, орієнтувалася на результати та професійний розвиток. Врешті-решт, директорка докорінно змінила ієрархію влади у школі.

Сьогодні, через кілька років, ці люди, чийй владі Рут кинула виклик, відгукуються про неї так: «Працюючи на Рут, починаєш віддавати роботі лише найкраще, оскільки знаєш, що вона робить те ж саме. Часом може з'явитися відчуття напруги та розчарування, але згодом відчуваєшся компетентнішим та впевненішим у собі професіоналом».

Нельсон Мандела, один із найбільших світових лідерів, був людиною суперечностей. Народившись у сім'ї сільського голови, він розвинув у собі неабияку повагу до влади. Однак кілька десятиріч його життя були пов'язані з упертою боротьбою проти державної влади Південної Африки, яка підтримувала режим апартеїду. Беручи приклад із батька – Гадла Генрі Мпаканьїсва, який працював місцевим головою та радником короля, – Нельсон Мандела навчився слухати, сприяти, співпрацювати та об'єднувати людей. А боксерське та адвокатське минуле сформувало його як наполегливого борця. День за днем годинами він гартував тіло і розум, щоб стати сильним, дисциплінованим та непереможним.

За кілька років Нельсон Мандела став лідером Африканського національного конгресу (АНК) і дотримувався їхнього ключового

принципу – відмови від насильницького методу боротьби. Він майстерно влаштовував бунти, прояви громадської непокори, національні масові марші та домашні протести. Однак коли ці методи боротьби не подіяли і зустріли жорстоку відповідь із боку урядових сил, він пішов на два роки у підпілля, аби сформувати озброєне крило своєї партії та опанувати знання про військову стратегію, зброю, саботажництво та ведення партизанської війни. Але Мандела мав на меті проявити жорстокість до речей, а не до людей; він усвідомлював, що руйнування об'єктів на кшталт енергосистем, мостів, комунікаційних веж – речей, без яких країна стане неконтрольованою – призведе до менших руйнацій та розбрату серед громадян Південної Африки та міжнародної спільноти, ніж злочини проти людяності.

Згодом Мандела сів на двадцять сім років за ґрати на острові Роббенайленд як політичний в'язень. У неволі він удосконалював мистецтво тактики джиу-джитсу, розмірковував про те, як скинути владу, користуючись її правилами та законами, і посісти владне місце. Він вивчав тюремний статут і запам'ятовував усі положення, потім зачитував їх із посиланням на глави та рядки, контролюючи в такий спосіб дії надто жорстоких охоронців. Разом із тим, він нишком встановлював контакти з багатьма охоронцями, дізнавався імена їхніх дітей та решту особистої інформації. Коли врешті-решт уряд африканерів розпочав перемовини щодо його звільнення, Мандела вперто продовжував боротьбу проти них. Він навіть вимагав провести стіл переговорів, коли дізнався, що уряд хотів зашкодити діяльності його партії – АНК – постачаючи зброю Партії свободи Інката, з якою він ворогував. Згодом, коли у 1990 році Нельсона Манделу обрали президентом Південно-Африканської Республіки, він продемонстрував співпереживання, доброзичливість та милосердя на правду великої людини, об'єднавши в такий спосіб людей своєї розділеної та зруйнованої нації.

Упродовж десятків років боротьби Нельсона Мандели проти режиму апартеїду на шляху до розбудови об'єднаної, демократичної та багатоетнічної Південно-Африканської Республіки, він поєднував у собі, здавалося б, протилежні риси та стратегії: був організатором товариських зустрічей та боксером, мирним активістом та жорстоким борцем, впливовим в'язнем та готовим до боротьби президентом. Йому потрібні були ці ролі, аби швидко пристосовуватися до мінливого світу та змінювати його на краще. На заході із вшанування пам'яті Нельсона

Мандели президент Обама сказав: «Нічого з того, що він досягнув, не було заздалегідь визначене».

Розгляньмо випадок Сема, старожила однієї із виробничих компаній, який повинен був звітувати перед щойно призначеною Ізабеллою. Якщо пригадуєте, Сем спершу робив усе можливе, щоб уникати її чи поступатися їй. Але Ізабелла відчувала, як важко Семові даються такі зміни. Вона запросила його на розмову і пояснила, що на новій посаді не зможе обійтися без його знань та досвіду, аби допомогти всій команді досягнути успіхів. Замість того, щоб відкидати його рішення чи наказувати, що робити, вона уважно слухала і детально обговорювала з ним безліч питань. За деякий час Сем оцінив зусилля Ізабелли та змінив ставлення до неї, при цьому він зміг проявити кмітливість і поділитися сорокарічним досвідом роботи в організації. Ізабелла була задоволена таким розвитком подій, переконавшись, що Семові знання йому ж і прислужилися. Насправді ж, утворився такий чудовий тандем, що вирізнявся з-поміж інших настільки, що їхній відділ отримав офіційне схвалення.

Лідери, менеджери, працівники усіх ланок можуть виграти від перевірених стратегій та навичок управління небезпечною ситуацією під час конфлікту як по вертикальній, так і по горизонтальній ієрархії підприємства. Тоді, коли багато організацій намагаються стати «пласкими», тобто демократичнішими, а керівники – «гнучкішими», апелюючи до вищих цінностей та цілей працівників, чимало з них застрягають у ієрархічних конфліктах, що придушують почуття відкритості та творчий потенціал, а також сприяють непокорі і вводять керівників у оману, ніби в їхніх організаціях існує «повна згода». Такі конфлікти стають причиною порушення інформаційного потоку, процесу прийняття рішень, впровадження нових ідей, гнучкості, робочого духу та навіть порятунку. Сьогодні більшості організацій необхідно швидко пристосовуватися та реагувати на мінливе середовище. Для цього слід здійснювати обмін інформацією, ідеями та думками від нижчих ланок до вищих і навпаки. Така схема потребує середовища довіри, компетентності та поваги, а також мінімуму залякувань. До того ж необхідно бути адаптивним.

Матеріал книги «Результативний конфлікт» розповідає про скрутні ситуації керівників усіх ланок. Ми запропонуємо вашій увазі шляхи врегулювання конфлікту та методи застосування влади, опишемо найрізноманітніші пастки конфліктів, а також представимо сім основних стратегій урегулювання яскравих та часом небезпечних спалахів

конфлікту та влади: доброзичливість, підтримка, домінування, поступливість, самостійність, адаптація та непокора. Найкраще ці стратегії можна опанувати тоді, коли ви самі визначаєте, якими будуть ваші власні дії та результати під час конфлікту. З цією метою ми надаємо інструменти для самооцінювання, вправи, перелік запитань для перевірки та зведені таблиці, що допомагатимуть менеджерам, керівникам, адміністраторам, учителям, медіаторам, переговорникам, консультантам та адвокатам у цьому дуже непростому питанні.

---

\* Щоб написати цю книгу, ми вдалися до численних персональних інтерв'ю, де неодноразово чули, як респонденти переймалися приватністю та можливістю поставити колег (чи колишніх колег) у незручне становище або боязню помсти. Або ж ми чули, що політика їхніх компаній стримує працівників усіх рівнів від розголошення делікатних внутрішніх справ. Багато респондентів погодилися на інтерв'ю лише за умови анонімності. Ця книга – про реальних людей, які намагаються пройти крізь реальні ситуації. Ми змінили деякі умови та деталі історій певних респондентів, за винятком публічних діячів, щоб не поставити під загрозу конфіденційність. Більшість учасників інтерв'ю ми подаємо під псевдонімами, а їхні організації замовчуємо за вимогою.

## СУТНІСТЬ КОНФЛІКТУ ТА ВЛАДИ

За своєю суттю конфлікт не є чимось поганим. Це природний, фундаментальний компонент життя усього людства. Це те, що стається, коли одна річ протистоїть іншій, коли стикаються різні інтереси, думки, смаки, переконання, цінності, ідеї чи розуміння правди.

Люди можуть мати неадекватну реакцію на конфлікт, оскільки мислення під час його перебігу стає нераціональним. Дехто залежить від конфлікту і щоразу намагається його створити, або ж, навпаки, остерігається і всіляко уникає його. Інші можуть вважати, що до конфлікту слід підходити досить стримано чи жорстко, або ж, навпаки, давати волю емоціям та діяти без роздумів. Одні люди прагнуть якомога швидше вирішити конфлікт, тоді як решта намагається його продовжити, а потім іще довго обговорювати. Для деякого конфлікт – це гра чи завдання, до яких треба підходити зі стратегією та розумом. Для інших – це виключно особистий емоційний досвід.

Попри негативне ставлення до конфліктів, за правильних обставин вони можуть виявитися корисними та принести позитивні результати. За нормального перебігу конфлікту люди, залучені до нього, можуть відчувати певне задоволення, дізнаватися щось нове і навіть зблизитися між собою.

Разом із тим, конфлікти можуть віддаляти людей та призводити до руйнівних наслідків. За ненормального перебігу люди можуть почуватися невдоволеними, розчарованими та навіть жертвами конфлікту, а отже, починають ображатися та усуватися. У контексті роботи це може знизити рівень вдовolenня нею та командою, а також сформувати більш жорстке мислення, загострити психосоматичність скарг або ж зовсім вичерпати останні сили<sup>1</sup>.

Доведено, що серйозні конфлікти у подружжі негативно впливають на імунну систему, підвищують рівень кальцію у крові (фактор ризику виникнення серцевих захворювань) та сповільнюють загоєння ран і знижують здатність протистояти інфекціям<sup>2</sup>. Якщо конфлікт стає буденністю і здається, що його ніяк неможливо розв'язати, він може стати причиною бідності.

Протягом десятиріч Святим Граалем досліджень конфліктів залишалася відповідь на запитання: чому одні конфлікти завершуються добре, а інші – ні? Відповідь на це запитання упродовж цілого життя шукали такі впливові мислителі, як Сунь Цзи, Арістотель, Карл Маркс,

Зигмунд Фройд, Курт Левін, Мері Паркер Фоллетт, Магатма Ганді, Мартін Лютер Кінг (молодший), Нельсон Мандела та Мортон Дойч.

Загалом, відповідь полягає у поєднанні двох чинників: людей та середовища. Наша особистість, минуле, почуття, характер, стать, освіта, культурне виховання, мова, самоконтроль та інші риси – усе разом зумовлює нашу реакцію на конфлікт. Особливості конкретного середовища (культурні норми та правила, закони, наявність носіїв влади чи інших третіх сторін, панування жорстокості, вільний обіг зброї, кодекси честі, температурний фон тощо) також впливають на розвиток конфлікту. Найголовнішим залишається те, в який спосіб ці два чинники взаємодіють. Подумайте, приміром, як ви відреагуєте на конфлікт із представником дорожнього патруля у рідному місті та з палестинським прикордонником на пропускному пункті західного берега ріки Йордану. А потім порівняйте свою реакцію з реакцією ваших найімпульсивніших та найлегковажніших колег. Поєднання рис людей з особливостями ситуації й визначає шлях розвитку конфлікту.

Протягом багатьох десятиріч соціологи проводили у штучних та природних умовах дослідження тих особливостей людей та середовищ, які визначають подальший успішний чи деструктивний розвиток конфлікту. Ми багато дізналися про сутність конфліктів і з'ясували, що деякі чинники є вирішальними у визначенні їхнього характеру та результатів. У нашому лабораторному дослідженні брали участь 149 професійних конфліктних медіаторів із метою визначити найважливіші, на їхній погляд, риси конфліктів, які впливають на вибір стратегій та на результати виходу з кризи. Ми опитали медіаторів та доручили їм детально описати принципи медіації під час їхніх останніх завдань (не важливо, втішними були результати чи ні), а потім розповісти, що вони робили, з якою метою і якими були результати. Проаналізувавши їхні відповіді, ми з'ясували, що на перебіг та результати конфлікту найбільше впливають три чинники.

**Інтенсивність конфлікту.** У теорії *інтенсивністю* називають енергію, яку потрібно використати, щоб вирішити конфлікт. Конфлікти можуть бути як такими, що їх можна легко витримати й подолати, так і навпаки. Ця основна риса є найголовнішою серед решти пов'язаних факторів, з-поміж яких – емоційний рівень, тривалість перебігу конфлікту, його складність, важливість спірних думок та проблем, тривалість відносин між конфліктуючими сторонами та вплив на ситуацію індивідуальних особливостей учасників (раса, стать та



соціальний клас). Конфлікти з низьким рівнем інтенсивності провокують менше неспокою, необдуманих дій, вчинків та агресивних реакцій від учасників ситуації. Внаслідок цього на конфлікти такого типу витрачається менше енергії.

**Структура конфлікту.** Цей чинник стосується реальних, об'єктивних цілей конфлікту, але не суб'єктивних. Конфлікти можуть бути як такими, що мають кооперативні, взаємовигідні (об'єднавчі) цілі, де учасники спору мають спільні у своїй основі погляди на проблему, або ж такими, що спрямовані на суперництво та програш однієї зі сторін, коли суперник «А» досягає своєї мети після того, як програє суперник «Б». До прикладу, обоє батьків сперечаються, чи варто встановлювати комендантську годину для свого сина-підлітка, проте вони обоє поділяють спільну турботу про здоров'я та безпеку дитини. Однак у разі, коли пара, яка подала на розлучення, починає сварку щодо поділу спільного майна, конфлікт набуває рис суперництва і викликає жорсткішу, гострішу та домінантнішу реакцію, що сприяє його ескалації та призводить до руйнівних наслідків.

**Прозорість конфлікту.** По суті це рівень відвертості та відкритості учасників конфлікту. Дуже часто причиною його виникнення стає недостатня прозорість у міжособистісних стосунках та робочих справах. Загалом, що прозоріший та відвертіший конфлікт, то легше його розв'язати конструктивним шляхом завдяки обговоренням, переговорам та медіації. Однак за деяких обставин, приміром, коли учасники спору не повністю усвідомили, що саме їх бентежить, або було обрано невдалий час для обговорення спірних думок, чи коли соціальні та політичні наслідки вираження конфлікту є дуже серйозними, прозорість, навпаки, може зашкодити.

Результати дослідження впливу цих трьох компонентів на конфлікт виявилися досить цікавими. Інтенсивність конфлікту була найголовнішим провісником типів поведінки конкуруючих сторін: що вищою вона була, то ворожішим та зневажливішим було їхнє ставлення одне до одного. Межа, до якої сторони поділяли спільні цілі, була найяскравішим показником того, чи досягнуть сторони порозуміння. І що чіткіше були виражені проблеми конфлікту, то прихильніше сторони спору розглядали процес медіації та були більш схильними до виходу з кризової ситуації.

Оскільки легше регулювати низькоінтенсивні, кооперативні та відкриті типи конфліктів, що в більшості випадків закінчуються позитивними результатами, ніж долати суперницькі, приховані спори високої інтенсивності, нашою головною метою є розібратися, як не допустити розвитку конфлікту за останнім сценарієм, або ж як відійти від нього.

Це означає, що прихований конфлікт слід зробити відкритим – таким чином сторони спору зможуть краще порозумітися та, ймовірно, з'ясувати точки розходження, знайти спільний ґрунт і, можливо, досягнути компромісу. Для цього учасникам конфлікту необхідно володіти здатністю до самоаналізу та спостереження, щоб краще зрозуміти наслідки спору, власні пріоритети та причини своєї поведінки. Їм також потрібно вміти зважати на думки інших людей, цікавитися їхніми поглядами на ситуацію та намагатися збагнути причини їхнього бажання це приховати.

Знизити інтенсивність конфлікту варто ще й для того, щоб звести до мінімуму відчуття загрози, страху, занепокоєння, імпульсивності серед учасників та повернути їм надію, раціональне мислення і бачення перспектив. Дуже часто все починається з простору: ви надаєте собі та іншим учасникам конфлікту, нічого при цьому не вимагаючи, час та простір, щоб сторони переглянули свої позиції. У розділах 4–10 ідеться про незліченну кількість способів знизити (чи підвищити) інтенсивність конфлікту. Визначення потенційних спільних точок допоможе знизити суперницький характер ситуації, а її учасникам – зрозуміти спільні інтереси та спрямувати енергію у конструктивне русло.

Завдяки систематичному дослідженню конфліктів, що проводилося протягом понад сімдесяти років, ми зрозуміли найголовніше: конфлікти залишають по собі сліди. Конфлікти, навіть буденні, надовго залишають відбиток у нашому житті. Вони впливають на те, що ми думаємо про себе, що ми думаємо про інших учасників конфлікту, що ми думаємо про середовище, де виник конфлікт. Вони формотворчі.

Понад сорок років тому Мортон Дойч, один із засновників галузі, що займається проблемою вирішення конфліктів, зробив у своїй лабораторії при Колумбійському університеті важливе відкриття. Він та його студенти упродовж десяти років провели низку лабораторних досліджень конфліктів із використанням розробленої ним гри під назвою «Гра в доставку компаній «Акмі» та «Болт». Він простежив певну закономірність у результатах досліджень, що викликала в нього інтерес. Дойч помітив, що певні умови перебігу конфліктів ніколи не

змінюються. Якщо учасники конфлікту від самого початку були зацікавлені у кооперації (поділяючи при цьому спільну мету та інші базові речі, а також завдяки відкритому спілкуванню чи історії спільної роботи), то надалі вони більше взаємодіяли саме в конфлікті, аж поки розбіжності у їхніх поглядах були конструктивно подолані, причому обидві сторони спору виходили із ситуації переможцями. Коли ті ж самі учасники грали знову, сценарій повторювався. Якщо ж вони вступали у гру суперницького типу з іншими учасниками, то їхній підхід до конфлікту ставав змагальним, і одна сторона обов'язково програвала. Конфлікт між учасниками загострювався або ж опинявся у глухому куті. І така закономірність повторювалася щоразу, навіть коли починалася нова гра. Кооперативні конфлікти у подальшому породжують тіснішу взаємодію сторін між собою, а суперницькі конфлікти породжують іще більше суперечок. Таку закономірність Мортон Дойч назвав «законом соціальних відносин».

Отже, від того, яким ми бачимо конфлікт та шляхи його вирішення (коопераційними чи конкуруючими) на етапі його виникнення, часто залежить майбутнє, що випереджає поточний момент. У конфліктних ситуаціях важливо пам'ятати просту річ: ми хочемо мінімізувати всі шанси розвитку деструктивного конфлікту (коли одна або обидві сторони залишаються невдоволеними), натомість максимізувати можливість конструктивного конфлікту (коли всі сторони є достатньо задоволеними результатами, або принаймні не відчують незадоволення).

«Справді, – можете подумати ви. – Усе досить логічно. Я багато про це вже чув, але *реальна* проблема полягає у тому, як я взаємодію під час конфлікту з (а) суворим начальником, (б) найсварливішим працівником, (в) найвимогливішим клієнтом, (г) найзарозумілішим членом трасту, (ґ) найпотрібнішим представником групи або (д) іншими невдоволеними особами, з якими доводиться працювати на роботі. Як мені конструктивно врегулювати конфлікти з цими людьми?»

Упродовж років ці питання обговорювалися на курсах та майстер-класах менеджерів, керівників та інших працівників урядових, багатонаціональних організацій, приватних компаній, університетів у всьому світі та серед військових. Ми постійно чуємо однакові запитання та відповіді:

«Що буде, якщо не погодитися зі своєю начальницею, знаючи, що вона ненавидить конфлікти?»

«Коли я не погоджуюся з думкою бодай одного зі своїх працівників, то роблю усе можливе, щоби в обговоренні були присутні здоровий глузд та взаєморозуміння. Я хочу, щоб мої підлеглі працювали зі мною, а не на мене. Одначе, здається, вони все одно не бажають висловлюватися переді мною та пропонувати власні думки».

«Мій начальник говорить, що хоче відверто обмінюватися думками, однак вже від самого початку ми розуміємо, якого результату він прагне насправді. Тож навіщо пнутися?»

«Мене підвищили, після чого я повинен був керувати своїми старими друзями. Один із них не зміг цього прийняти. Це було жахливо».

«Мій менеджер – тиран. Як я можу скористатися цими техніками додання конфліктів, якщо він кричить на мене та вимагає стулити пельку?»

«Теоретично, в ієрархії нашої організації я перебуваю на тому ж рівні, що й інші лідери команд, але на кожній зустрічі вони намагаються ставити себе вище за мене тим, що сперечаються зі мною та кидають саркастичні зауваження у мій бік».

Імовірно, влада є номер-один-фактором загострення та ускладнення конфлікту. Владу можна мати або не мати, накопичувати, передавати, зловживати нею, боротися з нею, ділитися нею, спрямовувати на щось, обмежувати доступ до неї та користуватися нею. Різниця у владних можливостях людей є одним із головних джерел виникнення конфлікту, а у конфлікті люди починають чітко бачити цю різницю.

І саме це є першопричиною того, чому ми написали цю книжку. У науці про конфлікти та особливо під час їх врегулювання на практиці питання впливу влади на конфлікт та конфлікту на владу вважалося несуттєвим та не вартим уваги. Така прогалина у знаннях є неприпустимою, позаяк більшість конфліктів виникають між людьми та групами різних владних можливостей, повноважень та статусів.

Ми написали цю книжку, щоб допомогти людям краще зрозуміти сутність влади, культивувати її та ефективніше користуватися нею для конструктивного врегулювання конфлікту. Для кожної людини поняття влади має різне значення. Ми надаємо перевагу прямому значенню, наданому засновницею менеджменту – Мері Паркер Фоллетт. Мері Фоллетт була соціальним працівником у США та вважається зараз однією із неоспіваних героїнь теорії розв'язання та врегулювання конфліктів. Упродовж 1920-х років вона займалася питанням робочих конфліктів у галузях промисловості та бізнесу, була радником президента Теодора Рузвельта й однією із перших жінок, яких запросили виступити у

Лондонській школі економіки. Фоллетт представила власний погляд на владу та авторитет в організаціях, який кардинально відрізнявся від панівного тоді розуміння влади як контролю та примусу. Вона дала визначення владі як простій «здатності добиватися результату». Беручи за основу таке твердження, ми визначаємо владу як «здатність спричиняти чи попереджати дії, впливати на ситуацію та бачити доцільність дій чи бездіяльності».

*Відносність влади* є ключовим чинником у конфліктах. Це наша спроможність відносно здатностей інших сприяти діям чи попереджати їх. Чи можете ви заборонити або перешкодити моїм цілям та бажанням? Чи можете ви допомогти мені досягнути їх або ж застерегти щодо негативних наслідків, і чи я, у свою чергу, можу зробити те ж саме для вас?

Точність в оцінюванні відносності влади зумовлена кількома чинниками, насамперед нашим судженням про те, що ми називаємо владою.

## НАШІ СУДЖЕННЯ ПРО ВЛАДУ

Завдяки дослідженням, проведеним у штучних та природних умовах, нам вдалося помітити, що одними з головних чинників, що впливають на міжособистісні стосунки та продуктивність роботи, є неписані визначення таких абстрактних понять як лідерство, підлеглість, компетентність і влада. Ці чотири концепції є центральними в усьому, що відбувається під час роботи в організації. Але кожен сприймає їх по-різному, що й впливає на різницю в їхньому ставленні та діях.

Коли ми осмислюємо світ навколо, то активно керуємося низкою підсвідомих суджень чи визначень поняття влади. Ці неписані визначення зумовлюють те, яким чином ми сприймаємо та розуміємо інформацію про події, нас самих та інших людей.

Більшість менеджерів, приміром, у своїх судженнях про владу в організації керуються розумінням, що влада є ресурсом, яким людина або не наділена, або володіє лише певною його порцією, і лише максимальна порція влади зможе принести задоволення. Якщо передавати владу іншому, втрачаєш певну її частину та контроль над ситуацією. Як виявилось у процесі нашого дослідження, *теорія фіксованої порції влади* автоматично запускає боротьбу за владу між начальниками та підлеглими (та ще запеклішу між співробітниками).

Перспектива виграшу лише однієї сторони призводить до більшої показовості дій учасників, гонитви за владою та дотримання стратегії домінування у конфлікті, що лише збільшує потребу контролювати та перевіряти якість роботи підлеглих.

Решта ж менеджерів на підсвідомому рівні розглядають владу як щось таке, що можна встановити та наростити у співпраці з іншими. Вони вважають, що можуть здобути більше влади та впливу, працюючи разом зі своїми підлеглими. Такої більш кооперативної теорії збільшення влади під назвою «*теорія нарощування*», як виявилось під час наших досліджень, дотримувалися менеджери, які ділилися владою та інформацією з працівниками і підтримували ініціативу щодо збільшення влади підлеглих.

А якої теорії влади дотримуетесь ви? Теорії фіксованої порції влади? Теорії нарощування? Чи певною мірою обох?

Коли різниця у владі стає причиною конфлікту, ваші засадничі судження відіграють значну роль. Що більше ви дотримуетесь теорії фіксованої порції влади, то більшою є імовірність вашого суперницького підходу до влади та конфлікту. Що більше ви дотримуетесь теорії нарощування, то більшою є ймовірність того, що за кожної можливості ви надаватимете своїм співробітникам та підлеглим більше влади, а також спільно користуватиметесь нею та іншими ресурсами. Ви будете намагатися підходити до ситуації більш кооперативно, щоб усі сторони залишилися задоволеними.

Проблема полягає в тому, що ми не усвідомлюємо суджень, яких насправді дотримуємося і які зумовлюють нашу реакцію на владу та конфлікт. Осягнувши різні судження й теорії, ми зможемо їх контролювати та вдосконалювати.

Джерела, типи та інструменти влади є такими ж безмежними, як і наша фантазія. Хто би міг подумати, що можна виграти чемпіонат світу з боксу у важкій вазі лише дратуючи на публіці свого супротивника, а потім дозволивши йому побити вас, поки той остаточно втрачав сили для самозахисту (коли Мухаммед Алі скористався власною стратегією «вису на канатах» у поєдинку проти Джорджа Формана в Заїрі у 1974 році)? Або ж що одним зі способів покласти край війні була заборона сексу для учасників війни та їхніх дружин чи коханок доти, доки не припиниться кровопролиття (як розповідається у п'єсі Арістофана «Лісістрата», і згодом це знайшло відгук у діяльності ліберійки Лейми Гбові)? Або ж щоб виграти вибори на посаду губернатора, потрібно було лише вдавати з себе сміховинного героя коміксів, який не мав жодного

розуміння та інтересу до влади (як у випадку з Джессі Вентура у штаті Міннесота 1998 року)? Влада існує скрізь, її просто треба знайти, опанувати та скористатися нею.

Науковці визначили кілька досить важливих моментів, на які необхідно зважати, якщо ви постали перед владою або ж залучені до неї у конфліктних ситуаціях. Ці моменти безпосередньо впливають на стратегії, про які йтиметься далі. До них ми відносимо: підходи, наявні ресурси та рівні залученої влади.

## ПІДХОДИ ДО ВЛАДИ

Чотирма головними підходами до влади під час конфлікту є: «*влада над*», «*влада з*», «*влада окремо від*» та «*влада під*», – кожен із яких має свій зміст, ціну та наслідки. Найкраще – коли ми будемо розуміти та володіти навичками усіх чотирьох.

Американський політолог Роберт Даль висловив думку про те, що влада є «здатністю змусити іншу людину робити те, чого вона сама ніколи не зробила б». Такий підхід ми називаємо «*влада над*». Він пов'язаний із вмінням перебороти спротив інших і підкреслює керівний та потенційно примусовий характер влади, розглядаючи її як механізм підтримання порядку, ефективності, впливу, а у разі зловживання нею – як проблему, що її необхідно вирішити.

Надзвичайно важливо розуміти принципи «*влади над*». Менеджери повинні певною мірою підтримувати порядок та ефективність роботи, а примусова влада може виявитися потрібним та практичним інструментом у разі, якщо ви опинилися в конфлікті з нечесними чи байдужими колегами, або ж коли підлеглі вороже та неохоче налаштовані на виконання обґрунтованих вимог. Цей підхід буде розглянуто детальніше у розділі 6 про домінування.

Однак можуть виникнути негативні наслідки використання переважно керівного підходу до влади на роботі. Він може віддалити підлеглих та призвести до спротиву, що у свою чергу обмежить можливість використати інші типи влади, засновані на довірі, та лише посилить потребу в безперервному контролі та керуванні підлеглими. Якщо ви прагнете досягти згоди та відданості підлеглих роботі, застосування виключно однієї стратегії «*влади над*» може обійтися вам дорогою ціною.

До речі, у 1920-х роках гуру менеджменту Мері Паркер Фоллетт заявила, що хоч владу на роботі й уявляють зазвичай як «владу над» іншими, можливим залишається також розвиток «влади з» іншими<sup>3</sup>. Вона вважала, що цей тип влади розвивається лише у співпраці, спільними зусиллями та непримусово.

В основу стратегії «влади з» покладено теорію нарощування, що розглядає владу як ресурс, здатний розширювати свої межі та приносити конструктивний задовільний результат для кожного. Такий тип влади спонукає людей до пошуків одне в одному різноманітних навичок та вмінь, щоб заохотити та оцінити внесок кожного, а також обмінятися ресурсами, які підвищують ефективність роботи обох сторін<sup>4</sup>. Як ви розумієте, при цьому виникає зовсім інша атмосфера й тип реакції, ніж при «владі над».

Фоллетт зазначила, що розвиток ідей, навичок та умов, які сприяють «владі з», є одним із найефективніших способів, здатних обмежити використання стратегій примусової влади на роботі. А це відкриває перед працівниками та керівниками альтернативні підходи до врегулювання конфліктів. Таким чином, Мері Фоллетт вдалося подолати суперницьку та жорстоку боротьбу за владу між працівниками та менеджерами, що загрожувала функціонуванню багатьох організацій упродовж 1920-х років. Їй вдалося це зробити через заохочення обох сторін зрозуміти усю цінність спільної роботи задля поліпшення ситуації, у якій вони опинилися.

Дослідження питань співпраці та влади лише підтвердили думки Мері Фоллетт. Науковці дійшли висновків, що коли менеджери та працівники сприймають завдання, винагороду та остаточні цілі як дещо спільне та взаємодосяжне, зростає імовірність конструктивного використання влади між людьми вищих та нижчих ланок. З'ясувалося, що спільні робочі цілі, на відміну від спірних та нейтральних, породжують більше наполегливості та сподівань на допомогу і підтримку, а не на тиск, а також сприяють товариським стосункам між керівниками та підлеглими, на яких можна покластися<sup>5</sup>. Тактики, покладені в основу цього підходу, детально розглядатимуться у розділах 4 та 5 про доброзичливість та підтримку.

Підхід «влади з» до роботи в організаціях має свої вади. У результаті надмірного покладання на принципи цього підходу може статися те, що противники компромісу називають «наївними рожевими мріями» – ідеалістичне бачення чогось ніколи недосяжного. На їхнє переконання, з



огляду на жорстоку боротьбу за існування на будь-якому ринку та в більшості організацій, можливості взаєморозвитку за кооперативного типу влади є обмеженими. У крайніх випадках «влада з» може призвести до неефективності роботи, безвідповідального керівництва, постійних пошуків консенсусу та непотизму\*\* на роботі<sup>6</sup>.

Третій тип підходу зветься «влада окремо від» інших. За своєю сутністю, це влада, зумовлена незалежністю або незначною залежністю від інших, яка дає змогу робити щось самостійно. З цим типом добре знайомі ті, хто має дітей-підлітків, які під час конфлікту часто вдаються до стратегії грюкання дверима чи замикання на ключ у своїй кімнаті і дуже майстерно чхають на кожне промовлене батьками слово.

У ділових переговорах «влада окремо від» є особливо поширеною стратегією. До прикладу, в теорії залежності влади під час перемовин ідеться про те, що «влада А над Б має в основі та є рівноцінною залежності Б від А»<sup>7</sup>. Тобто, що менше я потрібен вам на переговорах, то більше влади ви маєте. Загалом, лабораторні дослідження підтвердили правдивість цієї моделі, з'ясувавши, що учасники переговорів, які дотримуються кращих альтернатив порозуміння шляхом обговорень або ж спроможні посилити залежність іншої сторони, менше залежать від своїх партнерів у перемовинах і, таким чином, мають більшу владу<sup>9</sup>. Що менш залежними одна від одної будуть сторони під час перемовин чи конфлікту, то більше вони матимуть варіантів вибору, важелів впливу та, зрештою, «влади окремо від» інших. Ми зупинимось на цьому підході у розділі про тимчасову самостійність.

Однак, на відміну від попередніх двох підходів, використання «влади окремо від» зазвичай обмежується тими робочими чи діловими ситуаціями, коли потреба працювати разом із іншими є низькою або зовсім непотрібною. Сьогодні такі ситуації майже не зустрічаються, оскільки взаємозалежність між сторонами постійно зростає, посилюється і стає виразнішою. Найімовірніше, «влада окремо від» є найменш притаманною тим культурам, які цінують товариську співпрацю та командну роботу. А отже, цей досить хороший підхід до влади варто притримати для доречнішого випадку.

Зрештою, залишився підхід, якого дуже часто остерігаються та рідко згадують у дослідженнях, – «влада під». Це такий підхід до влади, за якого можна отримати допомогу та підтримку з боку інших завдяки залежності у відносинах<sup>10</sup>. У розділах 5 та 7 про підтримку та

поступливість ми розповімо про тактики, завдяки яким сторони з меншою владою можуть «позичити» її.

Відносини, що ґрунтуються на залежності, можуть прислужитися тим, хто має меншу владу, однак вони здатні набувати різних форм – від люб'язних та помічних (як у стосунках між наставником та підопічним) до принизливих і жорстоких (як у взаєминах з диктаторами). Негативний вплив на фізичне та психологічне здоров'я дорослої людини від тривалої залежності та безправності є жахливим і може набувати критичного характеру, коли людина починає контролювати інших осіб із меншою владою та, зрештою, стає більш ірраціональною і позбавленою здорового глузду<sup>11</sup>.

## РЕСУРСИ ДЛЯ ВЛАДИ

Існують два основні типи ресурсів для влади, якими можна користуватися за «*влади над, з, окремо від та під*»: жорсткі та м'які. Професор Гарвардського університету Джозеф Най ґрунтовно описав різницю між *жорсткою владою* та *м'якою владою* у сферах міжнародної політики США та торгових переговорів. Тактика жорсткої політики у військовій, економічній, технологічній чи у законодавчій сферах значним чином спонукає інших виконувати завдання проти їхньої волі під загрозою покарання або завдяки обіцянкам про винагороду. Зазвичай жорстку владу пов'язують із підходом «*влади над*». Натомість м'яка влада заохочує до співпраці і забезпечує культурними, моральними, соціальними та мотивуючими ресурсами, відкидаючи примус і тиск. Вона дає змогу прагнути бажаних результатів. Джозеф Най підкреслював: «Спокуса завжди є ефективнішою за примус. Багато цінностей на кшталт демократії, прав людини та особистих можливостей є надзвичайно спокусливими»<sup>12</sup>.

Різницю між жорсткою та м'якою владою можна легко перенести у площину конфлікту на роботі. Типовими ознаками жорсткої влади під час робочих обговорень та конфліктів є наявність формальних повноважень і права наймати чи звільняти з роботи, винагороджувати і карати та навіть залякувати чи принижувати решту. Натомість м'яка влада працює завдяки твердим моральним засадам, глибокому розумінню емоційного стану людей, прояву до них жалю, а також репутації керівника як суперпрофесіонала та людини, яка вміє

професійно вирішувати проблеми. Застосування саме цього важеля впливу може запобігти, послабити та розв'язати конфлікт.

*Розумна влада* є стратегічно важливим поєднанням жорсткої та м'якої влади задля досягнення бажаних результатів<sup>13</sup>. Честер Крокер, заступник державного секретаря США за правління президента Рональда Рейгана, описує розумну владу з позиції міжнародної політики як «таку, що вимагає стратегічного підходу до дипломатії, наполегливості, нарощення потенціалу, а також спрямовує владу і вплив на щось вигідне та корисне для держави й суспільства»<sup>14</sup>.

Досі різноманітні дослідження та дискусії на тему розв'язання конфлікту в бізнесі, громадських організаціях чи на виробництві не зачіпали питання мистецтва поєднувати жорстку тактику з м'якшими формами впливу на кшталт довіри, надихання, переконання, особистих стосунків – завдяки яким можна послабити спротив.

## РІВНІ ВЛАДИ

Уважають, що під час конфлікту влада функціонує на двох різних рівнях: перший визначає характер взаємодії між гравцями на полі, другий – характер самого поля<sup>15</sup>. *Вторинна влада* розглядає поняття застосування влади у її традиційному значенні як здатність досягати мети у взаємодії з кимось. *Первинна влада*, яку соціологи називають *глибинною структурою влади*, означає дещо масштабніше, що залягає глибше в основі: здатність формувати у нас поняття доброго та поганого, важливого та неважливого, вартого та невартого. Первинна влада – це здатність здійснювати вплив на засади (закони, ідеологію, мораль, символи, ЗМІ, політику, усталені порядки та процедури ухвалення рішень), що створюють поле гри. Вторинна влада є сукупністю стратегій і тактик впливу на гравців самого поля.

На роботі людям часто здається, ніби вони потрапили у гру під назвою «конфлікт», де поле похилилося вбік, на користь однієї із команд. Таким чином, влада не завжди існує виключно між сторонами А та Б, де склалися відносини «*влади над*», «*влади з*», «*влади окремо від*» та «*влади під*». Тобто сторони А та Б потрапляють у середовище, де панують встановлені заздалегідь правила та норми. Менеджер може давати накази та сподіватися, що вони будуть виконані, оскільки історично склалося, що менеджери дають накази. А різноманітні стратегії, яких

дотримуються менеджери, щоб їхні підлеглі працювали відповідно до вимог без жодних заперечень, є формами вторинної влади, що неможливі без первинної влади.

Різниця між первинною та вторинною владою є важливою, і ми неодмінно братимемо її до уваги під час обговорення різноманітних стратегій, зокрема у тих випадках, коли існує потреба докорінних змін чи *перевороту*.

Таким чином, вам слід зрозуміти, що існують різні елементи одного пазлу: два типи конфліктів (конструктивний та деструктивний), три рівні врегулювання конфлікту (інтенсивність, структура та прозорість), чотири підходи до влади («*влада над*», «*влада з*», «*влада окремо від*» та «*влада під*»), два джерела влади (жорстке та м'яке) і два рівні влади (первинний і вторинний). У своїй сукупності вони пропонують нам широкий вибір конструктивного врегулювання більшості робочих конфліктів. У наступних розділах ми детальніше розглянемо сім стратегій врегулювання влади та робочих конфліктів на основі різниці між усіма цими складовими.

Сьогодні основний чинник використання влади під час робочих конфліктів є простим: коли виникає конфліктна ситуація, за кожної слушної нагоди ми прагнемо максимізувати використання ефективної влади. Що ми розуміємо під *ефективною владою*? Вміння зробити так, щоб те, чого ми хочемо, сталося, відбулося.

Володіння всіма ресурсами планети, найглибшими знаннями стратегії впливу, правами здійснювати контроль над полем гри – ще не гарантує ефективної влади. Історія має безліч прикладів, коли сильні команди та окремі особистості безрезультатно нарощували, зловживали чи розсіювали свою владу. Виважені рішення та застосування доречного для конкретної ситуації типу влади є ключовими чинниками ефективності влади<sup>16</sup>. Вони також безпосередньо впливають на головне підґрунтя робочого конфлікту – ваш *емоційний фонд*.

---

   \*\* Потування по службі своїм друзям, родичам.

## ПАСТКИ КОНФЛІКТУ НАВКОЛО ВЛАДИ

Багато конфліктів, що стаються у нашому житті, не можна прирівняти до поодиноких випадків спілкування з незнайомцями. Йдеться саме про контакти між тими, хто перебуває у постійних відносинах. Емоційне тло цих стосунків (позитивне, негативне чи поєднання двох) визначає характер нашої поведінки під час конфліктів. Кілька років тому Джаред Р. Курган разом зі своїми колегами з факультету менеджменту Массачусетського технічного інституту та Університету Каліфорнії (Берклі) вирішили з'ясувати, що насправді є важливим для людей під час конфлікту<sup>1</sup>. Результати досліджень показали, що найважливішими є чотири речі:

- їхнє ставлення до бажаних результатів;
- їхнє ставлення до себе під час переговорів;
- їхнє ставлення до процесу переговорів;
- їхнє ставлення до складних взаємин з іншими учасниками.

Отже, керують емоції.

Такі результати кинули виклик усталеній раціональній думці, що протягом десятиліть панувала в царині науки про переговори і визначала їх як доволі автоматизовану, фінансово зумовлену взаємодію між беземоційними акторами з холодним розумом.

І хоча завдяки першим дослідженням лауреатів Нобелівської премії Герберта Саймона та Джеймса Марча, датованим 1950-ми роками, стало відомо, що людям ніколи не вдасться раціонально підійти до ухвалення рішень. Упродовж тривалого часу наука про переговори схилилася саме до раціональної моделі. Існує безліч практичних рекомендацій, як урегулювати конфлікт, такого ґтибу: «Якщо під час конфлікту вас охопили емоції, зачекайте, поки вони вщухнуть, а потім беріться до дій» або «Переступіть через емоції та спробуйте *раціонально* поглянути на ситуацію». Такі поради можуть бути корисними, коли емоції аномальні або ж коли вони спричиняють дискомфорт під час конфлікту, але не тоді, коли емоції є невід'ємною його частиною, коли вони і є раціональним підґрунтям.

Наші емоції не лише перетворюють нас в ірраціональних людей. Як виявилося, емоції відіграють важливішу роль. Вони закладають підвалини нашого досвіду та розуміння.



Таке відкриття зробили Джон Готтман, який проводив дослідження сімейних конфліктів та розлучень у своїй Лабораторії кохання (описаній у книзі «Блінк» (*Blink*) Малкольма Гладвелла); Маршал Лосада, який досліджував конфлікти у стратегічних командах бізнесу та промисловості у Центрі збору даних при Мічиганському університеті; Барбара Фредріксон, яка вивчала феномен позитивності у Центрі позитивних емоцій та психофізіології при Університеті Північної Кароліни; Катаріна Куглер та Пітер Коулман, які досліджували конфлікти моралей у Центрі неконтрольованих конфліктів при Мюнхенському університеті Людвіга-Максиміліана та при Колумбійському університеті у Нью-Йорку. Їхній підхід до дослідження конфліктів на основі математичного моделювання показав, що емоції притлумлюють розум багатьма способами.

Такі пошуковці роблять все більше відкриттів, що лише підтверджують: емоції закладають фундамент для конфліктів. По-перше, вам, звісно, може здатися це дивним, але наше дослідження з'ясувало, що негативні та конфліктні моменти є корисними та потрібними. За належних умов, негативний досвід у парі закоханих, між колегами та іншими можливими учасниками конфлікту насправді може допомогти їм зрозуміти важливі речі про іншу людину, характер їхніх відносин та про себе самих (навіть про те, що вони – ду'рні).

По-друге, дослідники емоцій з'ясували те, що згодом назвали *ефектом негативності*. Цей ефект полягає у тому, що негативні емоції та негативний досвід здійснюють набагато довший та сильніший вплив на людей, ніж позитивні.

Цьому аспекту ми надаємо великої ваги з причини третього відкриття, до якого дійшли пошуковці – *фонду емоцій*. Наш емоційний досвід щодо інших людей, відносин чи конкретної ситуації накопичується у резервуарах позитивних та негативних емоцій нервової системи. Насправді, якщо постійно перебувати у взаємодії з людьми та середовищем, то завдяки гнучкості та нейропластичності мозку можна змінити свої погляди і почати розглядати цю взаємодію як позитивну чи негативну<sup>2</sup>. Подумайте, що б ви відчували, коли б повернулись у бар, де вперше зустріли кохану людину, або у спортзал, де забили три штрафні м'ячі в останні секунди відбіркового матчу, або ж у забігайлівку на розі вулиці, де ви зависали зі шкільними друзями та цупили цигарки... Ці місця підтримують емоційну пам'ять. Те ж саме стосується людей і взаємин, що збагатили наш *фонд* позитивними та негативними емоціями, а найчастіше – поєднанням обох.

У більшості конфліктів емоційний фонд є найголовнішим чинником, який слід брати до уваги. Саме він визначатиме, як – конструктивно чи деструктивно – сприйматиметься конфлікт та розвиватиметься взаємодія. Якщо ви почуєте, що ваш співробітник розповідає, яким ви вчора були п'яним у барі після роботи, якою буде ваша реакція? Вона залежить від певних факторів, чи не так? Від реальних взаємин із напарником – чи вважали ви його добрим товаришем, якому подобалося брати вас на кпини, а чи підступним перекинчиком, який зазіхнув на вашу посаду. Саме емоційний контекст попереднього досвіду впливає на характер ваших реакцій. Результати дослідження, проведеного над пацієнтами з серйозними травмами мозку щодо особливостей їхніх емоцій та процесу прийняття рішень, показали, що коли люди втрачають здатність відчувати емоції, вони втрачають і здатність оцінювати та ухвалювати важливі рішення<sup>3</sup>. Емоції не лише пов'язані з рішеннями, що ми ухвалюємо під час конфлікту, вони також слугують їхньою основою.

Дуже важливо, щоб у взаєминах був присутній фонд позитивних емоцій, оскільки вони послаблюють вплив негативу під час конфлікту. Здається, найважливішим відкриттям у дослідженнях емоцій виявилось розуміння того, що баланс позитиву та негативу стосунків відіграє чи не найголовнішу роль щодо передбачення складнощів, які виникатимуть під час соціальних конфліктів.

Маршал Лосада дійшов висновку, що баланс позитивних емоцій до негативних у співвідношенні 4:1 простежувався у командах із вищою ефективністю роботи<sup>4</sup>. Джон Готтман помітив, що 5:1 є показником стабільності та щастя у шлюбі (що є доволі логічним, оскільки сімейні стосунки пов'язані з емоціями та почуттями більше, ніж робочі)<sup>5</sup>. Тобто працівникам потрібно чотири рази пройти крізь досвід позитивного та один раз негативного спілкування з колегами, щоб потім конструктивно вийти зі спільного неминучого конфлікту. Крім того, дослідження показали, що у випадках із меншим відношенням позитивних емоцій до негативних, приміром 2:1 відповідно, сила негативності починає переважати і псувати стосунки. З часом фонд негативних емоцій поповниться, а позитивних – виснажиться, штовхаючи взаємини до катастрофи. Таким чином, незначні суперечки можуть спричинити повномасштабну війну.

Ми не заперечуємо, що когнітивні процеси, пов'язані з конфліктним аналізом, плануванням переговорів і стратегій, а також вирішенням проблем спільними зусиллями, є важливими складниками ефективного



врегулювання конфлікту. Але буде помилкою робити акцент лише на них. Емоції зводять каркас для когнітивної обробки інформації. Під час конфліктів, навіть у раціональному світі, емоції можуть затьмарити розум. Особливо в кінцевому підсумку.

Попри те, що наші індивідуальні риси характеру та конкретні болючі питання впливають на тип емоційних пасток, які ми самі ставимо та в які можемо самі потрапити під час конфлікту, дослідження показують, що саме характер ситуації та нашої влади є визначальними у виборі.

І хоч хибні кроки найповновладніших лідерів висміюються різкіше, ніж кроки планктону (нам добре відомі приклади помилок президента США чи бізнесмена Дональда Трампа, або губернатора Сари Пейлін), вони не єдині, хто може втрапити у пастку. Постати перед низкою конфліктних пасток може кожен учасник ланцюга живлення у всіх напрямках: начальник, начальник начальника, підлеглий чи напарник.

## **КОНФЛІКТНІ ПАСТКИ ПО НИЗХІДНОМУ ВЕКТОРУ ВЛАДИ**

Влада у найрізноманітніших її формах наводить полуду на очі, п'янить, породжує залежність, а також штовхає чоловіків та жінок на крайнощі. Однозначно – мати владу у конфлікті є кращою перспективою, ніж не мати її взагалі. Однак кілька пасток від того, що ви наділені вищою владою, можуть вплинути на ваше сприйняття, цінності, мораль та поведінку. Ось найтипівіші форми пасток.

### **ПАСТКА «ВЛАДА ТА ПСИХІЧНІ ВАДИ»**

Вуді Аллен у своїй класичній комедії «Банани» дошкульно та абсурдно змальовує, як люди при владі заходять надто далеко. У фільмі «новообраний» диктатор вигаданої нації Центральної Америки – президент Еспозіто – промовляє перед своїми підданими: «Послухайте мене. Я ваш новий президент. Відтепер і надалі шведська мова вважатиметься офіційною у Сан-Маркосі... Також вимагаю, щоб усі громадяни змінювали спідню білизну щопівгодини. Спідню білизну слід носити ззовні, щоб ми могли її перевіряти. Більше того, усім дітям, яким іще не виповнилося шістнадцять років, із цього моменту... вже виповнилося шістнадцять років!» У натовпі головний герой Філдінг Мелліш (Вуді Аллен) стиха запитує друга: «Як іспанською буде гамівна сорочка? Він здурів від цієї влади».

Результати дослідження показали, що люди з великою владою схильні набувати зовсім іншого психологічного досвіду, ніж ті, хто має меншу владу.

Люди з більшою владою починають сприймати інформацію абстрагованіше, розглядають людей лише як інструменти, зорієнтовані виключно на цілі, самовпевнені та активніші за тих, хто має менше влади. Окрім цього, з'ясовано: надмірна влада перешкоджає когнітивним процесам, що у свою чергу знижує здатність мислити всеосяжно, обмежує мораль та штовхає до частішого використання стереотипів<sup>6</sup>.

Учасники важливого дослідження, яким умисно нав'язували відчуття влади (їх просили згадати той момент, коли вони мали вплив на щось), систематично недооцінювали фізичні параметри тіла цільової людини як на фотографії, так і перед собою<sup>7</sup>. Це означає, що досвід перебування при владі призводить до хибного сприйняття сигналів про владу інших (приміром, параметри тіла) та скривлення реального бачення.

Висновок, який можна зробити завдяки цій пастці для врегулювання конфлікту: носії влади не повинні довіряти очам. Існує велика ймовірність, що їхнє бачення конфліктної ситуації є досить упередженим, неточним та схиленим на їхню користь. Тож раптом на карту поставлено щось важливе – звертєся з поглядами інших та переконайтеся у правильності вашого розуміння ситуації.

#### КУЛЕНЕПРОБИВНА ПАСТКА

Дослідження також показало, як носії влади поступово вже не почуваються вразливими до наслідків власних дій. Візьмемо до прикладу Берні Мейдоффа. У 1960 році він започатковував біржову компанію з продажу дрібних акцій, маючи п'ять тисяч зароблених доларів і працюючи рятувальником та інженером поливальних систем. Йому довелося позичити п'ятдесят тисяч доларів у батька дружини, щоб відкрити на Уолл-стрит власну компанію – ТОВ «Інвестиційні цінні папери Бернарда Л. Мейдоффа». Його бізнес поступово розвивався завдяки допомозі свекра, який увів його в коло своїх близьких друзів та їхніх родин. Як сказав сам Берні Мейдофф, його справа почалася як законний інвестиційний бізнес, проте в 1990-х роках перетворилася на корупційну «схему Понці» (ФБР вважає, що це сталося у 1970-х). Багато хто з Волл-стрит відкрито піддавав сумнівам прозорість його справи, а

компанія пройшла декілька перевірок на шахрайство, однак Берні Мейдофф продовжував ошукувати тисячі інвесторів на мільярди доларів. Зараз він відбуває 150-річний термін у федеральній в'язниці за скоєння наймасштабнішого фінансового шахрайства в історії США.

Такий розвиток науковці називають «супероптимізмом» – формою самовпевненості чи зарозумілості, коли люди з владою почуваються так, ніби їм дозволено робити чи говорити усе, що заманеться, та задовольняти власні забаганки, навіть якщо для цього потрібно порушити певні правила. Якщо їх не впіймати, вони залишаються непокараними. І їхня поведінка буде лише підкріплюватися задоволеними потребами, що не несуть за собою жодних покарань. Із часом вони почнуть скоювати серйозніші порушення, оскільки переконані, що їх не впіймають і не притягнуть до відповідальності.

У конфліктній ситуації куленепробивна пастка призводить до небажаних та необдуманих ризиків, які можуть заподіяти шкоду вам та вашій групі (згадайте випадок американського парламентаря Ентоні Вінера), а також віддалити від вас інші групи та зацікавлені сторони.

#### ПАСТКА «НЕВИДИМИ ПІДЛЕГЛІ»

Виявляється, люди з більшою владою звертають недостатньо уваги на тих, хто стоїть нижче в ієрархії<sup>8</sup>. Зазвичай під час переговорів сторони, що мають достатньо високу владу, менше реагують на прояви емоцій своїх рівноправних колег, ніж це роблять представники нижчих ланок. Вони не схильні приймати чужу точку зору або фонові знання інших і не досить точно роблять висновки за виразами облич. Більше того, люди з владою ледве пригадують інформацію про своїх підлеглих і не дуже здатні визначити їхні особливі риси.

У цьому дослідженні наводимо три причини, чому носії влади такі неуважні до своїх підлеглих<sup>9</sup>. Люди з меншою владою розглядаються як такі, що мінімально впливають на мету носія влади і, таким чином, не варті його уваги. Незрідка влада супроводжується додатковою відповідальністю, внаслідок чого людина може зосередитися на завданні та не звертати уваги на інших.

Здається, високі владні повноваження притлумлюють здатність цінувати думки та почуття інших. Коли представники вищих ланок не бачать і не чують людей знизу, це завжди негативно позначається на моралі та позитивності, що лише загострює конфлікт. Таке поводження

може обійтися дорогою ціною, оскільки марнується важлива інформація, досвід і зворотній зв'язок.

#### ПАСТКА «ВЛАДА? ЯКА ЩЕ ВЛАДА?»

Учасники переговорів, наділені високою владою, надзвичайно погано аналізують та оцінюють наявні важелі впливу та ресурси в арсеналі їхніх співробітників із нижчих ланок. Досліджуючи міжнародні перемовини на високому рівні щодо спорів навколо питань допомоги, торгівлі та ресурсів, науковці помітили, що зазвичай представники впливовіших країн не переймалися питанням владної нерівності<sup>10</sup>. А коли й переймалися, то здебільшого така поведінка ґрунтувалася на думці, що їхня верховна влада дозволяла їм бути головними у переговорах, а отже, вони не звертали уваги на ті конкретні важелі впливу, які могли застосувати їхні супротивники з нижчих ланок.

Часто буває, що сторони з меншою владою є набагато сильнішими, ніж це здавалося на перший погляд, а сторони з більшою владою є слабшими, ніж вони думають. Зазвичай, досить важко передбачити результати конкретних переговорів за обсягом влади кожної зі сторін.

#### ПАСТКА «ДО ДІДЬКА ПРАВИЛА»

Одним із найзапаморочливіших побічних ефектів тривалого перебування при владі є думка про те, що правила існують для дурнів, до якої починають згодом схилитися і носії влади.

Особливо ця закономірність простежується серед політиків. Візьміть до прикладу мера невеликого міста, який прагнув прийти до влади і постійно змушував населення діяти всупереч постановам місцевої ради. Люди були настільки залякані (або чекали від нього поблажливості), що він ніколи не мав із цим проблем. Неодноразово він повторював жителям: «Якщо вам це не до вподоби – ви знаєте, де вихід». Він змушував робітників із благоустрою міста працювати на його власній фермі, перевозити меблі до його особистого маєтку, та навіть майструвати стіл, який він згодом забрав до Вашингтона, вигравши вибори до палати представників у парламенті США. Коли місцевий стриптиз-клуб відмовився платити йому відсотки від прибутку, він погрожував закрити його. Це виглядало так, ніби всі ресурси міста були його власними. Такій владі слід встановити межу.

У низці цікавих (і дуже небезпечних) досліджень, проведених в Університеті Каліфорнії (Берклі), було доведено, що багатші люди більш схильні порушувати правила та закони<sup>11</sup>. Приміром, водії дорожчих авто (БМВ, Мерседес) у три-чотири рази рідше зупинялися, щоб пропустити пішоходів на переході, ніж це робили власники дешевших автовок. Також протягом дослідження заможніші учасники брали вдвічі більше цукерок із коробки, призначеної для дітей, та у чотири рази частіше махлювали у грі в кості, коли робили ставки на гроші. Більше того, заможні люди набагато частіше брехали під час переговорів, а ще вдавалися до неетичної поведінки на зразок крадіжок із місця роботи. Така закономірність простежувалася у понад тридцяти дослідженнях, проведених серед тисяч американців різних переконань – як лібералів, так і консерваторів.

Під час цих досліджень багатії, яких змусили тимчасово відчувати себе бідними, починали демонструвати більше щедрості та альтруїзму, тоді як бідні, яких змусили відчувати себе багатими, ставали егоїстичнішими та зацикленими виключно на собі. Результати показали, що багатство має власну ідеологію: «Щедрість – для невдах».

Така пастка є палицею на два кінці. З одного боку, порушення правил та неповага до інших негативно відображаються на вас і на тих, із ким ви сперечаєтеся. Однак, з іншого боку, це закладає прекрасний ґрунт для непокори, про яку йтиметься у розділі 10.

#### ПАСТКА «КОМАНДУВАТИ Й КОНТРОЛЮВАТИ»

Дуже часто люди з високою владою можуть задовольнятися лише владним та контролюючим стилем розв'язання конфлікту, втрачаючи здатність реагувати на ситуацію інакше. Результати досліджень неодноразово підтверджували, що носії влади легко стають домінантами. Влада у переговорах тісно пов'язана з монополізацією часу для висловлювань, нерідко навіть позачергових<sup>12</sup>. Так само люди з більшою владою частіше висловлюють особисті переживання та відверте ставлення, а ще є менш чутливими до вираження ставлення з боку інших чи до їхніх спроб переконати в чомусь<sup>13</sup>.

Наукові розвідки міжнародних переговорів показали, що усі сторони з високими владними можливостями користувалися однією із двох стратегій: «берись або йди геть» чи «терпи, інакше пошкодуєш». Пошуковці кажуть таке: «Що важливішими сторони вважали свої цілі з

огляду на свою вищу владу, то сильніше їх дратували переживання та вузькі інтереси слабших сторін, навіть якщо вони цінували двосторонні взаємини. Ніхто не виказував особливої поваги та щирості до слабших сторін»<sup>14</sup>. Зрештою багато учасників перемовин, які володіли найбільшою владою, досягали менших успіхів, ніж їхні опоненти, а також були неспроможні підвищити ефективність роботи, оскільки не могли поводитися гнучко. Коли раптом здається, що домінування – це нормально, насправді це не так.

### ПАСТКА «СЛІПІ АМБІЦІЇ»

Пригадуєте Макбета – героя Шекспірівської п'єси, шотландського можновладця, який вже мав блискучу кар'єру, коли його амбіції взяли над ним гору? Його бажання успіху (та ще й успіху для своєї дружини) було таким сильним та сліпим, що вбивством короля він поставив під ризик кар'єру. І навіть жодна наставниця (яких Шекспір називав відьмами) не змогла переконати його в протилежному.

Люди з великими владними можливостями більш спрямовані на дії, переконані у власному виборі та значно оптимістичніші. Такий високий рівень сподівань на краще може спричинити ризик, при цьому носії вищої влади частіше вдаються до ризику та ризикованих рішень, ніж представники нижчих ланок<sup>15</sup>. Водночас слід зауважити, що люди з більшою владою активніше та агресивніше досягають поставлених цілей і при цьому особливо не демонструють чи сором'язливості, чи співпереживання до планктону.

Влада може створити відчуття свободи дій. Люди, засліплені власними амбіціями, неспроможні помічати, що коїться довкола них. Вони нездатні вловити емоції, реакції та інтереси інших, тому що закохані у себе. Їм байдуже на відносини, якщо це не стосується політичних чи інших вигідних для них питань. До прикладу, коли відомих баскетболістів Національної атлетичної асоціації коледжів напередодні відбору до НБА готували до гри проти студентів інших вишів, впливові випускники погрожували батькам студентів. Така, вочевидь, безглузда поведінка лише підтверджує, що влада у поєднанні зі сліпими амбіціями може посилити жорстокість тактики.

### ВИХОР ВЛАДИ – КОЛИ ВСЕ ПРАЦЮЄ СУКУПНО



Зрештою, дослідження показує, що взаємодія різних впливів влади (психологічного, соціального, поведінкового характеру) в організаціях може спричинити «прилив» домінування верхівки над низами, який із кожною новою хвилею ставатиме сильнішим та нездоланнішим<sup>16</sup>. Іншими словами – це страшна конфліктна пастка. Різний психологічний досвід носіїв влади дає змогу контролювати важливі ресурси, від яких залежать інші. Завдяки цьому їм надається вищий статус на роботі та гарантовано постійний доступ до важливих ресурсів. Ця система може видатися незламною для представників нижчих ланок чи тих, хто намагається перетворити компанію на більш децентралізовану та адаптивну організацію.

## **ПАСТКИ ВИСХІДНОГО КОНФЛІКТУ**

Як ми писали раніше, влада не є абсолютною якістю чи надбанням. Влада є відносним явищем, що залежить від ситуації. Ви можете бути наділені меншою владою в одній ситуації, але більшою в іншій. Генеральний директор одним телефонним дзвінком може вирішити долю мільйонів доларів та багатьох людей, але при цьому стояти в черзі до вбиральні у переповненому вщерть конференц-центрі. Дехто володіє меншою владою у різних ситуаціях частіше за решту, але таке трапляється чи не з кожним.

Коли люди тривалий час перебувають на нижчій ланці, вони стають надмірно вразливими до певних конфліктних пасток емоційного характеру. У цій книжці ми коротко опишемо декілька найтипівіших пасток висхідних конфліктів навколо влади.

### **ПАСТКА «ТРИМАЙ ГОЛОВУ ОПУЩЕНОЮ»**

Ед працював на заводі дванадцять років, а його батько – понад двадцять п'ять. На їхніх очах низка начальників та менеджерів то приходили, то йшли, дехто кращий, дехто гірший. Вони обидва розуміли: «верхівці» було байдуже, що вони говорили чи просили. Їхню роботу оплачували, коли вони дотримувалися усіх правил безпеки, виконували планові обсяги виробництва, вчасно приходили на роботу та поверталися до завдань після обідньої перерви. Ед вважав, що міг би зробити дещо більше на роботі, але в усьому були обмеження. Тож коли

новий начальник спитав у нього, чого йому хотілося б, він відповів, що хотів би довше працювати у понаднормовий час, мати кращу вентиляцію та довші перерви. Він навіть не натякнув про пільги на освіту, участь у прибутку чи посаду начальника цеху. Йому подобалося реально дивитися на власні цілі.

Люди, наділені меншою владою, схильні мати менші сподівання та прагнення, витрачають менше часу на роздуми та планування. Згідно з результатами досліджень, люди нижчої ланки сильніше піддаються загрозам соціального та матеріального характеру, а особливо загрозі втратити прихильність серед верхівки, більше того – вони добре розуміють, що такі загрози залежать від їхньої поведінки<sup>17</sup>. Коли у людини зменшується влада, це може закінчитися для неї негативно: вона починає звертати надмірну увагу на загрози, репресалії та інтереси інших, обережніше та раціональніше осмислює інформацію, а її суспільна поведінка втрачає невимушеність. Навіть коли підлеглі відкрито намагаються впливати на верхівку, щоб поліпшити власні справи, скоротивши таким чином різницю у владі, їм однаково здається, ніби вони говорили з глухими.

Працівники нижчих ланок не починають переговорів та не виголошують власних пропозицій першими, навіть якщо такий перший крок надасть їм більше ресурсів, а отже, і влади. Приміром, дослідження показали, що студентам, які першими порушували питання розміру початкової заробітної платні, підвищували її у середньому на 5 тисяч доларів у перший рік роботи<sup>18</sup>. І попри те, що різниця у 5 тисяч доларів не є значною, той, хто постійно домовлятиметься про розмір заробітної платні, до шістдесяти років отримає на 568 834 тисячі доларів більше при середньому підвищенні зарплати та процентного приросту на 3 відсотки!

#### ПАСТКА «ТЯГАР ЗАНИЖЕНИХ ОЧІКУВАНЬ»

Під час дослідження *ефекту Пігмаліона*, проведеного в 1968 році, вчителям навіювали (неправдиву) думку про те, що їхні учні протягом року продемонструють значні успіхи у розвитку інтелекту, тоді як учні решти вчителів – ні.

Наприкінці року ті учні, від яких учителі очікували високих результатів, таки показали їх: рівень їхнього IQ у середньому зріс удвічі більше, ніж у решти учнів<sup>19</sup>. Цей експеримент показав, що очікування



вчителів значною мірою вплинули на таку різницю: вони надавали більше уваги та підтримки учням, від яких очікували вищих результатів, і таке заохочення сприяло швидшому розвитку дітей.

Ефект Пігмаліона безпосередньо стосується і дорослих, які працюють в організаціях. Учасникам одного з досліджень роздали ролі менеджерів та секретарів певної організації. І з'ясувалося, що секретарі оцінили менеджерів компетентнішими, ніж своїх колег-секретарів, навіть попри те, що всі знали про випадковий розподіл ролей<sup>20</sup>.

Занижені сподівання з боку представників вищих ланок можуть накласти серйозні психологічні обмеження на працівників нижчих ланок, що в подальшому обмежуватиме їхні прагнення, сподівання, поведінку під час конфлікту та поповнюватиме фонд негативних емоцій на роботі.

#### ПАСТКА «ВІДСУТНІСТЬ ВЛАДИ ПСУЄ»

У 1971 році психолог Філіп Зімбардо провів у Стенфордському університеті експеримент із владою та ролями. Він запросив двадцятьох чотирьох студентів до ігрової в'язниці, зведеної у приміщенні психологічного корпусу, аби ті вели спосіб життя тюремних охоронців та в'язнів. Студентів, які мали виконувати роль охоронців, навчали, як примусити в'язнів почуватися безправними. З часом охоронці почали умисне залякувати в'язнів своєю владою, що збурило серед останніх невдоволення і за два дні призвело до бунту. Дослід потрібно було зупинити лише за шість днів. Багато хто потрактовує цей неоднозначний експеримент як доказ того, що безправність породжує спротив та гнів<sup>21</sup>. В умовах реального життя, де різниця у владі є не вигаданою, а справжньою, такою, що впливає на засоби існування, вибір кар'єри та навіть почуття безпеки і свободи, спротив повільно нагрівається щоразу на один градус, аж поки досягне точки кипіння і спровокує саботаж чи бунт.

Безправність може спричинити сильне почуття внутрішнього опору та гніву, зменшуючи таким чином здатність працівника конструктивно подивитися на конфлікт. Це може призвести до проблем зі здоров'ям, посилити непривітність та жорсткість дій, підштовхнути до саботажу та підірвати авторитет керівництва.

Професор Гарвардської школи бізнесу Розабет Мосс Кантер нагадує, що не лише влада псує. Відсутність влади також може псувати стан речей

тим, що посилює «песимізм, надбану безпомічність та пасивну агресію»<sup>22</sup>.

Навчання шляхів урегулювання конфліктів серед працівників нижчих ланок є дуже складним. І хоча у таких конфліктах абсолютно нормальними вважаються деструктивні, суперницькі реакції, застосування примусу, нам варто запитати себе, чи є така реакція ефективною та успішною у перспективі.

#### ПАСТКА «РОЗДІЛЯЙ І ВЛАДАРЮЙ»

Незрідка люди та групи з нижчих ланок, які зазнають тиску з боку вищих ланок, вважають за простіше виплеснути емоції розчарування на працівників інших рівноправних із ними груп. Таким чином, людям із більшою владою стає легше маніпулювати ними, щоб потім розділити їх та керувати.

Така стратегія вважалася класикою колонізаторів у спробах підкорити місцеві етнічні групи щойно утворених колоній в Африці та Азії, які були багатими на ресурси. Попри те, що Африканський національний конгрес ПАР та Партія свободи Інката разом боролися проти уряду режиму апартеїду на чолі з африканером Пітером Ботою, вони допустили, щоб цей уряд посилив розкол та ворожнечу між ними, таким чином спростивши контроль над собою<sup>23</sup>.

Негативні емоції та стрес, що виникають через безправність упродовж тривалого конфлікту, можуть мати негативний ефект. Хоча спроби працівників нижчих ланок долати власні проблеми можуть набувати різноманітних форм, перехід від одного способу до іншого частіше виявляється найменш ефективним.

#### ПАСТКА «ІЛЮЗІЇ РІВНОПРАВНОСТІ»

Деякі працівники нижчих ланок відкидають чи ігнорують різницю у владі та статусах між собою та керівництвом. І попри те, що такий спосіб допомагає послабити психологічні чинники стресу довкола явища безправності, вертикальна ієрархія та накази згори можуть все зіпсувати.

Ейва почувалася щасливою, коли дістала пропозицію від приватної загальноосвітньої школи стати очільницею старшої школи. Вона передчувала, що ділові стосунки будуть міцними та базуватимуться на рівноправності. Хоча Говард і був наділений офіційною владою як

директор школи, він неодноразово говорив про співпрацю заради досягнення мети.

Однією з цілей Ейви було удосконалення шкільної програми: вона хотіла, щоб учителі кожного з основних предметів були водночас і координаторами навчального плану. Так вони спільними зусиллями могли б запровадити нововведення. За кілька тижнів після початку роботи вона поділилася ідеєю з Говардом, який безапеляційно і різко відповів: «Ні, я не хочу цього робити».

Ейва згадує: «Я переконувала його, мов адвокат, сподіваючись, що він долучиться до обговорення. Я вважала, що ми були рівноправними колегами, які впливають одне на одного, аби знайти рішення. Але він повадився радше як суддя, а не адвокат, і поставив фінальну крапку в обговоренні». Чітко налаштувавшись реалізувати свою ідею, вона зачекала кілька місяців, а потім почала переконувати інших керівників і вчителів школи, щоб ті запропонувати це директорові знову. Наступного року Говард таки дозволив Ейві призначати вчителів координаторами навчального плану – те, що вона пропонувала з самісінького початку.

За чотири роки ситуація повторилася. Ейва знову вносила пропозиції та обґрунтовувала їх, але при цьому або повністю втрачала важелі впливу, або мусила покладатися на альтернативу. Вона мала все менше і менше влади у порівнянні з Говардом і почувалася нещасливою та розчарованою, що, зрештою, стало причиною її звільнення за власним бажанням.

«Я наївно сподівалася на те, що Говард використовуватиме владу лише як директор школи. Під час конфліктів він повадився, мов доміант і грубіян. Однак інші могли впливати на нього. Вони могли теревенити й кепкувати з його безглуздих жартів. Збоку це виглядало таким нещирим та підлабузницьким, ніби вони схилялися перед імператором. А от мій аргументований адвокатський підхід щоразу зазнавав поразки, хоч і був однозначно ефективнішим».

#### ПАСТКА «СТАТУС ЖЕРТВИ»

Під час конфлікту люди з низькою владою можуть вдовольнитися увагою та високим моральним статусом, наданим рівноправними колегами та іншими сторонами за те, що вони перебувають у не вигідному становищі. Почуватися жертвою під час конфлікту означає посилювати впевненість лише у своїй правоті, грубе поводження та небажання знайти вихід.

Існує безліч прикладів цієї пастки. Ми можемо спостерігати її у процесі розлучення подружжя, коли обидві сторони вважають себе жертвами шлюбу і починають вимагати неможливого та надзвичайного в суді. Також вона має місце під час протестів професійних спілок, члени яких почуваються приниженими або знехтуваними бізнесом чи корпорацією. Вони затягують протести на невизначений термін, щоб верхівка розділила з ними біль. Дуже часто на міжнародній арені відбуваються конфлікти між низами та елітою, де перші отримують більше уваги з боку ЗМІ та, як наслідок, більше підтримки. Що більша підтримка, то вищими є прагнення та вимоги групи під час переговорів, що заохочують їх вийти з конфлікту спільними зусиллями. Таке трапляється і на роботі, коли ніхто не бере на себе відповідальності за проблеми міжособистісного характеру, вважаючи за краще почуватися жертвою, аніж думати над виходом із конфлікту.

Однак ми не говоримо про те, що зростання прагнень людей нижчих ланок під час конфлікту є проблемою. Навпаки, більшості з них високі цілі лише сприятимуть. Проте, якщо присвоювати собі статус жертви конфлікту, це призведе до проявів непокори та пручання під час диспуту, а в кінцевому підсумку – може дорого обійтися.

#### **ВИХОР БЕЗПРАВНОСТІ – КОЛИ ВСЕ НАЛАШТОВАНО ПРОТИ ВАС**

Працівникам нижчих ланок доводиться складніше. І хоча вони мають точніше бачення конфліктної ситуації, аніж верхівка, зазвичай воно є похмурим, безрадісним і невтішним. Знову ж таки, дослідження показує, що фактична безправність накладає певні обмеження, через які важко переступити<sup>24</sup>. Разом із тим, психологічний досвід працівників нижчих ланок не дозволяє їм піднятися вище, а це допомагає верхівці продовжувати здійснювати над ними контроль. Ідеальний застій.

### **ПАСТКИ РІВНОПРАВНОСТІ**

Загалом, урегулювання конфлікту серед рівноправних працівників є конструктивнішим, ніж під час спору між представниками різних рівнів влади. Рівноправні сторони швидше та частіше досягають згоди, йдуть на більші поступки та застосовують менш деструктивні тактики<sup>25</sup>. Проте

на недостатньо компетентних учасників спору між рівноправними сторонами все ж таки чекають пастки.

#### ПАСТКА «ГЛУХИЙ КУТ РІВНОПРАВНИХ»

Лабораторні дослідження та результати наукових розвідок у сфері міжнародних переговорів показали, що деякі конфлікти між відносно рівноправними силами мають більше можливостей зайти в глухий кут, оскільки жодна зі сторін не налаштована здаватися<sup>26</sup>. Такі випадки, на противагу спорам між нерівними силами, створюють відповідні умови для якомога відкритішого та гострішого перебігу конфлікту.

Люсі та Кала були новачками в одній із громадських організацій, що проводила тренінги. Коли Люсі помітила, що Кала користується застарілими роздатковими матеріалами, то не могла змовчати. Кала пояснила, що була дуже заклопотаною, тому не мала часу зібрати додатковий матеріал та роздрукувати його. «Якщо ти зробиш це замість мене, я користуватимуся новими». Люсі пояснила, що ті роздаткові матеріали виглядали застарілими, погано описували діяльність організації та містили неповну інформацію, на що Кала відповіла: «Як на мене, і старі досить непогані». Люсі зрозуміла, що не варто продовжувати розмову, тому й облишила це питання. «Я не погоджуюся з Калою, але нічого не можу вдіяти: я не маю над нею влади».

Звісно, якби ця ситуація обмежилася лише роздатковими матеріалами, це не відіграло б жодної ролі. Однак між ними почалися інші, серйозніші конфлікти. Люсі хотіла вдосконалити методи оцінювання ефективності навчання, яке їхня організація проводить для різноманітних спільнот та організацій. Вона запропонувала декілька методів оцінювання і прагнула одразу ж почати використовувати їх. Утім Кала на це дивилася інакше: «Ми не можемо починати оцінювати наше навчання, поки не сформулюємо власну теорію змін. Ми просто збиратимемо не пов'язані між собою дані. Чого ми хочемо цим досягнути?» І хоча їхні точки зору були обґрунтованими, справа зайшла у глухий кут. Вони сподівалися, що у конфлікт втрутиться директор і вирішить його. А поки цього не сталося, вони застрягли у рівноправності, у хибному судженні про те, що хтось, хто наділений більшою владою, повинен схилити шальки терезів.

#### ПАСТКА «БИТВА ТИТАНІВ»

Люди з вищої влади мають більший досвід домінування і кращу готовність застосувати цю тактику. Коли вони вступають у конфлікт зі сторонами, які також наділені високою владою, то часто починають більше перейматися тим, як утримати свій статус перед опонентом, аніж як досягнути згоди.

Коли Патрік і Білл, менеджери з виробництва та продажу невеличкої, проте успішної компанії, розходились у поглядах на безліч питань, починалася гра. Їм обом подобалося перемагати у дружніх двобоях чи то в питаннях політики, вакансій, контрактів, стратегій, будь-чого. Обое автоматично намагалися отримати перевагу один над одним. Їм, досить раціональним та впертим прихильникам посперечатися, здавалося, що не існує такого поняття як «нічия». Кожен продовжував наполягати на своєму.

Багато в чому їхня співпраця приносила непогані результати. Компанія щороку отримувала прибутки та процвітала. Звісно, працівників їхніх відділів часом дратував такий стиль роботи, але ніхто не вважав його негуманним. Генеральний директор був задоволений результатами роботи обох менеджерів. Йому подобалося, що вони постійно сперечалися один з одним, і він називав це «творчим конфліктом». Чоловік був високої думки про них і часто називав «командою переможців». Водночас директор не звертав достатньо уваги на тих, хто стояв нижче рівня лідерів, та лише зрідка цікавився у менеджерів про стан командного духу працівників. Він полюбляв фразу: «Результати говорять самі за себе». Тієї ж думки дотримувалися і обидва менеджери.

Коли після підписання важливого контракту почалися проблеми, конфлікт поширився на всю організацію. На кону стояли мільйони доларів. Більшість працівників інстинктивно почали перекидати вину на когось. Гендиректор зробив правильний вчинок, сказавши, що не хоче гратися в обвинувачення, а прагне знайти рішення: «Я хотів мінімізувати збитки, і в подальшому налагодити кращі взаємини з клієнтами». Він призначив Патріка та Білла відповідальними за розв'язання цієї проблеми.

Але для них це була чергова гра. Їм обом здавалося, що не перемогти – це гірше, ніж програти. Тож вони почали змагатися, вести між собою боротьбу, поки, врешті-решт, їхню ворожнечу не помітив клієнт. У результаті, програли всі.

## ПАСТКА «БОРОТЬБА ЗА РЕШТКИ»

Через те, що сторони нижчих ланок поведуться досить неспокійно під час конфлікту, бо не можуть впливати на поведінку одне одного, вони дуже переймаються збереженням свого невисокого статусу. Вони собі не пробачать, якщо хтось із підлеглих раптом з них кепкуватиме.

Коли Елізабет взяли на роботу як доцента кафедри психології в один із найбільших університетів, вона була щаслива від можливості проводити дослідження разом із юними пошуковцями. Вона мала безліч цікавих ідей для дослідження психіки полісменів та вогнеборців, а також сподівалася розробити анкету, де молоді науковці зможуть проявити оригінальність мислення та описати, чим вони керуються у науковій кар'єрі.

Елізабет проводила зустрічі, надсилала листи про можливі проведення спільних наукових розвідок, запрошувала колег до співавторства у написанні статей. Однак за рік цей запал у неї зник. Боротьба за місце під сонцем, суперечки та егоїзм, які дратували Елізабет, дали їй зрозуміти, що неможливо співпрацювати з рівноправними партнерами. Вона та решта рівних у правах колег не могли дійти згоди щодо напрямку, стратегій та перспектив проведення спільних досліджень. Водночас досвідчені професори запрошували її долучатися до процесу власних досліджень як до платформи, що надасть можливість «познайомитися із потрібними людьми». Зрештою, для Елізабет стало важливішим (або принаймні реальнішим) заробляти репутацію перед впливовими людьми, аніж проводити інноваційні дослідження з рівнею. Її метою стало отримати вищий статус у кар'єрі та більше влади ще *до того*, як вона проведе власне інноваційне дослідження.

Дуже важливо зрозуміти: коли ми входимо у владні відносини, їх завжди супроводжує набір емоцій, цінностей та пріоритетів, які не в змозі задовольнити інтереси усіх сторін. Перелічені тут пастки вважаються найнесприятливішими.

Ці пастки, пов'язані з питанням влади, є підйомами та проваллями того, що ми називаємо «полем конфлікту», – це емоційно-стосункова територія, крізь яку ми щодня проходимо, коли перебуваємо вдома, у школі, на роботі... Що менше ми знаємо про ці тенденції та пастки, то вища ймовірність того, що ми зазнаємо їхніх негативних наслідків.

Самих лише знань недостатньо, щоб не потрапити в ці пастки. Слід також розвивати навички протидії їхньому впливу, а ще дотримуватися

альтернативної поведінки, яка працюватиме під час конфлікту на нашу користь, а не проти нас. І саме про ці альтернативи та навички йтиметься далі.



## КОНФЛІКТНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ

Якщо відсутність влади у конфлікті є надзвичайно згубною, а конфліктні пастки очікують майже на всіх кар'єрних сходинках, то що робити лідерам, підлеглим, менеджерам, тимчасовим працівникам, генеральним директорам, колективу, консультантам чи стажерам? Як виживати і процвітати за таких умов?

Коли одному з авторів цієї книжки, Пітеру, було трохи за двадцять, він почав працювати на приватну психіатричну клініку «Реджент Госпіталь», що в Нью-Йорку. Його призначили молодшим спеціалістом із питань стану психологічного здоров'я у відділенні для підлітків (пацієнти від 12 до 25 років із діагнозами психіатричних розладів та наркозалежності). Тобто його найняли на роботу, щоб він виконував накази професіоналів. Ця робота була його першим досвідом занурення в ієрархію та політику організації.

Психіатричні лікарні мають особливо складну політичну структуру, оскільки крім формальної влади керівництва (генерального виконавчого директора, генерального директора з виробництва, директора з персоналу тощо) існує ще фактична влада в особі лікаря-психіатра, удавана влада в особі кандидата психологічних наук, найсправжнісінька влада в особі медсестри, універсальна влада в особі страхової компанії, незначна влада в особі представників професійних спілок та адвокатів пацієнтів, мізерна влада в особі пацієнтів та їхніх сімей і лише потім іде повний нуль – молодший спеціаліст із питань стану психологічного здоров'я. «Реджент Госпіталь» був частиною великої корпорації, відомої постійним втручанням у внутрішні справи клініки. Тож коли Пітер став до роботи, він почувався непотребом, часто був дуже спантеличеним і просто загнаним в епіцентр боротьби за владу, яку він не міг зрозуміти та на яку не мав жодного впливу. Він був обділений владою, від чого й нервував.

Доля випробувала Пітера і в тому, що наприкінці 1980-х років сфера психіатрії у США почала кардинально змінюватися. Раніше держава не втручалась у питання страхування психічнохворих, однак зміни вимагали значних перетворень у процедурах та політиці лікарні. Тобто всі інструкції щодо пацієнтів, яким навчали Пітера (наприклад, про автоматичну відмову лікарні лікувати пацієнта, якщо той займався сексом, вживав наркотики чи вчиняв насильство у стінах клініки), перевернулися з ніг на голову. Натомість, якщо тепер психічнохворі пацієнти на стаціонарному лікуванні робитимуть те ж саме, то лікарі не

лише не відмовлятимуться від їхнього лікування, але й довше утримуватимуть їх у клініці проти їхньої ж волі. Як наслідок, лікарні перетворилися на досить небезпечне та ризиковане середовище (із жорстокішим населенням, до якого час від часу навідувалися групи спецпризначенців SWAT з поліцейського відділку Нью-Йорка), де кількість конфліктів усіх типів сягнула критичного рівня. Нова політика стала також причиною виникнення нових джерел влади у лікарні: насильства та залякування.

Таким чином, зміна політики лікарні призвела до цілковитого безладу, а співвідношення владних сил, і без того ускладнене, почало різко та кардинально змінюватися. Під час кризових ситуацій, що траплялися досить часто, значна частина влади та її формальних власників (психіатрів та медсестер) негайно переходила до сильніших та спроможніших молодших спеціалістів та обслуговуючого персоналу (але не до новачка Пітера), або ж до тих, хто вмів розв'язувати конфлікти та вести переговори. Після закінчення кожної кризи генеральний директор, психіатри та медсестри намагалися повернути собі контроль над лікарнею, але їхній авторитет поступово падав, тоді як впливовість кризових груп зростала. Для кожного криза була непростим стресовим періодом. Старий лад відійшов у минуле, натомість прийшов новий – незбагнений, непередбачуваний і небезпечний.

Але для Пітера цей хаос не був найскладнішою частиною роботи. Для нього найважчим випробуванням стало віддалення колег одне від одного та ворожнеча між тими, з ким він дуже зблизився під час свого підйому в організації. Напруження у відносинах почалося, коли його призначили начальником колишніх співробітників, і посилювалося, щойно його обрали головою відділу маркетингу клініки «Реджент Госпіталь». То було жахливо.

У цьому розділі ми розповімо про власний підхід до конфлікту, влади та змін на роботі. Спершу обґрунтуємо логіку підходу та підіб'ємо підсумки результатів нашого дослідження. Потім стисло ознайомимо вас зі стратегіями врегулювання конфлікту і влади.

Отож уявіть себе на місці Пітера: вам приблизно 25 років, ви, молодий і зелений, серйозно налаштовані на роботу, з'являєтеся у свій перший робочий день до «Реджент Госпіталь», де на емблемі написано: «Турбота творить зміни». На годиннику сьома ранку, а голова медсестринського відділу вже не задоволена тим, що повинна ввести нового молодшого спеціаліста в курс лікарняних справ, тобто зробити те, про що її завчасно не поінформували. Тож вона починає бурмотіти щось

на кшталт «Лише через мій труп!» і радить зачекати у кімнаті для очікувань, поки вона з'ясує це питання.

Ви йдете до зали очікувань, яка вже переповнена пацієнтами, боєм та хвилюванням. Ви зібралися з духом, підходите до порожнього стільця та вітаєтеся з жіночкою, що сидить поруч у халаті. Ви першим починаєте розмову і дізнаєтеся, що її звати Глорія, що вона живе в Нью-Йорку і перебуває у лікарні вже третій місяць. Здається, вона радіє вашій розмові і починає детальніше розповідати, що ж привело її сюди.

Раптом ви чуєте: «Перепрошую! Перепрошую, пане Коулмане! Можете підійти?» Ви помічаєте голову медсестринського відділу, яка стоїть поруч із блідим чоловіком у тісному костюмі, який у свою чергу дивиться на вас зі злістю. Ви просите вибачення у Глорії та повертаєтеся назад до кабінету, де чоловік у тісному костюмі вичитує вам мораль за те, що ви порушили протокол, обговорюючи особисті справи з пацієнтами. Голова медсестринського відділу тихо та гнівно спостерігає, поки чоловік у костюмі – він же командний психолог – завершує свою промову та йде геть.

Ви, шокований, повертаєтеся до голови медсестринського відділу, яка вишкірює посмішку і промовляє: «Вітаємо в клініці «Реджент».

У вас може виникнути запитання: *що це в дідька було і що ж мені тепер робити?*

Насправді, те, що відбулося, є досить поширеним. Дуже часто конфлікти трапляються без попередження, мов грім серед ясного неба. Коли вони вибухають, ми зовсім не готові й починаємо лякатися. У нас відбирає мову, дехто займає оборонну позицію або може випалити щось, не обдумавши, і про що згодом жалкуватиме.

Наш підхід ґрунтується на такій думці: майже завжди конфлікти виникають у процесі розвитку конкретних відносин чи ситуації (які супроводжуються набором емоцій та пасток). Того ранку ситуація розвивалася у підлітковому відділенні психіатричної клініки, а відносини, які безпосередньо стосувалися конфлікту, розвивалися між головою медсестринського відділу та психологом. Пітер був лише пішаком у їхній грі.

Якщо говорити про емоції, то реакцію на конфлікт зумовлюють два фактори: люди та місце. Наша головна реакція на конфлікт є результатом впливу особливостей власного «я»: нашої особистості, характеру, звичок, культури, виховання, статі, знання суспільства, рівня освіти й підготовки, економічно-соціального статусу, впливу батьків та однолітків, ЗМІ тощо.

У кінцевому підсумку поєднання цих чинників формує нашу шаблонну реакцію на конфлікт.

Пітер – молодий хлопець з ірландським, французьким та американським корінням, навчався у католицькій школі, здобув вищу освіту, хоч і народився у сім'ї робітника-п'яниці, та поштиво ставився до всіх зауважень. Іншими словами, був терплячим.

Однак конфлікти не виникають у вакуумі. В основі тут закладено емоційний фонд, що відповідає конкретній ситуації, а також типу відносин.

У клініці Пітер опинився у невідомій та незнайомій робочій ситуації з новими відносинами, які, хоча й були неспокійними та неоднозначними, загалом мали достатньо нейтральний характер, щоб послабити його потяг до домінування.

Багато хто під час конфлікту здатен оцінити ситуацію за частку секунди, перш ніж відреагувати. (Власне, це те, що зробив Пітер у свій перший робочий день у клініці «Реджент»). Існують три головні деталі конфлікту, на які ми інстинктивно звертаємо увагу:

- **Наскільки важливими для мене є решта учасників спору?** Мені потрібно, щоб вони задовольнили мої вимоги зараз чи пізніше? Чи хочу я залишитись у тих самих взаєминах надалі? Чи можна мені вийти з цієї ситуації без жодних негативних наслідків?

- **Вони на моєму боці чи проти мене (чи те й інше)?** Чи вони підтримують мене? Чи вони поділяють мої цілі та думки? Вони мені, радше, допоможуть чи зашкодять? Чи слід мені їм довіряти?

- **Я маю більше чи менше влади, ніж вони, чи ми рівноправні?** Хто тут відповідальний за все? Чи мають вони владу наді мною? Чи маю я владу над ними? І хто від кого залежить насправді?

Якщо добре обміркувати ці три запитання, вони можуть змінити шаблонну реакцію і значною мірою визначити наше ставлення та реакції на конфліктні ситуації, тобто визначити вибір наших тактик і стратегій. Розглядайте ці питання як три головні засади будь-якої конфліктної ситуації. Ми об'єднали ці три нюанси – відносини, спільні цілі та різницю у владі – щоб створити модель сімох найголовніших типів ситуацій, що виникають під час конфліктів. Про них ітиметься далі.

**Відповідальність із розумінням:** це такий тип конфліктних ситуацій, за яких ви маєте вищу владу стосовно інших учасників спору, з ними ви поділяєте спільні цілі та переживання, а також розумієте, що відносини з ними для вас є важливими і що їх треба підтримувати. До такого типу належать багато конструктивних відносин на кшталт «батьки-діти», «начальник-підлеглий» та «вчитель-учень».

**Командувати та контролювати:** у цих конфліктних ситуаціях ви володієте відносно вищою владою і маєте виключно конкурентні чи суперницькі цілі або потреби, але при цьому вам треба залишатися у відносинах із рештою й надалі. Саме такою вбачав ситуацію командний психолог, коли Пітер уперше прийшов на роботу у «Реджент Госпіталь».

**Взаємозалежність:** у цих ситуаціях ви володієте нижчою владою стосовно інших учасників спору, поділяєте спільні робочі або інші додаткові цілі, а також маєте велику потребу залишатися в добрих відносинах із ними. Такою склалася ситуація Пітера з головою медсестринського відділу після того, як психолог вичитав йому нотацію. Вона була йому потрібна по роботі, він залежав від неї, і з'ясувалося, що у них є спільне почуття зневаги до психолога.

**Нерадісна терпимість:** за цієї ситуації ви володієте нижчою владою, маєте виключно суперницькі цілі, однак вам конче потрібно зберегти відносини з рештою учасників спору. Така ситуація сталася з Пітером, коли того прекрасного ранку його привселюдно принизив командний психолог.

**Незалежність:** у таких ситуаціях ви відчуваєте, що у вас є або мінімальна, або немає жодної потреби залишатися у відносинах із рештою учасників спору. Ми помітили, що в ситуаціях цього типу фактично нічого не варті: ні влада, ані суперницькі цілі. Приміром, якби у той перший робочий ранок Пітер був достатньо незалежним у фінансовому плані або ж узагалі не був зацікавленим у клініці «Реджент», чи якби він отримав кращу пропозицію від іншої лікарні, то зовсім інакше повівся б у конфлікті з психологом.

**Партнерство:** це той тип конфліктів, під час яких ви наділені відносно однаковою владою з іншими, поділяєте більшість спільних робочих цілей та відчуваєте потребу залишитися у добрих стосунках з

іншими. Такий тип ситуації досить часто трапляється на роботі між колегами та співробітниками з владою на одному рівні.

**Територія ворога:** у цьому конфлікті ви залишаєтеся рівноправним з іншими учасниками спору, однак ваші цілі є виключно конкурентними чи суперницькими, але при цьому вам конче потрібно зберегти відносини з рештою. Зазвичай, коли такі ситуації переважають, це призводить до ворожнечі, застою чи загострення конфлікту.

Ситуація	Цінність відно- син	Спільні чи су- перницькі цілі	Владна позиція
Відповідальність з розумінням	Важлива	Спільні	Висока
Командувати та контролювати	Важлива	Суперницькі	Висока
Взаємозалежність	Важлива	Спільні	Низька
Нерадісна терпи- мість	Важлива	Суперницькі	Низька
Незалежність	Не важлива	Не мають відно- шення	Немає відно- шення
Партнерство	Важлива	Спільні	Однакова
Територія ворога	Важлива	Суперницькі	Однакова

Ці сім ситуацій представляють найбільш маргінальні випадки поєднання важливості відносин, взаємодії чи суперництва та співвідношення владних сил. Перед вами частіше поставатимуть менш маргінальні ситуації, але сім наведених варіантів допоможуть надовго зрозуміти найтипівіші обставини, за яких виникають конфлікти, що й підготує вас до решти типів спору.

Що маргінальнішою є ситуація, то більше вона перекриватиме шаблонні схильності, що визначають вашу реакцію на конфлікт. Та

навіть якщо сильні особистості реагують на конфлікт так, як їм диктують їхні риси характеру (погляньте на Дональда Трампа), надзвичайно маргінальні ситуації беруть гору над особистісними рисами характерів і диктують власні правила поведінки (погляньте на ув'язненого Дональда Трампа).

## **МЕНТАЛЬНІ УСТАНОВКИ ЩОДО ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ**

Під час дослідження ми дійшли висновку: учасники спору мають різне ставлення до різних типів ситуацій, що й впливає на їхню поведінку, сприйняття, емоції та цінності. Ми провели значну кількість дослідів, під час яких учасникам потрібно було визначити дві речі: (1) як ці конкретні типи ситуацій впливають на ментальні установки та (2) якими є найтиповіші та найефективніші стратегії й тактики, що застосовуються за окреслених типів ситуацій. Дослідження проводилися шляхом інсценізацій, опитувань, лабораторних експериментів у фокус-групах для того, щоб чіткіше та детальніше зрозуміти ці різні підходи.

Кожна із цих сімох ситуацій відповідає конкретним ментальним установкам, які є найдоречнішими лише для чітко визначеного конфлікту. Розгляньмо їх коротко.

**Доброзичливість (реакція на ситуації, де відповідальність поєднується зі співпереживанням):** це найпоширеніша реакція на робочі конфлікти, про яку повідомляла переважна частина американських менеджерів (хоча нам здається, що ці дані є дещо перебільшеними). Таке ставлення вимагає активного, кооперативного та сумлінного підходу до процесу врегулювання конфлікту, за якого носій влади цінує, коли решта учасників беруть на себе відповідальність за наявну проблему. Він вислуховує всі інші сторони, а також вибудовує конструктивну антикризову лінію поведінки та щиро висловлює співпереживання за життя своїх колег із нижчих ланок. Цей тип залучає конструктивні типи поведінки: відкритий діалог, спільний пошук цінностей та шляхів виходу з проблеми. Доброзичливість показала себе як найефективніша ментальна установка під час пошуку конструктивних рішень у багатьох конфліктах, однак, якщо це триває постійно, вона може призвести до негативних наслідків чи перетворитися на єдиний

тип поведінки, або ж нею можуть недоладно скористатися. У розділі 4 ми детальніше поговоримо про це.

**Підтримка (реакція на ситуації взаємозалежності):** про таку реакцію повідомляли переважно підопічні та підлеглі усіх ланок. Це тип ментальної установки, за якої високо цінується підтримка, де кожен чітко визначає свою роль і межі відповідальності. Водночас працівники уважніше стежать за переживаннями та діями вищого керівництва, сумлінно працюють на те, щоб виправитися, якщо вважають власні дії недоречними, а під час конфлікту щиро переживають за своїх керівників (оскільки напружені конфлікти є нетиповими у їхніх відносинах). У таких сюжетах люди цінують лідерство, що базується на засадах підтримки, а також очікуванні привілеїв, наданих вищим керівництвом; почуваються надзвичайно стривоженими та спантеличеними через конфлікт, однак допомагають одне одному й товаришують, намагаючись таким чином заручитися підтримкою усіх сторін. Попри те, що підтримка є досить поширеним явищем, описана модель так само має свої вади та негативні наслідки, якщо вдаватися до неї досить часто. Детальніше ми розкриємо цю тему в розділі 5.

**Домінування (реакція на ситуації, де командують і контролюють):** ця ментальна установка дуже часто спостерігалася серед керівників та менеджерів під час конфлікту, однак про неї мало хто з них повідомляв. Такого підходу беззаперечно дотримувався командний психолог, коли мав справу з Пітером у клініці «Реджент» (як того ранку, так і згодом). Це означає пряму, конфронтаційну, а часом навіть грубу чи погрозову реакцію на спори, під час яких, до речі, зростає інтерес до збереження особистої влади та спадає занепокоєння долею інших. Це ставлення до конфлікту покликане контролювати, а час від часу навіть експлуатувати людей, цінуючи лише власні перемоги та бажання більшого. У таких випадках людям бракує співпереживання стосовно подальшої долі інших сторін, що зрештою й призводить до застосування сили, контролю, обману задля досягнення особистих цілей. І хоч ціна наслідків такого ставлення добре відома, ми помітили, що це є не лише поширеною, але й досить необхідною стратегією. Негативні відгуки про домінування сприяють тому, що у ситуаціях, де доцільно буде вжити цю стратегію, нею користуватимуться не повною мірою. Ця тема стане провідною у розділі 6.



**Поступливість (реакція на ситуації з нерадісною терпимістю):** це непросте, часом знехтуване (однак і часто застосовуване) багатьма американськими працівниками ментальна установка. Проте серед робітників більш колективних та авторитарних культур поступливість вважається головною стратегією<sup>1</sup>. Такою ж була початкова реакція Пітера на нотації командного психолога у клініці «Реджент». Поступливість може спричинити серйозний стрес та гнів, велику потребу зберігати спокій і терпіння, а також прагнення вирішити проблему якомога швидше раз і назавжди. За цього типу люди найбільше піддаються неспокою та опору, прагнуть за будь-яку ціну уникнути шкоди, шукають можливості розв'язати проблему чи вийти з неї, але водночас можуть вдаватися до прихованих тактик примусу, скажімо, саботаж та сповільнення темпів виконання роботи. Учасники наших фокус-груп не згадували про саботажництво, аж поки ми самі їх не запитували про це. І тоді вони охоче та захоплено розповідали з усіма деталями, яким чином так вдало підривали ґрунт під керівниками. Цей підхід є надзвичайно непростим, але якщо його опанувати, він може відіграти важливу роль в ефективному керуванні тими, хто належить до вищих ланок. Цю тему ми розкриємо у розділі 7.

**Самостійність (реакція на ситуації з незалежністю):** про цей підхід також мало повідомляли, хоча його досить широко застосовували. Найчастіше він спостерігався у реакціях на ситуації та відносини, що їх люди вважали маловажливими у короткій чи далекій перспективі. Зважаючи на незначущість конфлікту, його учасники просто виходили зі спору або ж узагалі розривали відносини. Тобто вони вважали, що безпосередня участь у конфлікті себе не виправдовує: задовольнити власні потреби та цілі вони могли досить легко іншими засобами. Тому й умивали руки. Цей підхід є одним зі способів оминути конфлікт або ж набрати більше важелів впливу під час переговорів. Однак найактивніші учасники конфлікту чи організації з великою підозрою та недовірою ставляться до такого підходу, тому не варто вдаватися до нього досить часто. Ми детальніше розглянемо наслідки самостійності у розділі 8.

**Кооперація (реакція на ситуацію з ознаками партнерства):** виключно кооперативні конфлікти між рівноправними сторонами, які мають спільні цілі та подальше майбутнє. Вони можуть породжувати щось хороше – свідому подібність думок і ставлень, готовність допомогти, відкритість у спілкуванні, довіру та дружні взаємини,

розуміння спільних і відкидання спірних інтересів, а ще зміцнення спільної влади, а не збільшення різниці в ній<sup>2</sup>. Позаяк упродовж багатьох десятиліть було проведено безліч досліджень, яким чином конструктивні ситуації між людьми однакового рівня влади впливають на конструктивний розвиток конфлікту, а також з огляду на те, що переважна частина моделей переговорів, що згуртовують учасників усіх сторін та вважаються виграшними для кожного, вже описані, ми не будемо присвячувати цьому підходу окремий розділ (читайте «Шляхи до згоди» та «Шлях в обхід незгоди»<sup>3</sup>, а також інші корисні книжки про безпрограшні перемовини). Проте нам усе-таки варто наголосити: попри бездоганну репутацію, ця стратегія також може стати хронічною та призводити до негативних наслідків, якщо вдаватися до неї досить часто. Іноді підходи на основі кооперації не завжди спрацьовують у конфліктах із владною асиметрією.

**Змагання (реакція на ворожу територію):** досить важливими є ситуації, за яких виникає конфлікт між представниками однакових владних можливостей. Ці ситуації несуть виключно суперницький характер, змушують людей боротися за певні обмежені ресурси, жертвувати спілкуванням, використовувати тактику примусу, погроз чи обману, підозрювати інших чи вороже ставитися до них. Зрештою виграє лише одна сторона та зростає масштаб, безкомпромісність і важливість спірних моментів. Про вплив ситуацій змагального характеру йдеться у багатьох дослідженнях (зазвичай у порівнянні з кооперативними ситуаціями та виграшними для обох сторін підходами) – читайте книжку Мортон Дойча «Вирішення конфлікту». Стратегії, що приносять виграш лише одній стороні, так само вже досить детально описані – читайте книжку нобелівського лауреата Томаса Шеллінга «Стратегія конфлікту»<sup>4</sup>. Таким чином, ми посилатимемося на різних авторів у питанні змагальних переговорів, не заглиблюючись у цю тему в нашій книзі<sup>5</sup>.

Ви мабуть здогадалися, що кожна з сімох ментальних установок до конфлікту має власну унікальну користь, переваги, ціну та наслідки, які залежать від психологічного стану учасників спору, налаштувань сторін та самої природи ситуації. Однак, коли люди тривалий час перебувають у конфлікті, то починають розвивати такий тип ставлення, який найкраще відповідає ситуації. Щойно людина починає схилитися до конкретного типу ставлення (наприклад, до домінування) і намагається постійно дотримуватися його, змінити цей тип стає практично неможливо, навіть

якщо вам не вдалося досягнути власної мети, або якщо конфлікт припинився чи змінилися певні соціальні умови.

## **ЯКЕ ВАШЕ ОСНОВНЕ СТАВЛЕННЯ ДО КОНФЛІКТУ?**

Вам знадобиться 10 хвилин, аби пройти нескладний тест (стислу форму тесту на конфліктну компетентність) і самостійно оцінити себе у конфліктних ситуаціях. Таким чином ви зможете побачити, який тип ментальних установок переважає у вас, коли перед вами постають (чи постануть) міриади типів робочих конфліктів, а також зрозумієте ваші сильні та слабкі сторони, котрим треба приділити більше уваги. (Детальніше на сайті [www.MakingConflictWork.org](http://www.MakingConflictWork.org)).

Дайте відповіді на подані запитання, уточнюючи, як часто ви вдаєтеся до кожного типу поведінки на роботі. Зазначайте номер вашої відповіді на кожне запитання. Відповідайте на кожне запитання, посилаючись на поточне чи зовсім нещодавнє місце роботи.

### **Варіанти відповіді:**

0 = Не практикую таке

1 = Ніколи

2 = Зрідка

3 = Іноколи

4 = Часто

5 = У більшості випадків

1. Коли я конфліктую з кимось, над ким я здійснюю контроль, то обговорюю проблему з ним віч-на-віч, щоб вирішити її справедливо.
2. Коли я конфліктую з кимось, над ким я здійснюю контроль, то користуюся своїм авторитетом, щоб працівники виконували те, що від них вимагається.
3. Коли я конфліктую з босом, то починаю слухати його уважніше, щоб переконатися, що ми розуміємо одне одного.
4. Коли я конфліктую з кимось, над ким я здійснюю контроль, то я запрошую їх долучитися до спільного обговорення питання й обміну думками.
5. Коли переді мною постає конфлікт, я самоусуваюся.

6. Як менеджер, коли я конфліктую з працівниками, то змушую їх дивитися на речі так, як бачу їх я.
7. Коли я опиняюсь у робочому конфлікті, одразу ж виходжу з нього й окресляю перед собою інші шляхи, котрими зможу отримати те, що мені потрібно.
8. Коли я конфліктую зі своїм начальником, то уважно вислуховую його думки, а потім пропоную рішення, що задовольнять нас обох.
9. Під час конфлікту я поступаюся босові якомога швидше. Не хочу мати проблем.
10. Я ніколи не вступаю у робочі конфлікти: воно того не варте.
11. Коли я конфліктую з кимось, над ким я здійснюю контроль, то намагаюся зрозуміти, як потрібно поводитися належним чином.
12. Я докладаю чималих зусиль, щоб досягнути взаєморозуміння у конфлікті, навіть якщо він спалахнув між мною та босом.
13. Я примиряюся з босом лише для того, щоб утриматися на роботі.
14. Коли я конфліктую з тим, хто звітує переді мною, я пояснюю, що його поведінка закінчиться негативними наслідками.
15. Коли напруга між мною та босом зростає, я просто мовчу й терплю, поки усе скінчиться.
16. Коли я вступаю у конфлікт зі своїми колегами, то граю, щоб перемогти.
17. Коли я вступаю у конфлікт з іншими працівниками, то роблю усе можливе, щоб виграти.
18. Коли я вступаю у конфлікт зі своїми рівноправними колегами, то займаю позицію суперника.
19. Коли я вступаю у конфлікт зі своїми колегами, то пропоную рішення тих питань, що є важливими для нас усіх.
20. Коли я вступаю у конфлікт з іншими працівниками, то розглядаю проблему як таку, котру можна вирішити лише спільними зусиллями.
21. Коли я вступаю у конфлікт зі своїми рівноправними колегами, то будуую платформу для взаємного порозуміння.

## РЕЗУЛЬТАТИ:

**Доброзичливість:** додайте результати відповідей до питань 1, 4, 11 =

**Домінування:** додайте результати відповідей до питань 2, 6, 14 =

**Підтримка:** додайте результати відповідей до питань 3, 8, 12 =

**Поступливість:** додайте результати відповідей до питань 9, 13, 15 =

**Самостійність:** додайте результати відповідей до питань 5, 7, 10 =

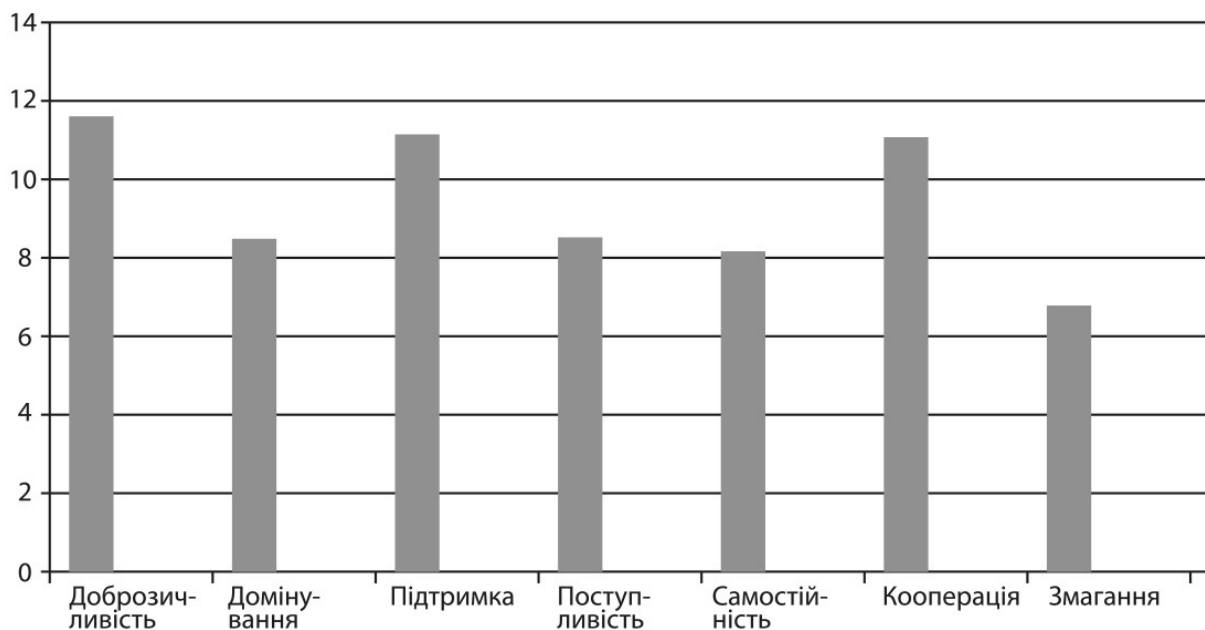
**Кооперація:** додайте результати відповідей до питань 19, 20, 21 =

**Змагання:** додайте результати відповідей до питань 16, 17, 18 =

Що ж це означає?

Спершу перегляньте ваші результати тестування (сумарне значення 3–4 вважається низьким показником, 12–15 – високим). Що це може розповісти про вас?

Ми склали таблицю середньостатистичних результатів стислого варіанту тесту, які ми отримали під час проведення власних досліджень.



1 = Ніколи, 5 = У більшості випадків

Погляньте, яким чином ваші підрахунки різних ментальних установок відповідають середньостатистичним результатам наших досліджень. Чи помічаєте ви в цьому щось цікаве? Чи були занижені та завищені показники? Ви чимось здивовані? Чи хотілося б вам знизити або підвищити якісь результати?

Наші дослідження показали, що ті люди, чиї підрахунки за всіма типами ставлення є вищими за середні (але не надто високими),

почуваються щасливішими на робочому місці.

## ВІД МЕНТАЛЬНИХ УСТАНОВОК ДО СТРАТЕГІЙ

Сунь Цзи у своєму трактаті «Мистецтво війни» писав: «Непереможна армія спочатку усвідомлює умови перемоги, а потім шукає битви; армія, яка програла, спочатку б'ється, а потім шукає перемогу». Ми вважаємо, що люди, які виважено та стратегічно підходять до конфліктів, саме так, як вимагає тип ситуації, досягають кращих результатів. Тобто ті, хто обирає стратегії:

- прагматичної доброзичливості у ситуаціях «відповідальності з розумінням»;
- культивованої підтримки у ситуаціях «взаємозалежності»;
- конструктивного домінування у ситуаціях «командувати та контролювати»;
- стратегічної поступливості у ситуаціях «нерадісної терпимості»;
- тимчасової самостійності у ситуаціях «незалежності»;
- кооперації у ситуаціях «партнерства»;
- суперництва у ситуаціях на «території ворога»

більш задоволені під час конфлікту та в цілому на роботі. Вони відчують, що досить ефективно тримають контроль над конфліктами та власним життям. Саме це ми і називаємо «адаптивністю».

## АДАПТИВНІСТЬ

Коли ми недоладно реагуємо на конфлікти, то все йде не так, як потрібно. Це нервує інших та несе за собою негативні наслідки. Більш *адаптивні* підходи до конфлікту (тобто такі, за яких використовуються різні стратегії з метою досягнення різних цілей) підвищують загальний рівень задоволення конфліктом та його результатами. Кожна описана у нашій моделі стратегія має власну унікальну користь, переваги, ціну та наслідки, які залежать від психологічного стану учасників спору, ментальних установок інших сторін та, власне, природи самої ситуації. Зрештою, надзвичайно важливою у конфліктних ситуаціях залишається адаптивність – здатність вільно переміщуватися між різними типами

ментальних установок та користуватися сполученими стратегіями й тактиками, щоб досягнути коротко- та довгострокових цілей. Ця тема стане провідною у розділі 9.

За два роки роботи в клініці «Реджент» Пітер знайшов власний ритм. Він міг ефективно реагувати на кризові ситуації та будь-які зміщення у владі в межах свого відділення, завдяки чому здобув репутацію лідера у стресових ситуаціях.

Хоча становище у лікарні залишалося нестійким внаслідок цих переміщень, а різні керівники в розпачі, здавалося, не знали, як реагувати на ці зміни. Звісно, біль змін та вагань найгостріше відчували працівники та пацієнти відділення.

І саме тоді Пітерові вдалося «піднятися вгору» і призначити зустріч із генеральним директором. За тиждень Пітер зустрівся з ним, поділився своїми думками та спостереженням, зокрема роздумами про можливі варіанти вирішення проблеми, після чого його підвищили у відділенні до старшого спеціаліста з питань стану психологічного здоров'я. До його обов'язків входило здійснення контролю над колишніми колегами, які працювали в клініці довше за Пітера. За місяць генеральний директор запропонував йому перейти у відділ зв'язків із громадськістю. А ще за рік Пітер став директором відділу маркетингу у клініці.

Звучить неймовірно, чи не так?

Однак за це він добре заплатив. Попри те, що Пітер постійно розвивав у собі здатність пристосовуватися, коли намагався ефективно та індивідуально вести справу з докторами медичних наук, адміністраторами, вищим керівництвом, медсестрами, адвокатами пацієнтів і рештою жителів Нью-Йорка, йому було дуже складно контролювати роботу своїх колишніх друзів та колег. Вони його просто не сприймали, противилися його керуванню, але згодом все якось владналося. Втім коли Пітера знову підвищили до адміністративного, а потім маркетингового відділів, здається, це перейшло будь-які межі. Тепер для них він став зрадником, підлабузником, кар'єристом, який чхав на своїх друзів заради грошей і статусу. Його колишні колеги ніяк не сприймали його нові посади, тому за деякий час він втратив із ними зв'язок. Отже, негативні емоції, які поступово заповнювали фонд, почали переважати у відносинах з колишніми друзями та колегами. Висновок: значну частину конфліктів можна владнати, але деякі – ні.

## МЕЖІ АДАПТИВНОСТІ

Адаптивний підхід до врегулювання конфлікту, про який ми писатимемо далі, є величезним досягненням, яке допомогло сотням (якщо не тисячам) студентів, працівників, менеджерів та керівників у всьому світі. Ми з гордістю та певним трепетом ділимося цією моделлю з вами.

Проте пристосовуваність обмежується двома головними рамками. По-перше, не всі конфліктні стратегії рівнозначно спрацьовують у загострених, деструктивних і неконтрольованих ситуаціях. Стратегії домінування, суперництва та поступливості мають більше шансів вплинути так, що вам дорого обійдуться незворотні наслідки конфлікту. Тому, за можливості, краще якомога рідше вдаватися до них. І навпаки, більш кооперативні стратегії доброзичливості, кооперації, підтримки та навіть самотійності у підсумку обійдуться не так дорого, тому їх варто брати за основні типи стратегій, до яких ви будете звертатися постійно.

По-друге, адаптивності властиве те, що нас збиває з пантелику. В середині нас, мабуть, живе такий собі сірий кардинал, дітище шістдесятників, якого завжди переслідує питання: *«А раптом пристосовуватися – це неправильно?»* Що буде, якщо ви опинитеся не у тій ситуації, середовищі чи відносинах і виглядатимете вульгарно, аморально, злочинно, гнітюче або ж безглуздо? Що тоді?

Такі ситуації потребують кардинальніших дій. Вони можуть вимагати не пристосувальної реакції, а навпаки, такої, що називається *принциповою непокорою*. Ця стратегія є підсумковою та завершальною. Про неї йтиметься у розділі 10.

## КРИТЕРІЇ КОМПЕТЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ У КОНФЛІКТІ

Як нам розпізнати компетентну поведінку у конфлікті?

Візьміть до уваги такі критерії.

**1. Це продумана поведінка,** зумовлена достатнім рівнем обізнаності щодо схильностей, емоційно болючих питань та пасток – того, чому ви можете піддатися у конфлікті. В ідеалі, цим можна керувати, задавати власний вектор чи навіть уникати.

**2. Це стратегічна поведінка,** яка базується на дуже чіткому розумінні того, чого ви хочете і що вам потрібно у конкретній ситуації.



Вона вимагає активних дій та зумовлена чітким баченням доцільних і наявних у той момент тактик і стратегій.

**3. Це емоційно обґрунтована поведінка,** в основу якої покладені не так раціональні підрахунки, як чітке бачення балансу позитивних та негативних емоцій у відносинах.

**4. Це адаптивна поведінка** у відповідь на зміни реальності та вимоги суспільно-політичного життя, котра залучає характерні дії, що найкращим чином задовольняють вимоги ситуації на той момент.

**5. Це тимчасова поведінка,** зумовлена минулими та поточними потребами й характером відносин. Також вона найкращим чином оцінює потреби майбутнього, наслідки та взаємини. За цього типу конфлікт розуміють як перешкоду та відхилення у контексті активних відносин.

**6. Це нормативна поведінка,** котра підтвердила власну ефективність у більшості особистісних та робочих конфліктів. Вона заснована на тому, що конфлікт обмежується рамками моральної, правомірної та належної поведінки. А коли раптом це не так, слід порушувати правила, боротися проти представників влади та жодним чином ні під що не підлаштовуватися.

Ці стратегії – також дієві.

У наступних розділах ми детальніше опишемо та змалюємо кожну з сімох стратегій, які допоможуть підвищити конфліктну компетентність та отримати від цього користь.

## ПРАГМАТИЧНА ДОБРОЗИЧЛИВІСТЬ

Джинджер Л. Грехем стала головною виконавчою директоркою компанії «Передові серцево-судинні системи» у 1991 році. Джинджер очолила організацію тоді, коли компанія переживала кризу командного духу, невдоволення клієнтів та ворожі настрої між науково-дослідним центром і виробничим відділом. І хоча здається, ніби люди при владі знають відповіді на всі запитання, вона була достатньо відвертою, пояснюючи працівникам, що не знає, як урятувати компанію. Їй потрібно було, щоб вони зробили крок назустріч і запропонували власні ідеї. І вона втілила це в реальність. До керівників кожного відділу було прикріплено консультантів із нижчих ланок організації. Її персональний консультант працював вантажником. За сім місяців вона наслухалася історій про те, якими віддаленими від решти були лідери її компанії. Керівники, яких консультували підлеглі, відкрили безліч рішень багатьох проблем, чого б не сталося, якби Грехем не перевернула вертикальну ієрархію з ніг на голову.

Якщо ви наділені владою і хочете, щоб ваші підлеглі ділилися з вами ідеями, зусиллями та наполегливістю, вам доведеться поділитися з ними тим, що маєте, аби отримати те, чого хочете. За таку всеохопну участь доведеться поступитися повним контролем. Багато менеджерів та керівників знають про це. Замість того, щоб тримати продукцію, інформацію, рішення та авторитет якомога ближче при собі, побоюючись втратити все, вони роблять його доступним для підлеглих, діляться ним і, найчастіше, отримують згодом навіть більше.

\*\*\*

Вже згадувана гуру менеджменту на ранніх стадіях розвитку науки Мері Паркер Фоллетт розглядала владу як те, чим потрібно ділитися та поширювати, а не як гру «хто сильніший». У 1920-х роках серед персоналу організацій переважали працівники, які вважали одне одного конкурентами (внаслідок чого робочі конфлікти мали гостріший та жорсткіший характер). Погляди Мері Паркер Фоллетт на владу та конфлікти стали тоді революційними. Сьогодні її ідеї також змушують нас по-іншому дивитися на владу, конфлікти та лідерство.

На думку Фоллетт, попри те, що владу зазвичай сприймали як «владу над» іншими, її можна також вважати «владою разом із» іншими. І саме

такий тип влади вона вважала єднальним та взаємовигідним<sup>2</sup>. За її словами, конфлікт є частиною звичайного робочого процесу в колективі на шляху до мети. Мері Фоллет наполягала, що менеджерам та лідерам потрібно усвідомити взаємозалежність працівників і команд, а також зрозуміти, що без конфлікту навряд чи можна досягнути спільної мети<sup>3</sup>. Наукові дослідження шлюбів, сімей, шкіл та інших організацій протягом десятиліть після відкриттів Мері Фоллетт переважно підтверджували її думки щодо кооперативної влади та конфлікту<sup>4</sup>. Дослідження прикладів доброзичливого лідерства<sup>6</sup>, наділення працівника владою<sup>7</sup>, розподілу влади<sup>8</sup>, а також спостереження організацій, схильних до конфлікту<sup>9</sup> – усе зводилося до подібних результатів. Дослідники з'ясували: коли люди безпосередньо й активно долучаються до робочого процесу та розглядають завдання, винагороди і кінцеву мету як дещо спільне та взаємне, то відчутно зростає ймовірність позитивних результатів конфлікту та конструктивного використання влади його учасниками.

Ви можете отримати користь від прагматичної доброзичливості упродовж конфлікту за умов, якщо

- вам потрібно зберегти відносини з іншою стороною задля досягнення власної мети;
- інша сторона перебуває загалом на вашому боці, а не налаштована проти вас;
- інша сторона має менше влади, ніж ви.

## **ЩО СПОНУКАЄ ЛЮДЕЙ ДО ДОБРОЗИЧЛИВОСТІ?**

Доброзичливий підхід до конфлікту привертає увагу лідерів із декількох причин, які сповнені здорового глузду або ж є дієвішими за решту. Багато керівників щиро переймаються командним духом, успіхом і безпекою своїх підопічних так само, як і решти людей. Чимало власників бізнесу з жахом сприймають новини про корупцію, зловживання владою чи глутайство, натомість їхню діяльність мотивує прагнення перетворити власну організацію у найпрекрасніше місце на планеті. Як з'ясувалося, доброзичливе лідерство вводить у дію цикли змін на краще завдяки тому, що заохочує етичне ухвалення рішень, стимулює позитивні емоції та добре впливає на людей довкола<sup>10</sup>.

Девід Макклелланд – професор Гарвардського університету – протягом багатьох років досліджував явище влади та лідерства у всьому

світі і з'ясував, що з дорослішанням люди поступово переходять на вищі стадії розвитку, поетапно формуючи власне ставлення до влади чи авторитету і рухаючись у бік стадії доброзичливості, яку він назвав «об'єднаністю». Девід Макклелланд описує це як «найвищу стадію вираження влади, за якої особисте «я», що є джерелом влади, зникає, натомість людина почувається інструментом вищої влади, що стимулює її впливати або допомагати іншим<sup>11</sup>». Іншими словами, зрештою, люди демонструють власну потребу у владі тим, що стають частиною команди, організації, групи чи коаліції. У дослідженні гарвардського професора йдеться про те, що люди, які прагнуть влади, є дієвішими: вони показують себе відповідальнішими в організаціях, менш егоїстичними, відкритішими, а також за потреби частіше звертаються за допомогою до експертів. Доброзичливість також може бути прагматичною стратегією. Коли у команді лідера є здібні, вмотивовані та обізнані підлеглі, які зацікавлені в успіху організації, то найкраще, що залишається робити, це підтримувати та стимулювати їх, особливо у ті моменти, коли виникає розбіжність у поглядах. Залучення підлеглих до процесу ухвалення рішень сприяє відкритості, чесності, відвертості та новим думкам<sup>12</sup>.

Завдяки доброзичливості, котра притлумлює почуття розчарованості та ворожості між працівниками, можна контролювати стрес на робочому місці. Підлеглі, які почуваються нещасними через те, що їх принижує бос, коли вони з ним не погоджуються, скоріше за все припинять висловлювати думки вголос, натомість накопичуватимуть у собі почуття спротиву, яке може «заразити» інших працівників. «Дії разом із» підлеглими, на противагу «діям проти» них під час конфлікту, утримують негативні емоції на низькому рівні.

Для когось вибір стратегії доброзичливості справа легка, оскільки в цілому він наділений товариськими, а не авторитарними рисами характеру. Такі люди інтуїтивно відчують, що під час конфлікту кооперація сприятиме позитивній взаємодії, результативності, вищим досягненням та засвоєнню набутого досвіду, а також породжуватиме набагато позитивніші емоції, кращий фізичний і психологічний стан здоров'я у людей<sup>13</sup>.

Різні типи робочого середовища більшою чи меншою мірою схилитимуть керівництво до застосування стратегії доброзичливості у конфлікті. Державна чи організаційна культура, яка цінує та підтримує вертикальну ієрархію, жорсткий авторитаризм, суперництво між працівниками та віддаленість керівництва від решти персоналу чи

нерівноправні робочі відносини, найімовірніше, віддалятимуть менеджерів та лідерів від доброзичливості. З іншого боку, організації, де всі догоджають одне одному, а структура ухвалення рішень є децентралізованішою та підтримує егалітарні, кооперативні та рівноправні взаємини між працівниками, навпаки, підтримуватимуть доброзичливість.

Решта мотивів можуть виявитися менш корисними для окремих особистостей, команд чи організацій. Якщо всі прагнуть спільними зусиллями уникнути конфлікту, стратегія доброзичливості може призвести до негативних наслідків. Коли лідери зациклюються на доброзичливості, то провокують інших працівників використовувати лідерів у своїх цілях. Часто трапляється, що вони опиняються у глухому куті, оскільки не можуть навіть за нагальної потреби подолати тимчасові незручності, пов'язані із застосуванням домінування. Або ж вони створюють уявлення про себе, аж настільки пронизане доброзичливістю, що вони не в змозі прийняти жорстке рішення чи змусити інших поводитися, як слід. Також вони можуть працювати в організації з виключно кооперативною культурою, де немає місця силовому прояву влади.

## **САМООЦІНЮВАННЯ: ЧИ ДОБРОЗИЧЛИВИЙ ВИ ЛІДЕР ПІД ЧАС КОНФЛІКТУ?**

Багатьом лідерам хотілося б дізнатися, чи достатньо кооперативно вони налаштовані під час незгоди з підлеглими. Опитування, наведене нижче, допоможе зрозуміти, наскільки ви є доброзичливими та кооперативними під час конфлікту з тими, хто наділений меншою владою. Щоб зрозуміти, як сильно вас приваблює доброзичливість, позначте цифру, що найточніше описує вашу позицію щодо наведених тверджень.

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

**1. Я підтримую рішення групи, навіть якщо маю іншу думку.**

2. Я дослуховуюся до думки підлеглих перш ніж щось вирішувати.
3. Я виражаю власні емоції під час обговорень із підлеглими.
4. Я змінюю усталені принципи політики, виходячи з того, що говорять мені підлеглі.
5. Я надаю підлеглим можливість публічно піддавати сумнівам мій авторитет керівника.
6. Я терпляче вислуховую скарги своїх підлеглих, незалежно від ситуації.
7. Я дозволяю робити винятки з правил та принципів політики, щоб досягнути компромісу зі своїми підлеглими.
8. Я викликаю до себе підлеглих, які звітують безпосередньо переді мною, та інших працівників, щоб вислухати їхні відверті думки.
9. Я вітаю незгоду моїх підлеглих.
10. Я виконую роль медіатора, який неупереджено розглядає спори між своїми підлеглими.
11. Я хочу чути лише чесні відповіді та думки людей, які в ієрархії перебувають нижче за мене.
12. Я старанно працюю та розвиваюся, щоб підтримувати чесні відносини зі своїми підлеглими.
13. Моя команда спільно визначає принципи політики та плани дій.
14. Для того, щоб досягнути своїх цілей, я повинен активно взаємодіяти зі своїми підлеглими.
15. Я часто снідаю/обідаю/вечеряю зі своїми підлеглими, щоб підтримати та поліпшити наші позитивні емоції, зв'язки та взаємини.

## **РЕЗУЛЬТАТИ**

Додайте ваші відповіді. Ви, мабуть, запитуйте себе: чи вищі результати є кращими? Це залежить від типу вашої роботи та організації. Попри те, що цей підхід до конфлікту, загалом, вважається позитивним та ефективним, він не завжди спрацьовує і не в усіх ситуаціях.

Результати	Значення	Запитайте себе
<40	Це буває зрідка, якщо взагалі ви коли-небудь буваєте доброзичливим лідером.	Чи це тому, що робоче середовище не сприймає цієї стратегії? Чи ви просто не користуєтеся цією стратегією повною мірою?
40–49	Ви схильні вдаватися до стратегії доброзичливості.	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 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 СЕРЕДОВИЩЕ, В ЯКОМУ ВИ ПРАЦЮЄТЕ, СХИЛЬНЕ ДО ДОБРОЗИЧЛИВОСТІ?

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

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

1. У моїй організації висловлення особистої стурбованості долею когось із підлеглих є типовим явищем.
2. У моєму робочому середовищі я не боюся висловлювати те, що думаю.
3. Моя організація підтримує групове прийняття рішень.
4. Я перебуваю у досить згуртованому середовищі, де люди працюють злагоджено і довіряють один одному.
5. Я працюю в організації, що має потужний моральний/етичний кодекс.
6. Культура моєї організації підтримує відкритість та конструктивність конфлікту.
7. Моя організація справді цінує командну роботу та відносини.
8. В організації, де я працюю, чесність вважається нормою на всіх рівнях.
9. Культуру моєї організації я можу описати такими словами, як «щирість» та «відкритість».
10. В організації, де я працюю, підлеглих заохочують долучатися до ухвалення серйозних рішень.
11. Незалежно від ситуації, ввічлива незгода з босом завжди є припустимою.
12. Моя організація здійснює однозначно позитивний вплив на суспільство.
13. Захист думки працівників нижчих ланок є типовим у моїй організації.
14. Вище керівництво моєї організації вважає, що дебати і розходження в думках є повністю припустимими на всіх рівнях.
15. Організація, де я працюю, дає мені відчуття, що я слугую вищій меті, ніж просто заробляти на життя.

## **РЕЗУЛЬТАТИ**

Додайте ваші відповіді. Ви отримаєте результати в діапазоні від 15 до 75. Що вищою є сума, то більшим є сенс користуватися стратегією доброзичливості у вашій організації. Тепер порівняйте результати самооцінювання з результатами оцінювання організації, яке ви щойно пройшли.

Результати самооцінювання з попереднього опитування.



Результати останнього тесту оцінювання організації.

Отже, що наближенішими є показники результатів, то чіткіше ви бачите, коли і як потрібно користуватися цією стратегією. Звісно, без різноманітних нюансів під час конфліктних ситуацій не обійтися, це постійно змушує вас визначати, коли і до кого ви можете застосувати цю стратегію.

## **ШІСТЬ ПРИЧИН ЗАСТОСОВУВАТИ СТРАТЕГІЮ ПРАКТИЧНОЇ ДОБРОЗИЧЛИВОСТІ ПІД ЧАС КОНФЛІКТУ**

**1. Вам не байдуже.** Доброзичливі лідери прагнуть, щоб їхні працівники знайшли певний сенс у своїй роботі, насолоджувалися нею та знали, що в організації їх цінують<sup>14</sup>.

**2. Це діє.** Коли люди мають спільне бачення сенсу роботи, насолоджуються нею та відчують, що їх цінують, вони починають працювати старанніше, краще виконують завдання, а також набагато ефективніше намагаються подолати певні розбіжності.

**3. Вам не потрібні вороги.** Коли ви наділені владою і ніколи не взаємодієте зі своїми підлеглими, не ділитесь нею ні з ким і ніколи не йдете на компроміс, вони працюватимуть менше, уникатимуть контакту з вами, покинуть вас, ненавидітимуть вас чи навіть саботуватимуть. Підлеглі, яким здається, що вони працюють на офісного диктатора, не будуть йому довіряти, відчуватимуть більший тиск і дискомфорт<sup>16</sup>. Натомість підлеглим більше подобаються боси, які схиляються до кооперативної стратегії. Коли існують певні розбіжності з ними, вони ладні терпіти їхні рідкісні прояви домінування, а також із більшим захопленням дослухаються до їхньої думки<sup>17</sup>.

**4. Вам не потрібно мати рацію та вигравати в усьому.** Якщо ви впевнені у собі та своїй команді, то легко переживете свою неправоту, отримаєте кращі ідеї від інших, плекатимете віру у щось доречніше, а також витримаєте програш на дебатах. Президент Авраам Лінкольн знав це. Він узяв до себе в уряд людей, яких він описував як розумніших за нього та ворогів – і все заради країни<sup>18</sup>. Результат: справедливість і виважені рішення.

**5. Ви усвідомлюєте величезну важливість командної роботи (2+2 може дорівнювати навіть 20).** Що міцніше ви згуртуєте команду з відданих справі професіоналів, які не бояться конструктивних конфліктів, то краще процвітатиме ваша організація. Доброзичливе лідерство виявляє та розвиває таланти всередині організації, в результаті чого працівники демонструють більшу прихильність і тривалішу продуктивність праці<sup>19</sup>.

**6. Вам краще взаємодіяти всередині компанії, натомість суперництво ви розглядаєте як стратегію виключно до своїх конкурентів.** Суперництво – це чудово, якщо воно має на меті добрі цілі. Організація подібна до спортивної команди: дій злагоджено усередині команди, щоб ефективно боротися проти зовнішніх чинників.

## **НАСЛІДКИ НЕНАЛЕЖНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ДОБРОЗИЧЛИВОСТІ**

Ділитися владою не завжди – дієве рішення. А ділитися владою із саботажниками – взагалі погане рішення. Дехто з ваших підлеглих може бути недостатньо досвідченим та недовірливим, щоб адекватно реагувати на доброзичливий підхід. Дехто з них може заздрити або ж цинічно ставитися до влади чи відкидати будь-які конструктивні конфлікти, тоді як інші стратегії дадуть вам більше шансів досягнути мети. Якщо ви проявляєте доброзичливість до підлеглих-маніпуляторів, це може мати для вас негативні наслідки.

Більше того, не кожен представник нижчої ланки захоче ділитися владою. Можливо, вони остерігаються відповідальності, що настає з владою, і, таким чином, за власним бажанням залишаються на нижчих рівнях. Зрештою, ви не можете змусити когось працювати на вашому боці під час конфлікту. Ви можете лише нарощувати довіру до себе та пропонувати реальні можливості для кооперативного ухвалення рішень і залагодження конфлікту. Якщо дехто боїться влади та конфлікту, не застосовуйте стратегію доброзичливості доти, доки ви не вселите впевненість в ту людину завдяки невеличким успішним досвідам, котрі ви спільно переживете.

Влада має схильність залякувати. Оскільки ви наділені більшою владою, то саме ви, а не ваші підлеглі, зобов'язані дати усім зрозуміти,

що конструктивні конфлікти можуть стати важливою складовою командної роботи і що вам можна довіряти, бо ви не збираєтеся зловживати своєю владою.

Трапляються ситуації, коли залучення підлеглих не гарантуватиме, що ухвалені рішення будуть ефективнішими, особливо тоді, коли лідер має відповідний досвід і знання, щоб ухвалити конкретне рішення<sup>20</sup>. Уявіть команду, яка витрачає дорогоцінний час на те, щоб знайти інші варіанти рішення, проте лідер знає наперед, що ці варіанти будуть недоречними з юридичних, нормативних чи інших технічних причин.

До того ж, командна робота потребує більше часу, що може відкласти нагальне рішення у далеку шухляду. Що більше людей беруть участь в ухваленні колективних рішень, то більше потрібно на це часу<sup>21</sup>. У кризовій ситуації стратегія доброзичливості може посіяти хаос. Підлеглий запитує: «Капітане, наше судно атакують! Що нам робити?» На що лідер відповідає: «Давайте зберемося і всі разом вирішимо. Але я хочу, щоб ідеї пропонувала команда, а не лише я». Іноді команді потрібно, щоб саме лідер ухвалював швидкі та виважені рішення. Навіть у стабільних ситуаціях під час групових зборів можуть з'являтися різнопланові думки. При цьому на їхнє обговорення піде дуже багато часу, котрий можна було б витратити на щось корисніше<sup>22</sup>.

Лідери, які звертаються до стратегії доброзичливості зазвичай користуються шаною та довірою серед підлеглих. Та якщо вони не заохочуватимуть команду досягати результатів, то навіть найвмотивованіші працівники втратять віру. Звісно, люди мають значення. Це стосується і командної роботи. Але результати також мають значення, тому, якщо лідери вдаються до надмірної доброзичливості чи використовують цю стратегію у недоречній ситуації (в якій, приміром, домінування спрацювало б краще), то вони ризикують не досягнути поставленої мети.

Зрештою, коли конфлікти починають ускладнюватися та залучають багато сторін, жодна стратегія не буде ефективною, якщо її не поєднувати з іншими. Доброзичливість є потужною стратегією для конфліктів між керівниками та підлеглими, втім буде недоладною, якщо ви перетворите її на своє єдине знаряддя.

## **НА ЩО СХОЖА ПРАГМАТИЧНАДОБРОЗИЧЛИВІСТЬ У ДІЇ?**

Стратегію прагматичної доброзичливості найдоречніше застосовувати у тих конфліктних ситуаціях, де ви маєте більшу владу, ніж інші, поділяєте спільні цілі, цінуєте взаємини та відповідальність зі співпереживанням. Очевидно, за такого типу ситуацій кооперативний егалітаризм є найкращим способом вирішити конфлікт, підтримати рівень позитивних емоцій та міцні стосунки. У більшості випадків саме ця стратегія гарантує відчутні результати.

Доброзичливість найкраще працює в умовах, коли утвердилася відповідальність зі співпереживанням. А в компаніях, які вважають першочерговими потреби працівників, ця стратегія є найефективнішою. Деякі турецькі компанії малого та середнього бізнесу, які в сукупності отримали назву «Анатолійські тигри», експериментують із тим, що впроваджують у робочі відносини такі якості як турботу та співпереживання<sup>23</sup>, безкоштовно роздаючи працівникам їжу, квитки на культурні заходи та концерти, організовуючи бібліотеки та кафе, де можна зустрітися та провести час разом, пропонуючи різні освітні програми, стипендії та медичне страхування працівникам та членам їхніх родин. Власники компаній навідують своїх підлеглих у лікарнях, пропонують колегам відпочити у сімейному колі, запрошують працівників на обід та пояснюють, що інколи незгода є важливим елементом розвитку організації, де панує турбота та відповідальність, і поступ стає можливим лише за використання стратегії доброзичливості.

Однак навіть за умов співчутливого ставлення до підлеглих лідери повинні вміти ефективно здійснювати вплив та керувати конфліктом. Тож яка вона – ця прагматична доброзичливість на вигляд та слух?

На слух прагматична доброзичливість сприймається так, як сприймається на слух історія про Тома Сторрса, колишнього фінансового директора компанії «ТК Holdings». Коли один із менеджерів чекав, що Том не схвалить план інвентаризаційних витрат на заводах за кордоном, останній відреагував так: «Мене не бентежить, якою системою підрахунків витрат ти користуєшся, коли отримуєш гарні результати. У нас із тобою є спільна мета. Ти досягаєш її так, як тобі заманеться. Дехто починає обговорювати щось таке, про що я ніколи раніше і не думав – або через те, що мав зовсім інший досвід, або, можливо, тому, що певними питаннями вони володіють краще, ніж я. Я хочу знати, що саме люди планують робити. Я не повинен боротися проти них».

Стратегія прагматичної доброзичливості виглядає так, як в історії Нейла Четніка, виконавчого директора Громадського центру просвіти

імені Карнегі. Він зробив крок назустріч працівникам своєї організації і попросив їх описати його сильні та слабкі сторони як лідера, а також які його рішення створили для них незручності та розчарування. Оскільки Нейл дав працівникам чітко зрозуміти, що їм нічого не загрожуватиме, коли вони говоритимуть відверто, то наприкінці обговорення ніхто навіть не подумав: *«О, Господи, ми сперечалися із босом дві години!»*

Прагматична доброзичливість як тип корпоративної культури має такий вигляд, як у «Jiffytite» – компанії, що швидко розвивається у сфері виробництва деталей для паливних систем автомобілів. Президент компанії Майкл Рейгілл описує цю культуру так: «У нас є золоте правило: поведься з іншими так, як би ти хотів, щоб поводитися із тобою. Мені подобається, коли мою думку враховують, тож і я мушу враховувати думки інших. У нашій компанії усі можуть вільно висловлюватися перед будь-ким, на будь-якому рівні, якщо це сказано з повагою. Ми прагнемо чесності та знаємо, що чесність завжди стає причиною незгоди. Це справедлива ціна, котру ми платимо за чесність».

Сьогодні Стівен Кнопік працює головним виконавчим директором корпорації «Beall's», що спеціалізується на роздрібному продажі одягу та приносить щорічний прибуток у сумі одного мільярда доларів. Рік тому Стівен зрозумів цінність доброзичливого лідерства завдяки своєму наставникові Бобу Біллу, колишньому очільнику корпорації та онуку засновника:

«Протягом багатьох років я звітував перед Бобом. Якось мені довелося сказати йому жахливу новину, після чого у нього міг навіть статися серцевий напад. Мільйони разів він повторював, що не хоче, щоб банки якось впливали на нашу корпорацію. Однак був випадок, коли ми не встигли вкластися в договірні терміни платежу лише з технічних причин, а не через те, що були неспроможними заплатити. І я мусив був йому про це повідомити. Я почувався, мов підліток, який зізнається батькові, що розбив машину. Здається, він дуже розлютився, однак не подав жодного знаку гніву чи засмучення. Він просто сказав: «Звісно, мене це не тішить, але погляньмо, що ми можемо зробити». Після цього я більше ніколи не турбувався про те, щоб бути з ним повністю чесним».

Для прагматичної доброзичливості потрібно, щоб ви могли довго слухати, говорити, домовлятися, сперечатися у неворожому форматі, виважено реагувати на погані новини, зосереджуватися на вирішенні проблем, підтримувати інших та бути відвертим. Різниця у владі буде завжди, але прагматична доброзичливість робить цю різницю

другорядною. Лідерів, які користуються цією стратегією, не лякають ідеї, успіх та певні помилки своїх підлеглих.

## ДЕСЯТЬ ТАКТИК ДОБРОЗИЧЛИВОСТІ

### 1. ЗБІЛЬШУЙТЕ РОЗМІР ПОРЦІЙ ВЛАДИ

*Діліться владою та відповідальністю так, щоб підлеглі не боялися сперечатися з вами. Таким чином ви уникнете напружень у відносинах і прихованих проблем, котрі виникають внаслідок безправності.*

Коли Найра відкрила на півдні штату Флорида консалтингову компанію, що займається стратегіями у галузі охорони здоров'я, їй було всього тридцять років. Вона називала себе працеголіком: «Я хотіла знати все про діяльність своєї компанії та своїх клієнтів і прагнула, щоб результати нашої роботи були бездоганними. Я керувала своєю консалтинговою компанією, ніби успішною юридичною конторою, де я – експерт, який працює 70 годин на тиждень і якого оточує команда старанних помічників».

За багатьма показниками її можна було вважати надзвичайно успішною жінкою, яка заробляла багато грошей і здобула визнання серед представників своєї галузі. Якось вона сказала: «Я думала про лідерство переважно як про виробниче ноу-хау, тому засекречувала рішення та інформацію». Але коли компанія, а відповідно і робоче навантаження, почали зростати, за це довелося заплатити свою ціну: «Іронія в тому, що мій шлюб довелося розірвати, хоча саме мій чоловік переконав мене розпочати власну справу. Лікар сказав, що я себе вбиваю, але ще можу виправити ситуацію, якщо зміню своє життя, в іншому випадку все скінчиться виразками та серцевим нападом».

Приблизно за двадцять років вона зрозуміла, що настав час робити зміни у роботі.

Перше, що їй спало на думку після попередження лікаря, – менше працювати. Але для працеголіків це не так вже й легко. Вона почала з того, що ходила на зустрічі з клієнтами разом із помічницею на ім'я Дарсі. Коли вони поверталися до роботи в офісі, Найра доручала їй більше завдань. Однак тепер їй доводилося контролювати ще й роботу молодшої за неї жінки. Якось Дарсі запросила Найру на обід, щоб поговорити, на що вона відповіла: «У мене немає часу на обід».

Її помічниця сказала: «Найро, якщо у вас не вистачає часу, щоб пообідати, то не вистачатиме часу й на те, щоб зробити зміни у вашій роботі». За обідом Дарсі попросила Найру не перевіряти кожнісіньку деталь. «Ви надали мені більше відповідальності, але не дали права ухвалювати рішення. Одне без другого не може існувати. Будь ласка, дайте мені шанс показати, що я можу допомогти вам у керівництві компанії та її розвитку».

Того ж тижня Найра попросила Дарсі зустрітися з клієнтами вже без неї. Після зустрічі клієнт розповів Найрі, який він був вражений її новим консультантом із роботи з клієнтами.

Між Найрою та кількома іншими працівниками все одно залишалися певні суперечності, які виникали внаслідок її подвійного ставлення до розподілу влади. Проте ці незгоди були очевидним проявом того, що тактика діяла, оскільки працівники компанії почали висловлювати свої справжні думки та виявляти нерозкриті здібності. Поступово Найра почала призначати інших перспективних членів команди на зустрічі без її присутності, долучала до серйозніших проектів та продовжувала отримувати схвальні відгуки від клієнтів.

Із часом Найра усвідомила, що коли вона почала передавати частину влади іншим, то завжди боялася, що втрачає контроль над компанією, але розуміла, що її бізнес отримає більше. Компанія набирала потужності навіть, коли її очільниця ділилася частиною своєї особистої влади.

## 2. ПОПОВНЮЙТЕ ФОНД ЕМОЦІЙ

*Встановлюйте дружні відносини, отримуйте позитивні емоції та формуйте товариське ставлення до членів групи, щоб уникнути зайвих конфліктів або ж забезпечити їхню конструктивність у разі, якщо вони все-таки виникнуть.*

Із керівництвом лікарні, яке Найра знала не один рік і серед якого були досить впливові та егоїстичні чоловіки, вона могла вперто не погоджуватися у певних питаннях і долати напруження, оскільки вже заручилася довірою та повагою. Невимушені розмови за кавою чи обідом про сім'ю та дозвілля допомогли закласти підвалини товариських взаємин, де обидві сторони вважали одна одну звичайними людьми. Коли між ними починався конфлікт навколо робочих питань, то почуття гніву, тривоги та болю з часом послаблювалися. Але це стало можливим лише тому, що такі відносини були досить міцними. Найра зрозуміла:

*«Якщо я хочу, щоб мої підлеглі були такими ж відвертими, як наше керівництво, то мені замало лише ділитися владою, я повинна гарантувати їм безпеку на емоційному рівні через наші відносини».*

За п'ятнадцять хвилин до закінчення службової наради Найра з певною неохотою (бо ж працеголіки не вважають спілкування із підлеглими чимось ефективним) попросила працівників озвучити ідеї, як би вони хотіли проводити корпоративні заходи компанії. Усіх зацікавило це питання, але конкретних ідей не надійшло. Згодом Дарсі запропонувала Найрі попросити Ніка – іншого консультанта – очолити комітет із планування корпоративів.

Утім Найра відповіла: «Йому очолити комітет? Забагато честі. Я сама цим займаюся».

Дарсі наполягала: «Якщо він має удосталь часу, нехай візьметься за це».

Нік зрадив, що керуватиме проектом.

За рік комітет представив кілька корпоративних заходів для цілої компанії: похід на професійний матч із футболу, сімейне барбекю, гра у волейбол між командами компанії та відвідування один одного на вихідних. Більшості працівників перспективної компанії, яка складалася з шістнадцятьох людей, такі заходи сподобалися. Найра навчилася любити своїх підлеглих. Вона помітила, що усім вдалося досягнути бажаного: позитивніших емоцій, тісніших відносин, більшого спілкування та бажання працювати разом і почуття згуртованості. Вона також помітила, що спільні наради стосовно проектів, проблем та складних клієнтів проходили активніше, а працівники впевненіше наполягали на власних думках.

Люди, які мають між собою приязні відносини, можуть дозволити собі бути відвертими, тому що у них є фонд позитивних емоцій, який дещо схожий на рахунок у банку: якщо часто поповнювати депозит, то поодинокі випадки зняття грошей ні на що не впливатимуть. Міжособистісні конфлікти не виникають самі по собі. Це залежить від того, наскільки міцними та позитивними є взаємини. Розбіжності в думках та поглядах негативніше впливають на крихкі та напружені відносини, ніж на міцні та позитивні.

### **3. НЕ КВАПТЕСЯ ГОВОРИТИ «НІ»**

*Полічіть, як часто та швидко ви відхиляєте ідеї, що надходять від ваших підлеглих. Коли накладатимете вето, будьте рішучими (у межах*



*розумного), щоб переконати працівників, що у цьому випадку поступки з їхнього боку будуть доречними та справедливими.*

Директор із виробництва Джеймс та заступник директора з продажу часто мали різні погляди на деякі речі. Їхні обговорення цін, термінів контрактів і скарг клієнтів часом ставали гострими. У Джеймса було більше влади говорити заступникові, як треба підходити до будь-якої ситуації: «Де кілька разів я відкидав його ідеї, ретельно обґрунтовуючи своє рішення. Він розвертався та йшов виконувати мої накази. Він добрий працівник, завжди ввічливий і професійний. Його успішні операції з продажу завдячують частково тому, що він повністю віддається планові та будує міцні відносини з клієнтами. Я недооцінив це, коли зопалу сказав «ні».

Джеймс згодом збагнув, як можна домовлятися із цим упертим заступником: «Він знає, що я не люблю бути диктатором. Тож він займає власну позицію і твердо наполягає на ній, ніби каже: «Ану, спробуй сказати мені «ні».

Якось вони не змогли дійти згоди щодо умов серйозного контракту. Коли заступник вперто наполягав на своїй першій позиції, Джеймс вже хотів було сказати «ні», але відповів так: «Послухай, саме ти будеш мати справу з клієнтом щотижня, саме ти будуватимеш із ним ділові відносини. Ти почув те, що я повинен був сказати. Я покладусь на твою думку. І хоч я з нею не згоден, це твоє рішення». Заступник витримав паузу, а потім сказав: «Джеймсе, ти тут бос. Я зроблю те, що ти хочеш».

Джеймс потім згадуватиме про це так: «Навіть якщо він не хотів, щоб усе склалося саме так, він усе одно прагнув, щоб остаточне рішення було за мною, раптом усе піде шкереберть. Але я хотів, щоб ми співпрацювали винахідливо й дипломатично. Лише так він буде зацікавлений у кінцевому рішенні. Коли ми почали поєднувати певним чином наші ідеї, замість того, щоб сперечатися, ми досягали кращих рішень і стратегій».

Найра засвоїла те ж саме. Не всі ідеї, що їх Найрі пропонували підлеглі, були вдалими. Однак, щоб не спиняти потік нових ідей, пропозицій та рішень, вона витримувала паузу, перш ніж сказати своє «ні».

Коли працівники компанії Найри пропонували ідеї, які, на її переконання, ніколи б не спрацювали, вона ввічливо пояснювала причини відмови, посилаючись на бюджет, законодавство та нормативні положення, що не дозволяли втілити ці ідеї в реальність. Коли група пропонувала кілька ідей, але деякі з яких були не повністю сформованими, Найра продовжувала обговорення, аж поки у них

вимальовувалася загальна концепція, котра поєднувала у собі найкраще з окремих ідей. Таким чином, ніхто не почувався після зборів неповноцінним.

Згодом її бажання не відкидати новаторські ідеї принесло свою користь. Коли двоє підопічних запропонували одну справу, вона спершу вагалася. Вони хотіли надати послуги своєї компанії управлінню охорони здоров'я в іншому штаті, а саме – допомогти з нормативними документами та плануванням. Найрі здавалося, що у них немає жодних шансів, оскільки раніше вони з цим управлінням не працювали.

– Ви хочете отак просто туди поїхати, без жодних зв'язків, і запропонувати дрібному клієнтові, який перебуває далеко від нас, власну допомогу?

– Саме так. Ми вважаємо, що таким чином ми зарекомендуємо себе перед дуже вартісною мережею, яка, можливо, в майбутньому гарантуватиме нам роботу.

– Сумніваюся. Однак якщо ви хочете цим займатися і воно не заважає іншим проектам, то беріться, – сказала Найра.

І справді, їм вдалося. Цей проект приніс не лише заробіток, але й відкрив перед ними чимало перспектив.

#### 4. ДОВІРТЕ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СВОЇЙ КОМАНДІ

*Замість того, щоб говорити своїм підлеглим, що їм потрібно робити, допоможіть їм ухвалювати власні рішення. Створіть ефективну і дисципліновану структуру, яка врівноважить усіх щодо влади та сприятиме колективним рішенням і активності персоналу під час групових обговорень.*

Напередодні злиття двох компаній в енергетичному секторі Кейт повинна була створити відділ екологічної безпеки. І для цього їй знадобилася допомога чесної, талановитої та новаторської команди. Тож вона доручила своїй команді створити новий відділ. Однак робила вона це поступово, крок за кроком.

По-перше, ознайомила свою команду з вимогами керівництва: максимальна кількість людей у відділі не повинна перевищувати 50. Потім оголосила першочергові обов'язки, за які вони нестимуть відповідальність. Їхнім завданням було також скоротити витрати поточного бюджету на \$250000. Протягом багатьох тижнів команда збиралася на обговорення без участі Кейт та вносила власні рекомендації.

По-друге, вона приготувала низку «випробувальних зборів». Було таке правило: кожен може кинути виклик кожній ідеї, незважаючи на свій чи чужий «статус». Вона кидала виклик ідеям членів команди, вони робили те ж саме у відповідь. Вони піддавали сумнівам її припущення, вона платила їм тією ж монетою. Ці суперечки проходили цивілізовано та, що дуже важливо, зі взаємною повагою. У результаті вони отримали поєднання думок кожного, хто брав участь у командному обговоренні.

По-третє, довівши план до досконалості, команда взялася думати над форс-мажорними випадками. Що було б, якби вимагалася нижча кількість працівників відділу, ніж оголошені 50 людей? Для цієї ситуації вони розробили альтернативний план. Що буде, якщо знову станеться урізання бюджету? Вони підготувалися і до цього. Кейт не ухвалювала диктаторських рішень, хоча й передала кілька наказів вищого керівництва.

Як пояснила сама Кейт: «Моя команда відповідає за безпеку людей та навколишнього середовища. Мені потрібно, щоб кожен член моєї команди був активним, тому що ризики дуже серйозні. Якщо я ухвалюватиму рішення окремо від команди, подаючи цим знак, ніби не довіряю кожному з них, я не буду впевнена у результатах, за які ми несемо відповідальність. Мені потрібно вірити у те, що вони відкриті і можуть ділитися зі мною своїми найкращими думками».

## 5. НЕ ПРИЙМАЙТЕ «ТАК» ЗА ВІДПОВІДЬ

*Заохочуйте і проводьте відверті консультації та обмін інформацією. Шукайте можливості бути відкритим до підлеглих, щоб не зупинити потік творчих ідей та різнопланових думок.*

Коли у невеличкій лікарні, яка стала клієнтом компанії Найри, зрозуміли, що в них немає достатньо коштів для будівництва центру амбулаторних операцій у рамках стратегічного плану розвитку, запропонованого Найрою, головний виконавчий директор лікарні попросив її знайти альтернативні шляхи. Найра провела нараду з двома радниками, Ніком та Джейкобом, щоб заслухати їхні пропозиції. Спершу вона запропонувала скасувати проект, відкласти його на декілька років або ж побудувати менший центр. Обидва радники одразу ж погодились з її думкою та запропонували дослідити регулюючий ефект і витрати на впровадження проекту.

Найра відповіла: «Чекайте, хлопці. А чому лише я пропоную ідеї? Ви знайомі з клієнтом та ситуацією. Ви повинні мати хоч якісь думки щодо

цього».

Нік спантеличено відреагував: «Ми не маємо жодних ідей, які б нам сподобалися».

Найра наполягала: «Розкажіть усе, що думаєте».

– У нас є ще один клієнт, теж лікарня, яка розташована за двадцять кілометрів від цієї. Може, запропонувати їм стати партнерами у будівництві центру амбулаторних операцій? Це буде непросто, але якщо нам вдасться об'єднати двох головних директорів навколо спільного проекту, то є шанс, що план буде виконано, обидві лікарні заощадять на витратах і зможуть стати гідними конкурентами університетській лікарні.

– Ми сиділи тут понад тридцять хвилин. Чому ти раніше не запропонував цю ідею? Здається, це найкраще рішення.

Далі заговорив Джейкоб, дещо знервовано: «Найро, відверто кажучи, ми не завжди розуміємо, чи хочеш ти слухати наші ідеї».

– Ви думаєте, я хочу працювати з тими, хто постійно буде погоджуватися зі мною в усьому?

Обидва радники одноголосно відповіли: «Так». Потім Джейкоб почав говорити іще відвертіше: «Найро, ти скеровуєш нас ухвалювати ті рішення, які ти вже й сама ухвалила».

Для Найри це був переломний момент. Під час наступних зустрічей вона озвучувала власні ідеї останньою, або й узагалі не озвучувала, якщо команда пропонувала адекватні рішення. Вона робила все від неї залежне, щоб не впливати на думку своїх працівників. На будь-яке прохання до неї про допомогу з порадою вона відповідала: «Що б ти робив, якби мене тут не було, якби ти не міг вийти зі мною на зв'язок і тобі довелося б ухвалювати рішення самостійно?».

Це майже завжди сприяло раціональному мисленню та вдалим рішенням.

Упродовж проекту навколо центру амбулаторних операцій Найра змогла побачити найкращих членів своєї команди: Дарсі, Ніка та Джейкоба. До речі, виявилось, що вони були і найкомпетентнішими у питанні конфліктів: часто не погоджувалися, ставали в опозицію і намагалися домовлятися, а не поступатися. Після цього Найра підвищила їх до статусу головних радників та сформувала з них групу управління: «Мені хочеться продовжувати розвивати вас, тому що ви знаєте, як потрібно працювати зі мною. Ви – троє найліпших працівників, які найкраще впораються із завданням керувати та

розвивати інших співробітників нашої компанії». Вони не боялися випробувань.

Отже, працівники з нижчою владою інстинктивно не озвучують власні ідеї через те, що не впевнені, чи їхні відверті думки належно оцінять. Для того, щоб досягнути свого, керівникові треба докладати більше зусиль, ніж просто говорити своїм підлеглим: «Мої двері завжди відчинені перед вами» або ж «Я справді хочу знати, що ви думаєте». Керівник повинен щоразу підтверджувати словами та діями, що він цінує відвертість і що конструктивна суперечка не карається.

## 6. ОБМЕЖТЕ КОНФЛІКТ УСПІХОМ ІНШИХ

*Зважтеся на обопільні поступки, щоб знайти рішення, як подолати конфлікт. Апелюйте до робочих та кар'єрних цілей підлеглих доти, доки ваші поступки стануть для вас менш неприємними.*

Коли Джеймс побачив, що Меґ, одна з його менеджерів, розпалила непотрібний конфлікт із декількома підзвітними їй працівниками відділу роботи з клієнтами та зривалася на своїх рівноправних колегах, він вирішив звільнити її. Втім вона працювала в його компанії двадцять п'ять років, досконало знала бізнес і особливості роботи з клієнтами, а також була надзвичайно старанною. Меґ зовсім віднедавна (лише кілька років) працювала менеджером, та не було жодного разу, щоб робота йшла спокійно і легко, поки вона перебувала на цій посаді. Багато хто не міг терпіти таке керування.

Джеймс подумав, що *їй просто не підходить посада менеджера*. Однак звільнити її було б неправильним рішенням, ба навіть гірше – недоцільним і поганим рішенням для долі бізнесу. Довгий час вона приносила компанії користь.

Меґ була досить емоційною людиною. Джеймс почав її вислуховувати, зупиняти біля офісу, щоб «потеребенити». Проте її балачки виливались у довжелезні історії про те, як їй важко розриватися між роботою та сім'єю і як складно стало працювати після того, як компанія почала розширюватися.

Нарешті Джеймс відкрито запитав у неї про конфлікти на роботі. Вона почала нарікати, яким вимогливим був менеджер із закупівель.

– Ти обговорювала з ним те, що тебе турбувало?

– Ні, – відповіла вона. Джеймс зрозумів, що Меґ уникала прямої конфронтації. Вона сподівалася, що він сам поговорить із менеджером закупівель від її імені. Тож Джеймс пояснив їй, як починати розмову без

жодних проявів конфронтації та діяти злагоджено попри розбіжності в поглядах. За декілька днів Меґ сказала, що після розмови з менеджером закупівель справи почали налагоджуватися.

Наступного тижня у неї виник конфлікт зі співробітницею відділу роботи з клієнтами: «Надто повільна у роботі».

– Ти говорила з нею про це?

Меґ відповіла: «Так. Вона була дуже розчарована почути це від мене».

Джеймс зрозумів, що Меґ потрібно було повчитися ефективного управління. Він вірив, що ця працівниця варта «інвестицій», тому найняв спеціального інструктора. Зрештою, справи почали поліпшуватися.

Однак незадовго після того, як заняття з інструктором припинилися, старі проблеми знову нагадали про себе. Джеймс подумав, що їй потрібен інструктор на постійній основі, чи то професійний, чи то в особі його самого, щоб підтримувати хоча б приблизно стан ефективного менеджера та утримувати її від непотрібних конфліктів. Але це не вихід.

Проте він і досі не хотів звільняти Меґ. Тож почав говорити з нею про стрес та щастя. Вона досить активно розповідала про складнощі її роботи та про людей, якими керує. Джеймс сказав, що йому здається, ніби вона почувалася успішнішою на попередній посаді: «Мені здається, що причина твого стресу – велика кількість підлеглих, яким багато чого потрібно від тебе». Хоча Меґ було ніяково, але вона погодилася. Що подумують колеги, якщо її понизять у посаді? Джеймс переконував, що жодних понижень не буде. Він сказав: «Давай поміркуємо, як найкращим чином можна використовувати твої здібності, щоб і ти, і наша компанія досягли максимального успіху?». Вони дійшли висновку, що варто найняти незалежного фахівця, який би наглядав за діяльністю її групи. Також вони погодилися у тому, що новопризначений наглядач повинен діяти з нею разом на новій, переглянутій посаді.

Можливо, Меґ ніколи не думала, що конфліктуватиме з Джеймсом, своїм босом. Незаперечним був факт, що він допоміг вийти із ситуації, де вона почувалася неспроможною, та повернув її на шлях до успіху.

## **7. ВІДМОВТЕСЯ ВІД КОНТРОЛЮ ТА ПОТРЕБИ МАТИ РАЦІЮ**

*Створіть середовище, в якому підлеглі можуть самотійно контролювати те, яким чином вони виконують завдання, а також мають мотивацію працювати на пріоритети компанії та можуть без побоювань висловлювати власне невдоволення чимось.*

В енергетичному секторі перестановка кадрів трапляється вкрай рідко, внаслідок чого рішення про працевлаштування не підлягають перегляду, а, отже, є надзвичайно важливими.

Коли директор, який звітував перед Кейт, захотів підвищити у посаді інженера Лі, Кейт була не в захваті від цієї ідеї. Вона до цього зустрілася з іще двома претендентами, а Лі для неї взагалі був третім у черзі на підвищення. Хоч посада і була технічного характеру, однак, на думку Кейт, для неї потрібно було підібрати різнобічну людину, наділену професійними здібностями та якостями лідера.

Вона сказала: «Я вважаю, що хоч Лі і є справжнім професіоналом, він недостатньо різнобічний».

Директор не погодився з її думкою: «Я спостерігав за його роботою на заводі сестринської компанії. А ти знаєш його виключно за документами та співбесідами».

– Можливо, це так, але мені відомо про ситуації, коли він за першої ж можливості здавався. А ця посада потребує по-справжньому наполегливої людини.

– Ти просто не знаєш усього. Його обмежувало вище керівництво. Його начальники, на відміну від тебе, не хотіли слухати думки, які суперечили їхнім поглядам. Я з багатьма поговорив про нього і вважаю його найкращим претендентом, – продовжував директор.

Їй здавалося, ніби вона має рацію, а він – помиляється. Їй хотілося взяти контроль над ситуацією, відмовити у підвищенні тому, кого вона вважала лише третім. Однак вона погодилась із думкою її підлеглого директора, ніби вона знає цього кандидата гірше, ніж він. Більше того, вона розуміла, що саме йому, директорові, доведеться працювати разом із Лі надалі.

Замість того, щоб взяти на себе контроль над рішенням про підвищення чи вважати своє рішення єдино правильним, вона доручила цю справу директорові, який був завжди старанним та наполегливим у виконанні своїх завдань. Вона дозволила йому ухвалити рішення.

Лише час показав результати. За півтора роки спільної діяльності інженер та директор продемонстрували неймовірно високі результати навіть за скрутних обставин.

## **8. НЕ ПРОСТО ЗАКЛИКАЙТЕ ЛЮДЕЙ ЗГУРТОВУВАТИСЯ, А ЗРОБІТЬ ТАК, ЩОБ ЦЬОГО НЕ МОЖНА БУЛО УНИКНУТИ**

*Втілюйте такі проектні завдання, котрі збільшують шанси розв'язати проблеми спільними зусиллями. Коли в організації панує кооперативна культура, виникає менше дрібних суперечок, а серйозні конфлікти стають конструктивнішими.*

За той час, поки Джеймс дійшов до посади президента промислової компанії, на якій звітував безпосередньо власнику, він побачив багато внутрішніх суперечок. Торговий персонал намагався збути товар за будь-яку ціну, позаяк усі хотіли отримати комісійні. Кожен працівник компанії мав частку у прибутку, через те усі сперечалися навколо питання збуту. Боротьба за місце під сонцем та деструктивний індивідуалізм існує будь-де. Згодом, коли Джеймс заручився довірою власника компанії та його менеджерів, він почав упроваджувати зміни. Він добре знав, що недостатньо лише говорити про кооперацію. Багатьом хотілося би взаємодіяти між собою, але для цього потрібно було перелаштувати організацію.

Також Джеймс розумів, що не кожен здатен до кооперації. Що більше він вивчав людей, то краще розпізнавав безнадійно егоїстичних персонажів. Багато співробітників компанії були шоковані (а потім зітхнули з полегшенням), коли Джеймс звільнив торгового працівника з найбільшими оборотами продажу. Попри те, що він мав чималі успіхи у збуті продукції, він принижував своїх колег та досить часто відштовхував клієнтів. Він був просто одержимий комісійними, котрі отримував завдяки зусиллям і решти команди.

Джеймсові вдалося з часом змінити і культуру компанії. Кожен успішний вихід продукції на ринок відзначали усім колективом. Джеймс привселюдно хвалив тих, хто показав добру здібність працювати в колективі, та дякував командам, які допомагали одна одній. В організації відзначали різні ювілеї, працівники одержували підтримку у скрутні моменти, змінилася термінологія: «співробітники з погодинною оплатою» почали називатися «партнерами у виробництві», «відділи» були перейменовані на «команди», а «працівники» – на «членів команд».

Потім Джеймс змінив план винагороди. Він скасував усі комісійні, натомість запровадив таку систему, за якої кожен міг заробити більше грошей лише в тому разі, якщо збільшувався прибуток від продажу. Деякі принципи старої системи винагороди суперечили інжинірингу компанії, а принципи контролю якості не збігались із засадами виробництва. Однак за нової системи люди втрачали свої гроші, якщо виявляли недостатню кооперативність. Процес збуту продукції став винахідливішим та відповідав проектуванню діяльності компанії. Відділ



виробництва вже не вважав колег із контролю якості ворогами, натомість почав розглядати їх як партнерів. У результаті, клієнти були більш задоволені продукцією.

Зрештою, Джеймс заохочував та відкрито заслуховував прямі думки працівників усіх рівнів. Він знав, що допомагає компанії, але іноді йому говорили, що він рухає процес надто швидко або ж що він заважає командним рішенням чи ігнорує наявність деяких проблем. Така відверта й конструктивна критика, починаючи від рівня партнерів у виробництві та закінчуючи власником компанії, давала Джеймсові поштовх узгоджувати плани з іншими. Таким чином, запроваджувані зміни не породжували надмірного розчарування чи саботажу серед працівників.

#### **9. ЯКЩО ВИ ВІДЧУВАЄТЕ ПРИХОВАНИЙ КОНФЛІКТ, ВДАВАЙТЕ ІЗ СЕБЕ «ДЕТЕКТИВА КОЛОМБО»**

*Замість того, щоб придушувати приховані групові конфлікти, зробіть їх відкритими і станьте медіатором їхнього перебігу. Проявіть зацікавлення у з'ясуванні причин та характеру конфлікту, а не владність чи критику.*

Щойно команда Найри стала сильнішою, бізнес почав розширюватися. Вони відкрили ще один офіс в іншому місті, розширюючи таким чином географію діяльності компанії. Члени команди займалися проектами та переговорами з вищим керівництвом своїх клієнтів без Найри, лише зрідка звертаючись до неї по допомогу. Внаслідок цього у них виникла приємна проблема: надто багато роботи.

Для того, щоб впоратися зі зростанням обсягів роботи, Найра найняла Етана. Йому було шістдесят років, раніше він займав керівну посаду, мав значний досвід та знання виробничої сфери. На кількох співбесідах він порушував питання про взаємодію, спільні цілі та командну роботу.

Проте, за шість місяців після того, як Етан приєднався до команди, Найра відчувала певну приховану проблему. Деякі речі були в нормі: робочий процес ішов злагоджено, а якість послуг була високою. Однак відчувалася певна напруга в команді. Кожного члена групи вона запросила на обід, щоб поставити пряме запитання, що ж було не так. Кожен запевняв, що все гаразд.

Безперечно, з огляду на попередні конфронтації та суперечки з Найрою, їм не було чого боятися. Втім вона відчувала щось недобре.

Коли розмови віч-на-віч не спрацювали, Найра вирішила, що настав час провести розслідування. Одним із її найулюбленіших серіалів був «Коломбо». Їй подобалося, як детектив Коломбо видавав себе за наївну та часом незграбну людину, хоча насправді винахідливо збирав інформацію, щоб розкрити злочин. Спритне маневрування було секретом його успіху. Найра часто удавала з себе детектива у спробах з'ясувати потреби клієнтів, які були досить обережними або ж вважали непристойним говорити про проблеми у власних організаціях. Якщо їй вдавалося з'ясовувати *непрямим шляхом* потреби клієнтів, вона досить легко могла визначити реальні проблеми, про які інші намагалися мовчати. Тож замість того, щоб продовжувати ставити прямі запитання про конфлікти у команді, вона вирішила почекати. Найра почала з'являтися на зустрічах, спостерігала за командою під час спільних заходів та розпитувала клієнтів про успіхи у просуванні справи.

Перед нею відкрилася неприємна картина. Команда з чотирьох менеджерів ніколи не обідала разом. Клієнти сяяли від радощів, коли говорили про Дарсі, Ніка та Джейкоба, однак несхвально відгукувалися про Етана.

Але детектив Коломбо не лише ставить прямі запитання підозрюваним. Тож Найра організувала тривале відрядження з Етаном таким чином, щоб вони багато часу проводили в дорозі між зустрічами з клієнтами у різних містах. Вони говорили про роботу, зміни у сфері охорони здоров'я, про її команду. І Найра побачила, що Етан зарозумілий. Під час обговорень виявлялася його схильність до домінування. Хоч він і не підвищував голос, але відчувалася певна зневага з його боку. Часто Етан застосовував неформальну владу, базуючись на своєму значному досвіді роботи, щоб стримати суперечки та обговорення. За кілька днів Найра зрозуміла, що він – пасивно-агресивна особистість, схильна до контролювання інших.

Потім Найра запропонувала Дарсі пообідати разом, де прямо запитала: «Чому ти не розповіла мені, що у вас відбувалося?».

Дарсі кинула нервовий погляд та відповіла: «Ми не хотіли тебе засмучувати. Нам здавалося, що наш обов'язок – працювати з ним».

Найра намагалася зрозуміти, як можна допомогти їм працювати злагоджено один з одним. Вона поставила себе на місце Етана, усвідомлюючи, що йому доводиться працювати з менш досвідченими членами команди. Вона визнала перед Дарсі, Ніком та Джейкобом, що з ним працювати важко. Найра спробувала протягом декількох місяців медіювати їхні стосунки, однак Етан все більше й більше проявляв себе

як домінант, відносини між ним та Ніком напружилися, і останній зайняв оборонну позицію. Одного разу Етан і Нік почали з'ясовувати між собою стосунки прямісінько під час зборів, підвищивши один на одного голос. Після закінчення суперечки Етан почав вимагати, щоб Найра призначила його головою команди.

Тоді Найра чітко розуміла, що може втратити одного чи навіть більше своїх найкращих працівників, за допомогою яких стратегія розвитку її компанії виконувалася бездоганно.

Етан пішов із роботи наступного ж дня.

Лідери, які беруть на себе забагато контролю або які щосили намагаються уникати конфліктів, не хочуть знати про наявність проблем усередині команд, що звітують перед ними. І коли раптом вони все-таки вступають у конфлікти, то використовують владу для того, щоб «розв'язати» їх, хоча насправді лише їх придушують.

#### 10. ВИКОРИСТОВУЙТЕ ВЛАДУ, ЩОБ НАЛАГОДИТИ СИТУАЦІЮ

*Після напруженого конфлікту лідерам слід послабити негативні емоції шляхом розмови з налагодження відносин. Це означає – говорити слова примирення, показувати готовність нести часткову відповідальність за ситуацію, встановити домовленості щодо таких ситуацій у майбутньому, а також переглянути спільні цінності та мету.*

Найра очікувала, що після того, як пішов Етан, усе повернеться на свої місця. Однак напруга залишилася.

Вона ніколи не ставилася до конфліктів навколо влади наївно та розуміла, що дуже часто у підсумку вони призводять до негативних наслідків. Один із важливих уроків, котрий вона засвоїла, полягав у тому, що після конфлікту слід неодмінно провести розмову з налагодження відносин. Кілька разів Найра залучала до таких розмов навіть клієнтів, і цим їй вдавалося не лише врятувати відносини, але інколи навіть зміцнити їх. Вона помітила, що розмова розвивалася краще, якщо людина з більшою владою першою робила крок назустріч. Таким чином, людина з меншою владою відчувала менший ризик. Тож Найра зібрала команду.

Вона почала розмову першою: «Поговорімо про те, що сталося. Я найняла головного консультанта, щоб ви з ним працювали на рівних правах і щоб він допомагав вам розвиватися. Моя перша помилка полягала в тому, що, ухвалюючи рішення взяти його на роботу, я не спитала вашої думки. Разом із тим, я умисно не стежила за роботою

Етана протягом кількох місяців, натомість сконцентрувала увагу на певних клієнтах, через що не змогла побачити, в якому складному становищі ви опинилися».

Впродовж обговорення кожен узяв на себе відповідальність за цей безлад: команда за те, що недостатньо довіряла Найрі, щоб розповісти про проблему, а Найра у свою чергу за те, що відійшла від їхніх справ та не одразу звернула увагу на проблему. Вони продовжували обговорення доти, доки негативні емоції, котрі спричинив тривалий конфлікт з Етаном, поступово зникли. Також вони поговорили про те, як уникнути таких проблем у майбутньому, коли компанія розшириться. Розмова вийшла аналітичною та щирою. Згодом вони повернули довіру та товариський дух, що існував до конфлікту.

Найра мала успіхи у керуванні компанією ще до того, як почала вимагати від своїх працівників відвертості та особливого ставлення до роботи. Коли вона працювала експертом і мала декількох помічників, її постійні клієнти відгукувалися про неї як про людину, яка дає розумні поради та забезпечує обслуговування на високому рівні. Але коли вона встановила такі відносини зі своїми помічниками – можливість сперечатися з нею, відкрито висловлювати власні думки та нові ідеї – то досягнула ще більшого успіху. І стала здоровішою.

## **ЯК ОПАНУВАТИ ДОБРОЗИЧЛИВІСТЬ: БУДІВЕЛЬНІ БЛОКИ**

Доброзичливість добре діє тоді, коли до неї вдаються у належній ситуації люди, які мають професійні навички, терпіння та впевненість у власній здатності опановувати сильні емоції, керувати обговоренням та усіма складнощами, що виникають внаслідок розподілу влади. Для цього необхідно володіти особистісними навичками, які властиві професійному лідерові: впевненістю у собі, наполегливістю, прозорливістю та спроможністю керувати емоціями. Однак потрібно ще дещо: вміти виходити за рамки власного «я». Лідери не повинні бути гуру чи святими, а ті, хто надмірно (хоча й ефективно) застосовує стратегію доброзичливості, повинні навчитися довіряти колективному діалогу, дебатам і компромісам. Стратегія доброзичливості вимагає ідентифікації себе як «ми» більше, ніж «я». В основу цієї стратегії покладена думка про те, що спільна вища мета та згуртованість самі по собі мотивуватимуть членів однієї групи<sup>24</sup>.

Для доброзичливості важливим є також ґрунтовне знання природи конфліктів. Термін «врегулювання конфлікту» обмежується визначенням того, що процес врегулювання починається, коли вже існує суперечка. А проблема вважається вирішеною лише тоді, коли її вже не існує. Доброзичливі лідери та їхні прихильні підлеглі ніколи не сидять склавши руки. Вони починають здійснювати ефективний контроль над ситуацією та відносинами, щоб запобігти непотрібним або ж деструктивним суперечкам, а потім спрямовують незгоду на користь групи та організації. Ті, хто розуміють природу конфліктів, добре усвідомлюють, що конфлікти – це не поодинокі випадки, а тривалі у часі розбіжності.

## **ВИСНОВКИ ПРО ПРАГМАТИЧНУ ДОБРОЗИЧЛИВІСТЬ**

**У ситуаціях, де присутня відповідальність із розумінням:** це такий тип конфліктної ситуації, за якої ви володієте більшою владою відносно інших учасників спору, тримаючи перед собою спільні цілі або ж переймаючись спільним питанням, а також усвідомлюєте, що відносини з ними для вас є важливими і що ці відносини потребують професійного врегулювання.

**Стратегія:** довести до відома тих, хто володіє меншою владою, що ви маєте спільну мету і що взаємовигідні відносини є надзвичайно важливими. Ви повинні розповісти їм про свої пріоритети та безліч можливостей і ресурсів, за допомогою яких обидві сторони зможуть збільшити владу та вплив, при цьому будуючи конструктивну модель виходу з конфлікту та поведінки в організації.

### **ТАКТИКИ**

1. Збільшуйте розмір порцій влади.
2. Поповнюйте фонд емоцій.
3. Не кваптеся говорити «ні».
4. Довірте відповідальність своїй команді.
5. Не тримайте «так» за відповідь.
6. Обмежте конфлікт успіхом інших.
7. Відмовтеся від контролю та потреби мати рацію.
8. Не просто закликайте людей згуртовуватися, а зробіть так, щоб цього не можна було уникнути.

9. Якщо ви відчуваєте прихований конфлікт, вдавайте із себе «детектива Коломбо».

10. Використовуйте владу, щоб налагодити ситуацію.

### **ПЕРЕВІРКА НАВИЧОК**

Поставте позначки напроти навичок, які ви вже набули. Обговоріть ваші відповіді з кимось, кому ви довіряєте. Це може бути консультант чи інструктор із підвищення ефективності робочого процесу, близький колега або ж просто друг, який розуміє вас, вашу організацію, вашого боса або ж когось із ваших підлеглих.

**Я тримаю інформацію в секреті, якщо це необхідно.** Я знаю, що під час конфліктів можна легко відчути себе зрадженим. Я обережно та розмірковано визначаю, якою інформацією можна ділитися, з ким і коли. Я ніколи не поширюю плітки та не використовую інформацію для маніпуляції підопічними.

**Я з'ясовую інтереси своїх підлеглих та не даю їм миттєвої оцінки.** Коли я все-таки відхиляю пропозицію чи рекомендацію когось із підлеглих, то намагаюся потім переконатися, що після цього ідеї не припиняють надходити. Я не дозволяю, щоб розбіжності в думках зупиняли потік пропозицій.

**Я можу зберігати спокій під час конфлікту з підлеглими.** Я розумію, що кожен може помилятися. Коли підлеглий розкриває помилку, я намагаюся не перебирати міри в емоціях, оскільки не хочу, щоб від мене приховували похибки. Суперечки навколо питань, як треба було щось зробити, містять більше конструктивності, ніж критики. Послухавши мої думки, ніхто не скаже, що я з'їхав з глузду чи не вмію тримати себе в руках.

**Я говорю відверто і винагороджую тих, хто так само відвертий.** Я не брешу, не намагаюся уникати проблем чи товктися на одному місці. Мої підлегли знають, що я завжди прямий, зокрема і під час конфлікту.

**Я відвертий та відкритий у спілкуванні.** Я показую справжні знання щодо того, чим займається наша організація, але ніколи не виставляю себе найрозумнішим. Я знаю напевно: якщо вважатиму себе найрозумнішим, люди не будуть зі мною чесними, вони не

пропонуватимуть альтернативні погляди та не ставитимуть «дурних» запитань.

**Я чесний та не подаю жодних ознак прихильності до когось.** Оскільки я вимагаю, щоб мої підлеглі були відвертими зі мною, я повинен переконатися, що не підриваю довіру до себе, коли поводжуся так, ніби одна людина чи група заслуговує більше уваги та привілеїв, ніж інша. Я завжди ставлюся до всього по-чесному та добре обмірковую, яким чином працівники трактуватимуть рішення. Коли я приймаю непопулярні рішення, що їх дехто вважає несправедливими, то прагну відверто обговорити ці рішення віч-на-віч.

**Я завжди доступний для обговорення.** Я даю те, що хочу отримати, тож я доступний навіть тоді, коли зайнятий. Звісно, я не кидаю всю роботу тієї ж миті, коли хтось хоче зі мною поговорити, але роблю все можливе, щоб мої працівники могли легко прийти та розповісти мені будь-що, з чим я можу не погодитися або чого не хочу чути взагалі.

**Я розповідаю про себе, не порушуючи власний приватний простір.** Я не холодна цегляна стіна. Якби я був нею, то не отримував би інформацію, яку хотів, зокрема і творчу напругу, що завжди приносить нові думки. Я даю людям можливість особисто зі мною познайомитися.

**Я підтримую своїх підлеглих.** Певною мірою я заручаюся довірою до себе завдяки тому, що виступаю на боці своїх підлеглих. Навіть коли я не вибачаю їм поганої роботи чи помилок, у потрібний момент я завжди захищаю їх. Це дає їм підґрунтя довіряти мені і говорити те, що вони насправді думають.

**Я виконую обіцянки.** Я не підриваю довіру до себе, тому що виконую те, що обіцяю.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕНЬ**

Обговоріть такі питання з тим, кому ви довіряєте, щоб вам допомогли удосконалити навички ефективного керування суперечками.

- Яким ви мене сприймаєте, коли команда обговорює на зборах певне питання? Чи я активно підтримую ідеї та думки інших? Якщо так, то в

який спосіб? Чи я відкидаю відкриті дебати та відвертий обмін думками? Якщо так, то яким чином?

- Чи боїться кожен член команди у голос говорити мені те, що думає насправді? Якщо так, то що з того, що я роблю (або не роблю), відбиває бажання у працівників говорити зі мною відверто?

- Що я можу зробити, щоб з'ясувати, чи конфлікти у команді є безпечними та бажаними? З якими підлеглими мені потрібно розвивати більшу відкритість та довіру у відносинах, щоб їхнє творче мислення, ідеї для розв'язання проблем та колективні рішення стали ефективнішими?



## КУЛЬТИВОВАНА ПІДТРИМКА

Брати Дісней, Волт та Рой, не боялися конфліктів.

Волт був далекоглядним лідером, який сприяв та допомагав виявлятися творчим талантам. Утім компанія «Wolt Disney» стала найуспішнішою у сфері розваг саме завдяки (а не всупереч) постійним конфліктам між Волтом і старшим братом.

Рой був співзасновником компанії та керував усіма фінансовими справами. Напруга між ними виникала через те, що вони виконували різні ролі та були зовсім різними особистостями. Волт був надзвичайно активним, творчим, мав грандіозні ідеї та успішно проходив крізь ризик. Тоді як Рой – приземленим, консервативним та прагматичним у фінансових питаннях<sup>1</sup>.

Але у Волта, надзвичайно творчої особистості, було більше влади завдяки славі. Безперечно, він був королем імперії. Якщо він наполягав, то отримував те, чого хотів. Часто-густо брати сперечалися щодо витрат, боргів, інвестицій, контрактів та нововведень. Однак вони завжди вислуховували один одного, навіть тоді, коли доводилося слухати крики. Їхні конфлікти траплялися часто й були запеклими, але більшість із них були позначені кооперативністю<sup>2</sup>.

Така вже природа кооперативних конфліктів. Сторони не погоджуються у певних питаннях, але при цьому майже ніколи не домінують одна над одною та не здаються. Вони обговорюють, сперечаються, відстоюють свою позицію та шукають рішення, що задовольнять усіх. Сторона, наділена більшою владою у конфліктах такого типу, застосовує стратегію прагматичної доброзичливості та ділиться владою (а не повністю віддає її) для того, щоб підтримати відносини та відкритий характер спілкування. Сторона, що наділена меншою владою, наражається на ризик розгнівати партнера з більшою владою у разі, якщо йтиме всупереч його волі. Таким чином, кооперативні конфлікти вимагають довіри, поступливості та чесності.

Якщо ви не ведете сімейний бізнес, то, скоріше за все, не матимете кривих відносин із вашим босом, як це було в історії з братами Діснеями. Рой пильно стежив за Волтом і переймався його життям. Він був його відданим захисником. Як засвідчив один із його адвокатів, «між двома братами виникала напруга, але, на мій погляд, Рой робив усе можливе, щоб зробити життя кращим, приємнішим, солодшим і т. ін. для молодшого брата»<sup>3</sup>. При цьому, Рою було ліпше не погоджуватися з

думками Волта, аніж примирюватися з ним чи уникати напруження стосунків.

Стратегія культивованої підтримки, про яку йтиметься у цьому розділі, є доречною у конфліктних ситуаціях, де сторони залежать одна від одної та коли ви наділені меншою владою, ніж інша сторона, але при цьому поділяєте більшість спільних цілей та цінуєте ваші взаємини. Дотримуючись цієї стратегії, ви не будете необачно виконувати забаганки лідера. Натомість, чесно виражаючи свої суперечливі погляди у належний для цього момент, ви працюватимете з ним пліч-о-пліч, плекатимете довіру та лояльність один до одного і, зрештою, рухатиметеся назустріч вашим спільним цілям.

У результаті конфліктів кооперативного характеру між доброзичливими лідерами та підлеглими, які їх підтримують, можна в найкращий спосіб досягти поставленої мети, поліпшити відносини, підняти рівень задоволення роботою та емоційний добробут усіх сторін. Коли ця стратегія діє, кожен отримує свої переваги.

Але, як буде показано нижче, ця стратегія не виникає сама по собі: її слід культивувати.

Володіти меншою владою, ніж бос, – очевидна реальність. Однак не очевидно залишається відповідь на питання, як збільшити свою владу. Поступливість перед босом під час конфлікту, про що йтиметься у розділі 7, у найкращому разі буде лише тимчасовою стратегією. Водночас іти проти волі боса, тобто намагатися узурпувати чи звести його владу нанівець, є доволі ризикованою справою. Натомість, якщо лідер – справді чесна, виважена людина, яка охоче ділиться владою з іншими, та його підтримка є обов'язковим завданням працівника. Але це не так уже й просто, особливо під час конфлікту.

Мобілізована у конфліктній ситуації підтримка не означає лише підтримку позиції боса чи поступливість. Вона не означає також розхитування чи нападу на позицію боса, коли ви не погоджуєтеся з його думкою. Культивована підтримка означає просити, позичати та заохочувати розподіл влади, коли ви наділені меншими правами. Хоч ви і наділені меншою владою, утім зрідка відчуваєтеся безправним<sup>4</sup>. Це у ваших інтересах – взаємодіяти з босом під час досягнення поставлених цілей, навіть якщо деякі ваші цілі не збігаються. Підтримка становить собою низку дій, що мають на меті розбудувати відносини, які базуватимуться на спільних цілях та взаємовпливі. Навіть якщо ваш бос

не висловлює бажання ділитися владою, ви зможете змінити характер відносин, замінивши «*владу над*» на «*владу разом із*».

Ви можете отримати користь від стратегії культивованої підтримки під час конфлікту, якщо:

- вам потрібно підтримати відносини з іншою стороною, щоб досягнути власних цілей;
- інша сторона на вашому боці, а не проти вас;
- інша сторона наділена більшою владою, ніж ви.

## ЩО СПОНУКАЄ ЛЮДЕЙ ДО ПІДТРИМКИ?

Багато людей звертаються до цієї стратегії, оскільки інші варіанти не є такими приємними. Повернутися додому, розуміючи, що ви не погодилися зі своїм босом, але обговорили спірне питання і дійшли певного консенсусу, набагато приємніше, ніж повернутися додому сповненим гніву, тривоги та болю. Якщо ваш бос більш-менш здатен до кооперації та не боїться ділитися владою, йому так само буде приємніше повертатися додому.

Іншою причиною, що штовхає людей до підтримки, є командне відчуття. Добре, коли вам добре самим, але набагато краще, якщо вам добре з іншими. У вас виникає відчуття прихильності до інших. Ви турбуєтеся про решту людей, навіть якщо ніколи не проводили з ними час поза роботою. Ви відчуваєтеся так, ніби разом «ви» перетворюєте на «ми». «Ми» мають владу, коли «ми» не погоджуються з босом і знаходять вихід із конфлікту, «ми» досягають консенсусу, а не поступаються через страх. «Ми» – це дещо більше, ніж «я».

Характер конфлікту змінюється, якщо ви, ваш бос і ваша команда досягаєте такого рівня, коли конфлікти припиняють бути змаганням одне з одним, перетворюючись скоріше на виклик, із яким ви маєте впоратися *спільними зусиллями*. У такому разі конфлікт «*мене проти вас*» перетворюється на «*ми проти проблеми*».

Але чому ніхто не хоче взаємодіяти у конфліктній ситуації з босом?

Для декого така поведінка є неприродною. Бути наділеним меншою владою, ніж інші, для деяких людей може видатися несумісним явищем через власні амбіції, невротичний стан чи особисте минуле. Досить складно вимагати кооперації від людей, які на інстинктивному рівні прагнуть перемагати й домінувати. Коли сенсом життя стає перемога, підтримка сприймається як поразка.

Для деякого стратегія підтримки вимагає забагато довіри. Для того, щоб підтримка дала відчуття комфорту, потрібно те, що психологи називають «надійною прив'язаністю», яка виявляється вже тоді, коли вас виховують опікуни, належно реагуючи на потреби вас як дитини. Люди, між якими існує надійна прив'язаність, більше довіряють одне одному, мають позитивніші відгуки про себе, своїх партнерів та відносини в цілому<sup>5</sup>. Натомість ті, між якими розвинулися більш неспокійні стосунки, намагаються вибороти схвалення та небайдужість тих, хто має владу, виявляючи при цьому менше довіри та більше неспокою, імпульсивності та емоцій. Такі люди не можуть довіряти усім, хто наділений владою, а також обережно поведуться з тими серед верхівки, які не завжди схилилися до кооперативності. Вони можуть подумати, що, *можливо, заклики боса до кооперації є пасткою*. А для деякого стратегія підтримки виявляється на практиці набагато важчим завданням, ніж в теорії.

Разом із тим, стратегія підтримки може просто не підійти деяким корпоративним культурам. Звісно, у деклараціях цінностей організацій сказано: «Ми цінуємо відверті думки та командну співпрацю». Однак, якщо ви не помічаєте цю кооперацію в дії, то починаєте розуміти (в більшості випадків абсолютно правильно), що вашій організації потрібно лише, щоб ви знали міру. Подібно до компаній із культурою доброзичливості, організації з децентралізованішим ухваленням рішень, де цінують егалітарні та кооперативні відносини з незначною різницею у владі між босом та підлеглими, будуть сприяти досягненню ваших цілей завдяки підтримці.

## **САМООЦІНЮВАННЯ: ЧИ ВИ ЗДАТНІ НА ПІДТРИМКУ ПІД ЧАС КОНФЛІКТУ?**

Заповніть анкету, подану нижче, щоб визначити, чи здатні ви на підтримку, коли маєте розбіжності у поглядах із кимось при владі.

Оцініть ваші відповіді на наступні запитання.

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

1. Для мене конфлікт із керівником є можливістю вчитися та розвиватися.
2. Мої непорозуміння із босом закінчуються добре, незалежно від того, у чому саме ми не порозумілися.
3. Я переймаюся тим, щоб мій менеджер відчував менше стресу та в цілому почувався добре.
4. Я прошу боса та інших підтримати мене, коли виникає певна незгода.
5. Перше, що я роблю, коли потрапляю у конфліктну ситуацію зі своїм начальником, це прошу його пояснити, в чому полягає проблема.
6. Під час конфлікту я щосили намагаюся досягнути взаєморозуміння, особливо, якщо це конфлікт із моїм босом.
7. Після напруженої ситуації я виказую начальнику все.
8. Під час конфлікту з босом я дуже уважно слухаю його, щоб переконатися, що ми розуміємо одне одного.
9. Я та мій бос поділяємо деякі спільні цілі та думки.
10. Відносини з моїм босом для мене є важливими, я докладаю чимало зусиль, щоб вони були конструктивними.
11. Я можу впливати на свого боса, незалежно від ситуації.
12. Коли мій начальник ухвалює рішення, я ділюся своїми думками.
13. Я відчуваю, що мене цінують в організації.
14. Я досить чесний зі своїм менеджером.
15. Щоб досягнути своїх цілей, мені потрібно взаємодіяти зі своїм менеджером.

## **РЕЗУЛЬТАТИ**

Додайте результати ваших відповідей. Так само, як і в попередньому розділі, що вищою є сума, то краще. Але не завжди. Ця стратегія повинна відповідати ситуації, особливо реакції людей із більшою владою. Зверніть увагу на таке:

Результати	Значення	Запитайте себе
<40	Ви зрідка, якщо взагалі коли-небудь це робите, підходите до конфлікту зі стратегією підтримки.	Чи це тому, що робоче середовище не сприймає таку стратегію? Чи ви просто не користуєтеся цією стратегією повною мірою?
40–49	Ви схильні вдаватися до стратегії підтримки.	Чи користуєтеся ви цією стратегією достатньою мірою та у 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 ВИ ПРАЦЮЄТЕ У СЕРЕДОВИЩІ, ЗДАТНОМУ НА ПІДТРИМКУ ТА ТОВАРИСЬКІСТЬ?**

Заповніть тепер іншу анкету. Вона допоможе зрозуміти, наскільки середовище вашої поточної роботи вітає стратегію підтримки. 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. Мій бос дає мені зрозуміти, що хоче чути від мене те, що я насправді думаю.
2. Мій безпосередній керівник докладає зусиль, щоб підтримати позитивні відносини зі мною.
3. Характер моєї роботи сприяє тому, щоб мій начальник ділився зі мною владою та відповідальністю, а також ухвалював рішення разом зі мною.
4. Мій теперішній менеджер заслуговує на повагу.
5. Робота з моїм теперішнім босом заохочує мене підтримувати його.
6. Організація, в якій я працюю, заохочує мого боса обговорювати спірні питання та долати незгоди, що виникли між нами.
7. В моїй діяльності високо цінується командна робота і відносини.
8. Під час конфлікту мій бос переймається думками інших, зокрема своїх підлеглих.
9. Коли мій теперішній начальник не погоджується зі мною чи моїми колегами у якомусь питанні, він вислуховує та пояснює, а не затуляє всім роти і розкидає вказівки.
10. Для моєї організації дуже важливо, щоб мій бос належно поведився у конфліктних ситуаціях.
11. Під час конфліктів мій начальник поводитьися відкрито та конструктивно.
12. Мій бос вважає конфлікти корисними, оскільки вони допомагають команді зрозуміти, як діяти разом і бути чесними один з одним.
13. В організації, де я працюю, ми відчуваємося комфортно, коли висловлюємо власні думки менеджерам, навіть якщо по-різному дивимося на проблему.
14. В організації, де я працюю, я не відчуваю страху втратити роботу, якщо не погоджусь з думкою того, хто займає вищу позицію в ієрархії.
15. В організації, де я працюю, нікого не ізолюватимуть, не звільнятимуть і не витіснятимуть лише через те, що він не погодився з керівництвом.

## **РЕЗУЛЬТАТИ**

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

Результати самооцінювання з попереднього опитування.

Результати останнього тесту оцінювання організації.

Однакові або подібні 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 ЗАСТОСОВУВАТИ СТРАТЕГІЮ КУЛЬТИВОВАНОЇ ПІДТРИМКИ ПІД ЧАС КОНФЛІКТУ**

**1. Позитивні відносини сприяють кращим результатам.** Коли команда має більше позитивних емоцій, ніж негативних, то робочий процес іде краще. За цих умов ми на психологічному рівні відчуваємося в безпеці, що дає нам змогу більше ризикувати та йти на нові кроки<sup>6</sup>.

**2. Негативізм не є впливовим інструментом (залежно від ситуації).** Дуже важко обурюватися кимось, із ким ви мали багато позитивних моментів. Одна з причин, чому потрібно культивувати стратегію підтримки, полягає в тому, що ви та ваші керівники в такому разі швидше заспокоюватиметеся, легше пробачатимете та матимете менше головного болю<sup>7</sup>.

**3. Ви розбудовуєте довгочасні відносини.** Ви (сподіваємося) не втратите прихильності до боса після конфлікту, ба навіть поглибите ваші майбутні взаємини, відверто висловлюючи свої найкращі ідеї та справжні думки<sup>8</sup>.

**4. Усі ми розумніші, ніж будь-хто з нас.** Робота в команді сприяє новим ідеям, критичному та глобальному мисленню, креативності та вирішенню проблемних питань. Однак іще не було створено нічого цінного у колі людей, які в усьому погоджувалися один з одним. Ті члени команди, які пасивно очікують інструкцій або виконують ті завдання, що, на їхню думку, приречені на провал, або ж які не діляться



потенційно цінними ідеями, щоб лише почуватись у безпеці, можуть нанести непоправних збитків для команди, організації та власної кар'єри<sup>9</sup>.

**5. Ви є генеральним директором вашого власного розвитку та директором з маркетингу вашого особистого бренду.** Ваш перспективний розвиток залежить від того, як завдяки своїм здібностям ви чіплятиметеся за можливість працювати з босами, які допомагатимуть вам вчитися. Обмін ідеями (а не просто їх заслуховування) робить свій внесок у ваш розвиток та успішність. Для того, щоб у вашій організації вас вважали чимось більшим, ніж здібною людиною, краще за все виконуйте непересічну роботу, після чого ваші боси будуть розхвалювати вас. Якщо ви не будете погоджуватися в усьому з босом і при цьому зберігатимете товариські відносини, це дасть вам змогу досягнути корпоративних цілей та отримати шанс на підвищення<sup>10</sup>.

**6. Розподіл влади приносить вигоду обом сторонам.** Лідери також отримують вигоду, коли їхні підлеглі беруть активну участь у процесі ухвалення рішень. Вони відчуваються менш віддаленими від інших та піддаються меншому тиску, ніж коли виконували б усе самотужки. Коли підлеглим добре з лідером, а лідеру добре зі своїми підлеглими, то між ними виникає позитивна, спрямована на успіх мотивація та кооперація<sup>11</sup>.

## **НАСЛІДКИ НЕНАЛЕЖНОГО ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДТРИМКИ**

Ефективність культивованої підтримки, як і решти стратегій, про які йдеться у цій книжці, залежить від її ступеня, характеру та контексту.

Якщо надто часто вступати у конфлікти з вищим керівництвом, за це можна дорого заплатити. Схильний до кооперації бос спершу розглядає конфлікт як незгоду чи боротьбу за владу, а потому – починає ставитися до вас як до конкурента. Дуже важливим є те, яким чином ви не погоджуєтеся зі своїм босом. Застосовуючи тактики скарг, пустопорожніх балачок, погроз звільнитися, примусу і дратування вашого боса, ви можете виграти лише декілька боїв, але згодом це обійдеться вам дуже

дорого: вони вичерпають спільний з вашим босом «фонд позитивних емоцій». Якщо ви передчуваєте, що кінець вашим відносинам із босом прийде ще не скоро, або ж розумієте, що вони вам потрібні для подальшого кар'єрного росту чи рекомендації, уникайте грубих та надуживаних методів незгоди і домовлянь, що лише віддалять вас один від одного.

Розглядайте стратегію підтримки як цінний ресурс, який потребує дбайливого культивування. Її потрібно розвивати, захищати, вимірювати та час від часу відновлювати. Стратегія підтримки є надто дорогоцінною, щоб нею користуватися необдуманно чи шаблонно.

## **ЯК ВИГЛЯДАЄ КУЛЬТИВОВАНА ПІДТРИМКА У ДІЇ?**

Більшість відносин між лідером та підлеглим набувають конструктивного характеру лише з часом. Розподіл влади під час конфлікту є договірним кроком, завдяки якому підлеглі можуть відшукати способи впливу на лідера. Люди, які налаштовані на стратегію підтримки, розуміють, що вони наділені відносно невеликою владою та мають справу з доброзичливою стороною під час конфлікту. Вони активно шукають підтримку, прагнуть з'ясувати причини спору, тісно спілкуються з вищим керівництвом, щоб отримати детальнішу інформацію щодо певних питань, уважно слухають інших та при кожній можливості намагаються налагодити кооперацію. Також вони значною мірою нарощують власну м'яку силу, розвивають навички та ідеї, котрі для людей, наділених владою, будуть здаватися цінними та вартісними. З часом, в ідеалі, наділена владою людина починає відчувати комфорт у відносинах, які розвиваються на основі такого підходу. Однак цей комфорт може перерватися і зіпсуватися тривогою, спротивом і невдалими спробами про щось домовитися. Але якщо обидві сторони будуть наполегливими та уникатимуть перфекціонізму, з'являться відносини взаємної підтримки й допомоги.

## **ДЕСЯТЬ ТАКТИК КУЛЬТИВОВАНОЇ ПІДТРИМКИ**

### **1. ПІДТРИМУЙТЕ ПОЗИТИВНІ ВІДНОСИНИ**

*Розвивайте з наділеними владою людьми такі відносини, які позначені позитивністю та щирістю; розкривайте спільні риси та цілі.*

Упродовж розвитку відносин можуть трапитися всі типи конфліктів (у м'яких чи гострих формах). Хоча працювати на доброзичливого лідера простіше, ніж на домінанта, такий тип відносин встановлюється не завжди. До розбудови відносин необхідно підходити обдумано. Незгоди залишатимуться конструктивними та відкритими для обговорень, якщо у відносинах «керівник-підлеглий» акцент буде зроблено на позитивних емоціях, щирості та спільності, а також якщо обидві сторони віддаватимуться спільній меті.

Джин – доволі м'яка людина. Її взяли на посаду головного бухгалтера в компанію «ACR Supply», яка займається постачанням деталей для систем мікроклімату та приносить прибуток у \$25 мільйонів на рік завдяки роботі персоналу у складі 75 чоловік. Однак людина, на місце якої вона прийшла, раптово зникла, і ніхто не міг допомогти Джин у навчанні. Тоді в компанії було два бухгалтери, але жоден із них не мав відповідної університетської підготовки. Протягом трьох місяців Джин працювала додаткові години, самотійно ознайомлювалася з усіма процедурами, політикою, програмним забезпеченням та підрахунками. Вона звертала багато уваги на технічні моменти, що перешкоджало їй будувати відносини.

Її попередній працедавець продовжував їй телефонувати та благодіяти повернутися в його компанію. Пропозиція була привабливою. Там її дуже поважали. Там вона була впливовою. Вона подумала, що *нова робота – надто обтяжлива.*

У процесі ознайомлення з новою системою Джин почала розуміти, як її можна вдосконалити. Довкола вона бачила нераціональність, неточність та неефективність, однак не була знайома з начальником, тому не хотіла зайвий раз підливати масла у вогонь. Вона думала: *«Я навіть не впевнена, чи затримаюся тут надовго. Навіщо створювати зайві проблеми?»*

За три місяці на новій роботі вона вирішила, що не повинна більше мовчати. Вона попросила свого боса, Троя, який був власником і генеральним директором компанії, викроїти для неї час: *«Я маю бути відвертою з вами. Я виснажена. Існує ще багато речей, яких я поки що не зрозуміла в цій компанії. Разом із тим, мене запрошують назад, на попередню роботу».* Відповідь Троя зіграла вирішальну роль для Джин: *«Він зустрівся зі мною. Посадив мене і сказав чітко та ясно, як високо він мене цінує. Він пояснив, що не хотів стояти на моєму шляху, але вийшло*

так, що цим він не давав мені відчутти, що підтримує мене. Він пообіцяв надалі допомагати мені вивчати систему і знайомитися з колегами. Трой сподівався, що приблизно за місяць я зможу сказати остаточно, чи піду з його компанії».

Трой так само пам'ятає ту розмову: «Я бачив, яка вона була обдарована та як пасувала культурі нашої компанії, але я хотів для неї якнайкращого».

Їхні відносини почали розвиватися. За кілька тижнів Джин і Трой пізнали один одного краще. Джин згадує: «Як з'ясувалося, ми маємо багато спільного. Наприклад, ми обоє виховуємо синів і однаково думаємо про навколишній світ і життя. Ми чітко дали зрозуміти, що бажаємо один одному успіху. Я багато чого дізналася про його пріоритети, почала більше віддаватися роботі у цій компанії, яку хотіла бачити процвітаючою. Трой наполягав на тому, щоб я долала будь-які перешкоди на моєму шляху. Він пояснив також, що хоче, щоб я кидала йому виклики, сказав, що мене шанує й поважає мою роботу та хоче, щоб я говорила йому усе, що думаю про компанію».

## 2. СТАРАННО ВИБУДОВУЙТЕ ПОЧАТКОВІ УМОВИ

*Розбіжності будуть завжди – як на момент виникнення конфлікту, так і на етапі його завершення. Товариський характер відносин, люб'язність та розсудливість мають більше шансів принести виграшні результати для усіх сторін конфлікту. Натомість грубість, сперечання, критика та оборонна позиція призводять до негативних наслідків, коли переможцем вийде або лише одна сторона, або ніхто.*

Адріана – начальник філії федерального агентства, до обов'язків якої входить управління, підтримка і захист прав та інтересів науковців та інженерів у її відділі. Один із двох її босів – начальник відділу, сімдесятидворічний Стефан, який от-от має вийти на пенсію. Адріана поважала Стефана і щиро ставилася до нього. Вони обидва пишалися своїм румунським корінням, часто розповідали історії із сімейного життя та обговорювали події у світі, які вплинули на їхні долі. Маючи у своїй родині тих, хто жив у радянські часи, Стефан був щасливий, що на роботі він міг практикувати демократичний стиль керівництва.

На думку Адріани, Стефан *занадто* піддавався впливу. Вона скаржилася, що «інколи бувало – остання людина, яка його у чомусь переконувала, добивалася свого, особливо якщо це було щось складне». Вона бачила, як її колеги впливали на нього тим, що гнівалися, говорили

неправду чи ображеними покидали збори, чим викликали у Стефана дискомфорт. У результаті він поступався й доручав їм інші завдання.

Із часом Адріана стала однією з найвпливовіших співробітників компанії поруч зі Стефаном. І почасти тому, що вона приділяла значну увагу моментам, через які починалася кожна незгода. На підсвідомому рівні вона знала, що думки та емоції Стефана формувалися частково на основі того, який підхід вона обирала на початку виникнення розбіжностей у поглядах на проблему. Також вона розуміла, що і в подальшому виникатимуть розбіжності і що характер попередньої розмови впливатиме на усі наступні. Таким чином, вона почала застосовувати стриманіші, непрямі підходи, котрі берегли відносини.

Адріана пояснювала: «Інколи я починала роз'яснювати йому, що мої інтереси до конкретної проблеми базувалися на результатах одного з попередніх обговорень із ним». Якось була ситуація, коли один із її інженерів не використовував усі свої можливості повною мірою, тому вона вирішила призначити його на інший проект, що був би для нього доречнішим. Решта працівників намагалися схилити Стефана до іншої думки щодо цього інженера. Вони оскаржували у грубій формі рішення Адріани та під тиском переконували його у правильності саме їхньої думки. Адріана нагадала Стефану, що під час однієї з нарад він відгукувався про цього інженера як про людину особливої витривалості та уваги до деталей, наголошував на його здібностях здійснювати мікроаналіз та помічати найменші несправності у технічних проектах. Вона пояснила, що хотіла призначити його на проект, де така витривалість буде дуже доречною. Стефан погодився. Очікуючи, що інженер буде пручатися, вона почала далі розвивати справу й запропонувала Стефану самому донести новину до відома бунтівного інженера, оскільки саме він перший запропонував цю ідею. Коли інженер дізнався від свого начальника про призначення на особливий проект, що найкращим чином відповідав його здібностям, він відчув себе важливим для компанії, та погодився на рішення без жодних заперечень. «Мій підлеглий сяяв від щастя через те, що головний бос призначив його на особливий проект, а головний бос був щасливим через те, що у цій ситуації він виглядав розумним управлінцем, а я раділа тому, що досягнула своєї мети. Думаю, що для організації це добре».

### 3. РОЗВИВАЙТЕ ІНФОРМАЦІЙНУ МЕРЕЖУ

*Слабші сторони конфлікту отримують більше влади та досягають кращих результатів під час конфлікту з носієм влади тоді, коли вони підтримують один одного завдяки коаліції.*

Коли Джин краще пізнала Троя, вона помітила, як саме він реагує на людей. Вона добре розуміла його пріоритети і в який спосіб він хотів отримувати ідеї та зауваження від інших. Після року роботи на Троя Джин відчула, що достатньо добре розуміє його, а тому може впевнено не погоджуватися з його думками. Вона помітила, що компанія щороку сплачує досить великі суми за послуги корпоративних священиків. Священики щотижня відвідували філії організації та, за потреби, можна було з ними щось обговорити. Джин знала, що Трой був глибоко віруючою людиною та підтримувала ідею про священиків, але водночас вона розуміла, що конче необхідно скоротити витрати з огляду на спад економіки.

Тоді Джин уже мала добрі взаємини з колегами. Вона швидко здобула повагу та довіру серед багатьох менеджерів. Перш ніж поговорити з Троєм про корпоративних священиків, вона уважно вислухала кожного з неформальної коаліції. Багато колег, з якими їй вдалося поспілкуватися щодо цього питання, говорили про те, що люди, які потребують священиків, і так бачаться з ними у церквах. І хоча досить зручно було мати священика безпосередньо на роботі, однак лише кілька працівників компанії погодилися з тим, що це вартувало тих грошей.

Проте Джин вирішила, що їй слід краще зрозуміти, як часто працівники компанії користувалися послугами священиків, перед тим, як спробувати переконати Троя скасувати цю програму. Вона попросила його включити це питання в дослідження робочої культури, на що він дав згоду. Результати були чіткими: така витратна програма на знайшла широкої підтримки. Трой погодився згорнути її, значно скоротивши цим витрати організації.

Неформальні організаційні мережі виконують безліч функцій: вони дають поради, підтримують працівників, вселяють довіру, тримають у курсі всього, що відбувається у компанії та навіть більше. Але, скажімо, в Японії усе пішло набагато далі. Японські компанії практикують *дукі-каї*. «Дукі» означає «того ж року» або «у той самий момент», «каї» – «група». Тобто група розвиває власну ідентичність та згуртованість тоді, коли усі її члени разом починають працювати над завданням. Японці полюбляють впроваджувати «дукі-каї» саме в рік після закінчення університету, або ж щойно починають ходити до школи чи влаштовуються на роботу. Члени групи встановлюють зв'язки один з

одним та не припиняють спілкуватися упродовж кар'єри в компанії навіть тоді, коли одних підвищують до рівня начальства або ж навіть вище, а інших – ні. Відносини тих, хто практикує дукі-каї, дають важливе відчуття групової ідентичності, а також слугують вагомим джерелом інформації та впливу вниз та вгору по ієрархії наказів на роботі. Люди з мережі Джин не були прийняті на роботу одночасно, проте вона розбудувала власну «дукі-каї» завдяки тому, що краще пізнавала людей та слухала їхні думки про компанію. Неформальна мережа допомогла їй виконати свої робочі обов'язки, а Трою – зрозуміти, що є кращим для компанії.

#### 4. ПРЕЗЕНТУЙТЕ ПРОБЛЕМУ ЯК «НАШУ», А НЕ «ВАШУ»

*Люди, наділені меншою владою, можуть здійснювати більший вплив на тих, хто займає вищі владні позиції, тоді, коли наголошують на спільних інтересах та розглядають конфлікт як спільну проблему.*

Один із найкращих в історії фільмів про команду – «Аполлон-13». У ньому показано, як згуртована команда може досягнути більшого, ніж будь-яка компетентна людина самотійно. Коли астронавт Джим Ловелл (якого зіграв Том Генкс), повернувшись назад на Землю, розповідає інженерам про проблему, то на підсвідомому рівні вважає її колективною: «Г'юстоне, у нас проблема». У командах, очолюваних доброзичливим лідером, більшість проблем є спільними. Коли член команди, який застосовує стратегію підтримки, визначає проблеми та конфлікти як «наші», а не «мої» чи «твої», то уся команда матиме більше шансів досягнути поставлених цілей, незалежно від того, чи їм треба повернути космічний корабель назад на Землю, чи виконати план прибутків за квартал.

Політика федерального агентства, в якому працювала Адріана, передбачала пошук зовнішніх партнерів для співпраці. Приватні компанії могли би платити агентству гроші за проведення досліджень. Стефан погоджувався практично на всі пропозиції такого штибу. На його думку, відділ повинен був укласти максимально багато угод. Але для Адріани це створювало багато проблем. Її підлеглі були перевантажені роботою, а що гірше – деякі з цих замовлень не становили жодного інтересу для підзвітних їй інженерів та науковців. Як вона сама зазначила: «Було відчуття, ніби ми ловили білок, замість того, щоб зосередитися на головному завданні».

Декілька разів Адріана скаржилася Стефанові на перевантаженість, але все дарма. Зрештою, вона сіла з ним обговорити це питання і пояснила їхню спільну проблему: «Ці зовнішні проекти лише розсіюють увагу *нашого* технічного персоналу». Вона говорила про *спільне* бачення та місію, яким Стефан був відданий, про *їхній спільний* персонал і таланти, про *небезмежність їхнього спільного* часу. Звертаючись до Стефана як до науковця, вона нагадала йому слова, котрі він колись сказав: «Якщо тобі потрібно провести дослідження, в якому ти не зацікавлений, то результати роботи будуть незадовільними». Вона пояснила, що деякі проекти не відповідають далекоглядним планам відділу, а тому краще відмовитися від них заради персоналу та організації в цілому.

Такий підхід був дієвим і в інших ситуаціях. Після двох чи трьох таких розмов Стефан почав долучати Адріану, коли ухвалював рішення щодо пропозицій. Він прислухався до її думки, коли вона говорила: «Це не відповідає нашому баченню» або «Ніхто з наших працівників не захоче працювати над цим дослідженням».

#### 5. ДУМАЙТЕ НЕ ПРО ПРОБЛЕМУ, А ПРО ТЕ, ЯК ЇЇ РОЗВ'ЯЗАТИ

*Не будьте впертими та уникайте слів примусу на кшталт «або-або». Зробіть так, щоб особа, яка наділена вищою владою, мала вибір.*

Ця тактика дає змогу лідерам команд та її членам виграти щось, навіть тоді, коли вони програють. Обговорення принесуть більше результатів, коли існуватиме певний вибір, завдяки якому можна досягнути компромісу.

Готуючись до обговорення з Троєм питань про скорочення витрат організації, не вдаючись до скорочення персоналу, Джин розуміла, що ризикувала, оскільки це могло втягнути її у міріади напружених дебатів. Ті, хто витрачає гроші, й ті, хто їх береже, подібні до олії та води. Трой був раціональним бізнесменом, однак пошук нових проектів йому вдавався краще, ніж пошук шляхів економії. Джин натомість прагнула заощаджувати кошти і раціонально використовувати гроші компанії. Однак вона добре пам'ятала свій улюблений вислів: «Думай не про проблему, а про те, як її розв'язати». Тож вона підготувала перелік із п'ятдесяти способів економії без шкоди для бізнесу. Із самісінького початку вона вирішила, що їй не потрібно виборювати перемогу за всіма пунктами. Якщо Трой погодиться на більшість її ідей, то компанії вдасться уникнути скорочення персоналу.



Трой одразу та без жодних заперечень погодився на декілька несуттєвих пропозицій, але цього було недостатньо, щоб забезпечити усіх працівників роботою. Джин запропонувала скоротити внески компанії до пенсійного плану працівників, але Трой не погодився на це. Вона рекомендувала заборонити додаткові робочі години. «Ні». Вона запропонувала скасувати оплату відпочинку на морі за рахунок компанії. «Можливо». Вона знайшла спосіб вчасно повертати кошти кредиторам, але при цьому якомога довше залишати гроші у власності компанії. «Лише за умови, якщо ми це робитимемо спільно з нашим теперішнім банком». Але їхня компанія ніяк не могла заощаджувати кошти з цим банком.

Джин пояснює: «Я не повинна була виборювати перемогу за всіма пунктами, але я мусила зробити все можливе, щоб Трой погодився із більшістю моїх ідей, що були спрямовані на те, щоб задовольнити його мету, а саме: запобігти скороченню персоналу». Замість того, щоб битися з ним за кожен пункт, Джин щоразу нагадувала йому, що вони повинні працювати разом для того, щоб знайти комбінацію варіантів та уникнути звільнення працівників.

«Не було жодного «він» чи «я». Були лише «ми проти скорочення персоналу», – сказала Джин.

Зрештою, їм це вдалося. Вони скасували відпустки на морі (натомість почали проводити сімейні пікніки на офісному подвір'ї). Вони змінили деякі положення пенсійної програми «401(k)», таким чином компанія протягом року могла не перераховувати кошти на приватний накопичувальний пенсійний рахунок. Вони не заборонили надробочий час, але запропонували працівникам добровільно скорочувати тривалість робочого дня. Коли Джин почала переконувати Троя ухвалити найважче рішення – змінити банк для реалізації нового плану погашення боргів та зберігання коштів у компанії, він сказав, що якби усе залежало від нього, він би не змінював банк, але він дозволив Джин ухвалювати рішення. Вона обрала нову програму в новому банку, і Трой підтримав її.

## 6. ВЕДІТЬ МИРНУ КАМПАНІЮ

*Стати впливовою, а особливо тій людині, яка має менше влади, можна радше з часом та з великої кількості спроб кооперації, але не одразу.*

Кампанія передбачає певну повторюваність час від часу. Не можна назвати кампанією випадок, коли плаксива дитина наполегливо просить

придбати їй морозиво, що все більше і більше роздратовує батьків. Але коли працівник не погоджується з думкою боса, прагнучи при цьому поступово спонукати його до пошуку альтернативних ідей, і робить це з великою обережністю і доброзичливістю до організації, то такий хід можна назвати кампанією.

Моніка працювала у центральному офісі національної оптової компанії з продажу спортивного взуття. Вона допомагала організації успішно укладати угоди про комерційну концесію. Як колишня легкоатлетка, вона знала секрети перемоги та впевнено виховувала трьох непосидючих синів. Також вона знала, що у бізнесі, так само, як і в спорті, перемога може прийти не з першої спроби.

Часом Моніка не погоджувалася з деякими стратегічними планами Денніса, її боса, який обіймав посаду старшого віце-президента компанії з питань розвитку бізнесу. До прикладу, вона хотіла провести фокус-групи з тими людьми, які не навідувалися в їхні магазини протягом останнього часу. Вона та інші її колеги могли здогадуватися, чому клієнти припинили ходити до їхніх магазинів, але Моніка хотіла почути чіткі пояснення. Вона відшукала дослідницю, з якою вони раніше працювали, але Денніс відмовлявся платити їй гроші.

«Він не сказав «нізащо». Він просто подумав, що це не варте тих грошей». Тож Моніка почала поширювати цю ідею серед впливових людей компанії, які могли б якось переконати Денніса. Час від часу вона знову нагадувала йому про це, пояснюючи, що точна інформація може допомогти збільшити потік клієнтів. «Я не надокучала йому цією ідеєю. Коли я порушувала це питання, то зазвичай у контексті обговорення проекту, над яким працює інша група, якій не завадило би провести фокус-групу. Я не шукала людей, через яких хотіла передати Деннісу, що мала рацію. Я розуміла, що він бос і що в його компетенції стежити за фінансами компанії».

Денніса у свою чергу не турбувала і не лякала відкрита кампанія Моніки. Насправді, він навіть захоплювався цим, адже користувався такою ж тактикою. Як він сам пояснив:

«Я звітую безпосередньо генеральному директорові, Джареду. І помітив таке: коли у мене виникає блискуча ідея, мені треба деякий час попрацювати над нею. Інколи це забирає декілька місяців, інколи – роки. Зараз ми вже готові запустити великий проект. Ми готові йти шляхом успіху слідом за нашим бізнесом. Я захопився цією ідеєю з Джаредом три роки тому, час від часу користувався доречною нагодою говорити йому та іншим членам команди, що «ми маємо знайти шляхи розширення

нашого бізнесу... Що ви думаєте?». Я поділився з ними кількома теоретичними ідеями, як це зробити і не зазнати збитків. У голові Джареда завжди мільйон ідей. Інколи оригінальні ідеї з'являються у нього лише з часом, тому що на той момент його думки зайняті іншими оригінальними ідеями.»

Моніка та Денніс проводять мирні кампанії, щоб вплинути один на одного, але виключно з тих питань, які вони вважають важливими для розвитку організації.

## 7. РОЗВИВАЙТЕ ВПЛИВОВИЙ СТАТУС ЗАВДЯКИ СВОЇМ ОБОВ'ЯЗКАМ

*Практичний досвід та знання є дієвими формами впливу. Люди з менш формальною владою здійснюють найбільший вплив тоді, коли говорять про свою сферу діяльності з професійністю, яку решта визнає.*

Вплив та успішне розв'язання конфлікту дуже часто залежить від того, чи маєте ви довіру. Що більше вам довіряють, то більше ви маєте впливу. Це означає, що, можливо, на роботі будуть деякі сфери, на яких ви менше розумієтеся і досягли не таких вражаючих результатів, а отже, на цих ділянках вам менше довірятимуть і ваш вплив буде меншим. Варто зосередитися на тій сфері, де ви маєте більше впливу та, відповідно, зможете виграти битву.

Із часом Джин почала розрізняти, в яких ситуаціях вона мала більше впливу, ніж її лідер, а коли навпаки. Всього за кілька місяців роботи до неї почали дослухатися у фінансових питаннях. Але в інших ділових справах вона мала менше впливу.

Коли лідери команд обговорювали, чи варто відкривати представництво компанії у дев'ятому місті, Джин була єдиною, хто вважав, що цього робити не варто. Згодом вона визнала: «Я помилялася. Я не підприємець. Я не йду на ризики. Я би ніколи не змогла почати власну справу і піти на ризики, не маючи жодних гарантій. Отже, я можу критикувати Троя за неефективне використання фінансів організації та водночас бути шанованою за те, що закликаю його та інших раціонально розпоряджатися грошима, а він, у свою чергу, здобув моє шанобливе ставлення за свою інтуїтивну здатність бачити можливості. Запорука моєї надзвичайної впливовості та успіху у суперечках із ним полягає в тому, що вдається мені найкраще: скорочувати витрати. Я нормально ставлюся до своїх помилок. Особливо, якщо вони не пов'язані з тією сферою, де я дуже сподіваюся на високу оцінку моєї роботи».

## 8. ЯКОМОГА ШВИДШЕ ВИХОДЬТЕ З КОНФЛІКТУ

*Коли людина, наділена меншою владою, відчуває, що потрапила у безвихідний конфлікт із тим, хто має більшу владу, то налагодження напружених відносин, досягнення компромісу, тимчасове підлаштування чи пошук варіантів, котрі задовольняють людину більшої влади, стає прагматичним завданням.*

Коли ви довго не можете розв'язати конфлікт із переважно доброзичливим босом (тобто з тим, хто також може інколи помилятися), вам доведеться переступити через власну гордість, щоб досягнути довгострокових цілей.

Адріана звітує безпосередньо Макс, директорів одного з відділень компанії. Макс, як і багато-хто з доброзичливих лідерів, має певні сліпі плями та слабкі місця, що часом змушують його непорушно відстоювати свою думку, а часом – діяти кооперативно. Якщо ви під час розмови з доброзичливим лідером наодинці не погоджуєтеся з його думкою, але маєте в запасі добрі аргументи з раціональними, логічними та чіткими фактами, то він вас вислухає і навіть підтримає у розмові зі своїм начальником. Але під час загальних зборів він стає впертим і ненадійним. Інші бачили, як він уникав чи критикував її. За кілька днів Адріана і Макс зустрілися віч-на-віч, однак, здається, розмова вийшла напруженою та безрезультатною. Вони так і не обговорили питання, через яке їхні погляди розійшлися.

Згодом Адріана розмірковуватиме: «Не думаю, що я зробила щось не так. Але переконана, що він подумав, ніби я зіпсувала його виступ». Вони опинились у безвихідній ситуації. Вона знала, що це може тривати тижнями і виникати не лише у контексті цієї проблеми, але й інших. У неї був вибір: «Або конфлікт триватиме, і я знатиму, що маю рацію, або я покладу край конфлікту, перепросивши».

Наступного понеділка вона пішла до кабінету шефа і сказала: «Я перепрошую за те, що зробила минулого тижня під час зборів. Я не хотіла створити у вас відчуття напруги чи дискомфорту».

Макс здивовано відповів: «Дякую».

Інколи вибачення може покласти край безвихідній ситуації, у яку ви потрапили з лідером, наділеним більшими повноваженнями. В інших випадках вам слід запропонувати компроміс, послугу, піти на поступки, сподіваючись на кращі результати у майбутньому, або ж відверто поговорити про емоції та взаємини. Втім у цих діях простежується

прагматична мета – зберегти відносини та запобігти тому, щоб їхній фонд не поповнювався негативними емоціями.

#### 9. СТАВТЕСЯ ДО АВТОРИТЕТУ ТАК, ЯК ВИ ХОЧЕТЕ, ЩОБ АВТОРИТЕТ СТАВИВСЯ ДО ВАС

*Для декого, хто має меншу владу, найкраще буде повністю вдатися до стратегії підтримки і віддавати те, що він хоче отримати. Кооперативні конфлікти породжуватимуть у майбутньому тіснішу взаємодію, а конфлікти суперницького характеру – більше суперництва<sup>12</sup>.*

Коли Джин хотіла, щоби Трой продовжував стимулювати її кидати йому виклики (або, принаймні, приймати їх), вона водночас стимулювала у цьому ж Троя.

«Я намагалася залучити його до фінансових питань, щойно це ставало можливим. Він хотів бачити мене фахівцем, а я хотіла, щоб він був поінформованим лідером, який бере безпосередню участь у справі. Із часом Трой дізнавався все більше нового, приходив до мене з більшою кількістю питань про те, чому деякі витрати за поточний місяць були вищими чи нижчими». Якось вона надіслала йому накладну про повернення товару за попередній місяць. Велика компанія видала її помилково, але Джин помітила це не одразу. Таким чином, сума доходу за попередній місяць була завищена на п'ятдесят тисяч доларів, що потрібно було виправити.

«Він підійшов до мене і спитав: «Ця помилка сталася один раз, чи ми її постійно повторюємо? Що нам робити, щоб не повторити її знову? Чи потрібно нам змінити щось у самому процесі?»

«Я дуже раділа, що він ставив мені запитання. Можливо, очевидним стало те, про що я не замислювалася. Він ніколи не ставив мені питань у грубій формі. Зрештою, не можна знати того, чого ти не знаєш. Тож коли він запитує мене про щось, чого я не знаю, то це лише на краще. Я довіряю йому, бо знаю, що його мотиви – добрі».

Інколи Трой не погоджувався з деякими рішеннями, які ухвалювала Джин, або ж кидав їй виклики, щоб вона робила щось інакше. Вона вважала, що її обов'язок – слухати і не оборонятися, бути поштиво відвертою та намагатися кооперативно обговорювати спірні питання й домовлятися. Вона повторювала: «Що посієш, те й пожнеш».

Трою була до вподоби її відвертість: «Мені подобається, що вона викладає усі свої ідеї на стіл і не погоджується зі мною абсолютно в усьому. Інакше ми зупинилися б на рівні мого розвитку, а це недобре. Я

слухаю її, оскільки вона ніколи не поводить себе зі мною грубо, як із суперником. Я вірю, що вона бажає найкращого для компанії, і саме через це вона ділиться ідеями».

#### 10. РОЗРІЗНЯЙТЕ СЛАБКІ МІСЦЯ ЛІДЕРА ТА ЙОГО ФАТАЛЬНІ ПОМИЛКИ

*Навіть найдоброчинніший, кооперативний та шанований лідер є людиною. Риси характеру, сліпі плями, особисті болючі проблеми, невпевненість у собі та інші розповсюджені індивідуальні психологічні відмінності спонукають сторону, наділену меншою владою, бачити різницю між значними та незначними недосконаlostями.*

Поганого боса знайти дуже просто. Але не просто знайти гарного лідера з недосконаlostями, не погоджуватися з ним та при цьому зберігати добрі відносини.

Мудрі працівники беруть до уваги контекстуальні слабкі місця своїх менеджерів. Деякі помилки часто не мають жодного значення, серед них: невеличке запізнення, образливий невдалий жарт, рідкісні спалахи гніву, дрібні похибки, надмірна увага до деталей в окремих випадках. Але деколи конкретний тип поведінки – ворожість, презирство, принизливі зауваження, порушення етичних норм, недотримання обіцянок, брехня – може стати деструктивним. Проте недоліки, навіть потенційно серйозні, є контекстуальними й ситуативними. Наскільки грубим було зауваження? Чи справді поведінка мого боса шкодить моїй кар'єрі та організації, а чи вона лише трохи неприємна?

Прихильники підходу «усе або нічого», зауважте: якщо ви прагнете досягнути власних та корпоративних цілей, ви повинні розрізняти, що є поганим та неправильним, а що – лише неприємним та безглуздим.

У цілому, Моніка вважає Денніса хорошим босом, хоча й не ангелом. Він займається бізнесом довгий час, що живить у ній неабияку довіру до нього. Багато що в його роботі викликає у неї повагу: його здатність співпрацювати з кредиторами, його відносини з ключовими бізнес-гравцями, його бачення організації. Вона вважає його доброю та компетентною людиною.

«Однак він може бути досить грубим. Часом, коли він відчуває стрес, його поведінка стає неадекватною. Але таке трапляється з багатьма. Він не ідіот, інакше я б давно пішла з компанії».

У Денніса був досить щільний графік закордонних відряджень. Коли він повертався після напруженої поїздки до офісу, то давав дрозда кожнісінькому працівнику. Він – кремезна людина з гучним голосом, і

йому можна геть не кричати, щоб залякати когось. Повернувшись одного разу виснаженим із поїздки до Європи, він кинувся сварити підлеглого Моніки за те, що той погано продумав графік відрядження. Моніка відсунула молодого працівника убік і попросила його не брати на себе провину за те, що Денніс повернувся виснаженим. Однак Денніс знову, вдруге за день, почав сваритися, навіть у грубішій формі.

Моніка хотіла відповісти Деннісу прямо посеред офісу, щоб кожен міг бачити, як вона чинить йому опір, і тримала напоготові декілька лайливих фраз. Проте вона себе зупинила. *Яка моя мета? Збурити драму? Ні. Показати Деннісу, що я сильніша? Ні. Поставити його в незручне становище? Ні.* Вона зрозуміла, що хоча Денніс і був хорошою людиною, йому бракувало вміння керувати стресом. Вона подумала, що він може цього навчитися, якщо з ним про це говорити.

Моніка зачекала кінця робочого дня, і, коли в офісі нікого не лишилося, зайшла до його кабінету. Не підвищуючи голос, вона сказала, що не в його компетенції критикувати її прямих підлеглих на очах у всього колективу. А якщо він матиме зауваження до когось із її підлеглих, йому слід звертатися до неї. Вона нагадала йому, що командний дух є ключем до успіху компанії і що Денніс не повинен вважати цей дух незламним, коли перебуває у стресовому стані.

Денніс одразу ж почав захищатися, але Моніка його перервала: «Деннісе, ти маєш дуже стомлений вигляд. Піди виспись і подумай про те, що я сказала. Поговоримо вже завтра».

Зранку, добре відпочивши, Денніс прийшов на роботу і вибачився перед працівниками за свою вчорашню поведінку.

Наступного разу, коли він знову повертався із закордонного відрядження, Моніка написала йому повідомлення із запитанням, чи він буває не втомлений. Денніс мав приїхати на загальні збори персоналу, тож вона вирішила, що раптом він знову буде у кепському настрої, вона скасує зустріч. Бос зрозумів, що насправді вона цікавилася, чи його емоції були під контролем. Він відповів: «У мене все гаразд». І у нього справді було все гаразд.

Такими кулуарними шляхами, беручи до уваги те, в яких умовах почалася суперечка, Моніці вдалося виправити помилки Денніса і поступово допомогти йому усвідомити, як стрес впливав на його поведінку.

Розуміти тих, хто наділений владою, – вартісна справа.

## **ЯК ОПАНУВАТИ КУЛЬТИВОВАНУ ПІДТРИМКУ:БУДІВЕЛЬНІ БЛОКИ**

Для того, щоб стратегія підтримки працювала, в її основу потрібно закладати справжні людські відносини, які виходять за межі рольових ігор та поверховості. Людині, яка наділена меншою владою, необхідно застосовувати навички побудови справжніх відносин, поєднуючи їх із власним професіоналізмом та чіткими результатами, щоб показати людині з вищою владою усі переваги вашого взаємного спілкування. Коли ви зрозумієте особистість, емоції, фактори впливу та реальність вашого боса, він не здаватиметься вам самовпевненим і байдужим.

Контроль над емоціями є важливим в усіх без винятку конфліктах, зокрема і в напружених ситуаціях, навіть із доброзичливим лідером. Не завжди все буде відбуватися так, як ви того бажаєте, і ви навіть потраплятимете у такі ситуації, результати яких розчаровуватимуть і здаватимуться несправедливими. Під час конфлікту з авторитетом більшість людей, які вдаються до стратегії підтримки, починають нервуватися. Абсолютно нормальним та навіть корисним є те, що ви переживете емоції, котрі здатні відчувати. Але те, як ви виражаєте ці емоції на роботі, може закласти основу для наступної напруженої ситуації.

Будівельним блоком також вважатиметься позичання влади задля доброї справи. У вас немає стільки ж влади, як у вашого боса, але разом із тим ви не безправні. Існує декілька шляхів, як можна позичити владу: завдяки коаліції з підтримки, власному досвіду та факторам впливу, таким як наполягання, логічність і повторення. Але не забудьте повернути те, що позичили; будь-яку владу, яку ви набуваєте у співпраці з кооперативним босом, необхідно спрямувати на користь організації, а не узурповувати її. Якщо ви надто часто будете демонструвати агресивну поведінку, можете цим залякати навіть найдоброзичливішого боса.

Волт і Рой, Джин і Трой, Адріана й Стефан, Моніка і Денніс – відносини між цими людьми найкращим чином втілюють союз співлідерів, позначений довірою, спільним прагненням до вищих цілей, кооперацією, взаємоповагою та консенсусом, а не контролем.

Ці лідери зазнали неприємних емоцій, гніву та нездорових конфліктів. Однак із часом більшість суперечок між членами цих пар було розв'язано заради досягнення кращого. Обидві сторони поступалися одна одній, але бажали невдовзі повернутися до



обговорення, якщо ситуація знову напружитися. Обидві сторони брали думки опонента до уваги і хотіли ділитися владою.

За такого типу відносин конфлікт не буде змаганням. Він може бути частиною процесу переговорів на шляху до спільної мети.

## **ВИСНОВКИ ПРО КУЛЬТИВОВАНУ ПІДТРИМКУ**

**До ситуацій кооперативної залежності:** у таких ситуаціях ви наділені меншою владою, ніж решта учасників конфлікту, поділяєте спільні організаційні чи інші взаємодоповнювальні цілі та маєте високу потребу зберегти добрі відносини з ними.

**Стратегія:** сприяти кращому розумінню носієм влади ваших спільних цілей та взаємної вигідності відносин, шукати можливості для вас обох збільшити ресурси влади та впливу в такий спосіб, який не залякуватиме носія влади.

### **ТАКТИКИ**

1. Підтримуйте позитивні відносини.
2. Старанно вибудовуйте початкові умови.
3. Розвивайте інформаційну коаліцію.
4. Презентуйте проблему як «нашу», а не «вашу».
5. Думайте не про проблему, а про те, як її розв'язати.
6. Ведіть мирну кампанію.
7. Розвивайте впливовий статус завдяки своїм обов'язкам.
8. Якомога швидше виходьте з конфлікту.
- 9 Ставтеся до авторитету так, як ви хочете, щоб авторитет ставився до вас.
10. Розрізняйте слабкі місця лідера та його фатальні помилки.

### **ПЕРЕВІРКА НАВИЧОК**

Перевірте навички, які ви вже розвинули. Обговоріть ваші відповіді з тим, кому ви довіряєте.

**Я вмію переконувати раціональними аргументами.** Я вмію використовувати логічні аргументи та матеріальні докази, щоб вплинути на людей із більшою формальною владою, ніж у мене. Я користуюся цією

навичкою для того, щоб, не погоджуючись із чужою думкою, не виглядати занадто емоційним та агресивним.

**Я вмію давати консультації.** Я можу запропонувати поліпшити план або допомогти спланувати певний процес, коли комусь із керівництва потрібна моя допомога. Таким чином, я знаю, як не створити враження про себе як про емоційну людину, коли я не погоджуюся з чимось. Мене можуть розглядати як людину, яка намагається допомогти.

**Я здатен до взаємності.** Я часто роблю іншим послугу, яка мотивує, зокрема і наділеним формальною владою, при цьому я не справляю враження маніпулятора. Це знижує командний та оборонний тон наших сперечань навколо питання.

**Я здатен до кооперації.** Мої колеги знають, що я допомагаю та співпрацюю з ними. Це спонукає їх скооперуватися чи обговорювати питання зі мною, навіть коли ми дотримуємося різних думок.

**Я вмію будувати глибокі відносини.** Я не лише навчився бути товариським, але й дізнався більше про людей та почав часто проявляти підтримку, зокрема і до тих, хто наділений владою. Це дає мені можливість апелювати до наших відносин та просити їх зробити мені послугу чи підтримати, навіть якщо ми дотримуємося різних поглядів.

**Я щиро переймаюся багатьма особистостями з нашого керівництва.** Я чітко розумію, що влада супроводжується значною відповідальністю та стресом, а також, що лідери дуже обмежені у часі, увазі та впливі. Життя не завжди солодке.

**Я знаю, як зробити так, щоб люди почувалися позитивно.** Оскільки я вмію робити так, щоб люди почувалися добре, я можу здійснювати вплив на них у потрібному мені напрямку. Далеко не кожному керівникові вдається домінувати наді мною саме через це позитивне ставлення до мене. Також я можу апелювати до цінностей та ідеалів тих, хто керує мною, внаслідок чого наше сперечання набирає позитивного характеру.

**Я вмію здійснювати тиск таким чином, що це не насторожує керівників.** Я можу легко нагадувати, просувати, просити або виконувати певну справу, не виглядаючи при цьому надокучливою людиною. Таким чином я поступово впливаю на декого з керівництва, щоб ті дотримувалися своїх обіцянок та бачили речі такими, якими бачу їх я.

**Я формую коаліції.** Я знаю, як зробити так, щоб декілька людей погодилися з моєю думкою. Тож коли я намагаюся впливати на керівництво, я стаю частиною групи, а не відокремлююся, щоб іти за своїм власним графіком.

**Я вмію робити людей залежними.** Я поглиблюю знання або удосконалююся в певних галузях, що робить керівників залежними від мене. Коли наші погляди не збігаються, я можу використати вузькоспеціалізовані знання чи навички, щоб досягнути компромісу, а не просто поступитися.

**Я вмію визначати інтереси інших.** Замість того, щоб відстоювати власну позицію під час конфлікту, я беру до уваги потреби та інтереси керівників і намагаюся з'ясувати, яким чином ми можемо досягти компромісу, щоб у результаті я отримав хоча б певну частину того, чого хотів.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕНЬ**

Оберіть того, кому ви довіряєте, щоб обговорити стратегію культивованої підтримки й те, наскільки доречною вона є у поточній ситуації.

- Як часто я не погоджуюся з тими, хто стоїть вище за мене в ієрархії? Чи не надто часто я це роблю? Чи надмірно я виконую роль «адвоката диявола»? Чи я, на ваш погляд, занадто часто тримаю свої думки та ідеї при собі?

- Наскільки ефективними є суперечки з керівництвом? Збоку я виглядаю як людина, яка намагається розв'язати «нашу» проблему, чи як людина, яка постійно скаржиться і сперечається?

- Яких заходів я можу вжити, щоб розвинути кращі відносини зі своїм босом та іншими лідерами, щоб вони могли вислухати мене, незважаючи навіть на різні підходи до проблеми?

**Читайте продовження у 2 частині книги.**

## ПОСИЛАННЯ

### ВСТУП

1. E. K. Wayne, "It Pays to Find the Hidden but High Costs of Conflict," Washington Business Journal, вечірний вісник новин, за 9 травня, 2005.
2. I. W. Zartman and J. Z. Rubin, Power and Negotiation (Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 2002); J. C. Magee and A. D. Galinsky, "Social Hierarchy: The Self-Reinforcing Nature of Power and Status," Academy of Management Annals 2, no.1 (2008): 351–98; J. C. Magee, A. D. Galinsky, and D. H. Gruenfeld, "Power, Propensity to Negotiate, and Moving First in Competitive Interactions," Personality and Social Psychology Bulletin 33, no. 2 (2007): 200–212; J. Z. Rubin and B. R. Brown, The Social Psychology of Bargaining and Negotiation (New York): Academic Press, 1975.
3. D. Tjosvold, "Unequal Power Relationships Within a Cooperative or Competitive Context," Journal of Applied Social Psychology 11 (1981): 137–50; D. Tjosvold, "Power and Social Context in Superior-Subordinate Interaction," Organizational Behavior and Human Decision Processes 35 (1985a): 281–93; D. Tjosvold, "Effects of Attribution and Social Context on Superiors' Influence and Interaction with Low-Performing Subordinates," Personnel Psychology 38 (1985b): 361–76; D. Tjosvold, "Interdependence and Power Between Managers and Employees: A Study of the Leadership Relationship," Journal of Management 15 (1989): 49–64; D. Tjosvold, The Conflict Positive Organization (Reading, MA: Addison Wesley, 1991); D. Tjosvold, "The Leadership Relationship in Hong Kong: Power, Interdependence, and Controversy," in Progress in Asian Social Psychology, ed. K. Leung, U. Kim, S. Yamaguchi, and Y. Kashima, vol. 1 (New York: Wiley, 1997); D. Tjosvold and B. Wisse, Power and Interdependence in Organizations (New York: Cambridge University Press, 2009).

### 1. СУТНІСТЬ КОНФЛІКТУ ТА ВЛАДИ

1. C. K. W. De Dreu and M. J. Gelfand, "Conflict in the Workplace: Sources, Dynamics and Functions Across Multiple Levels of Analysis," in The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations, ed. C. K. W. De Dreu and M. J. Gelfand (New York: Lawrence Earlbaum, 2008).
2. T. Parker-Pope, "Is Marriage Good for Your Health?" New York Times Magazine, April 4, 2010.
3. M. P. Follett, "Power," in Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, ed. E. M. Fox and L. Urwick (London: Pitman, 1973);

оригінальна робота опублікована у 1925.

4. M. Losada, "The Complex Dynamics of High Performance Teams," *Mathematical and Computer Modeling* 30, no. 9–10 (1999): 179–192; M. Losada and E. Heaphy, "The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model," *American Behavioral Scientist* 47, no. 6 (2004): 740–765.

5. J. M. Gottman, "The Roles of Conflict Engagement, Escalation, and Avoidance in Marital Interaction: A Longitudinal View of Five Types of Couples," *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 61, no. 1 (1993): 6–15; J. M. Gottman, et al., *The Mathematics of Marriage: Dynamic Nonlinear Models* (Cambridge, MA: MIT Press, 2002).

6. D. Tjosvold, *The Conflict-Positive Organization* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991).

7. D. Tjosvold, "The Leadership Relationship in Hong Kong: Power, Interdependence, and Controversy, in *Progress in Asian Social Psychology*, ed. K. Leung, U. Kim, S. Yamaguchi, and Y. Kashima, vol. 1 (New York: Wiley, 1997).

8. For an extensive discussion of the pathologies of cooperation, see M. Deutsch, *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective* (New Haven, CT: Yale University Press, 1985).

9. R. M. Emerson, "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review* 27, no. 1 (1962): 31–41.

10. Концепція «BATNA» (кращої альтернативи) була розроблена Роджером Фішером та Вільямом Урі у програмі Гарвардського університету, вони є авторами книжки *Getting to Yes* (Boston: Houghton Mifflin, 1981).

11. 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; P. H. Kim, R. L. Pinkley, and A. R. Fragale, "Power Dynamics in Negotiation," *Academy of Management Review* 30, no. 4 (2005): 799–822; 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.

[12.](#) Див. D. C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington, 1975).

[13.](#) M. Sashkin, "Participative Management Is an Ethical Imperative," *Organizational Dynamics* 12, no. 4 (1984): 5–22; R. M. Kanter, "Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women," *American Journal of Sociology* 82, no. 5 (1977): 965–83.

[14.](#) J. S. Nye, Jr., "Soft Power," *Foreign Policy* 80 (1990): 153–71.

[15.](#) Ibid.

[16.](#) C. A. Crocker, F. O. Hampson, and P. R. Aall, *Leashing the Dogs of War: Conflict Management in a Divided World* (Washington, DC: US Institute of Peace Press, 2007), 13.

## **2. ПАСТКИ КОНФЛІКТУ НАВКОЛО ВЛАДИ**

[1.](#) J. R. Curhan, H. Anger Elfenbein, and H. Xu, "What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation," *Journal of Personality and Social Psychology* 91, no. 3 (2007), 493–512.

[2.](#) B. E. Wexler, *Brain and Culture: Neurobiology, Ideology, and Social Change* (Boston: MIT Press/Bradford, 2008).

[3.](#) A. Bechara, "The Role of Emotion in Decision-Making: Evidence from Neurological Patients with Orbitofrontal Damage," *Brain and Cognition* 55 (2004), 30–40.

[4.](#) J. C. Magee, A. D. Galinsky, and D. H. Gruenfeld, "Power, Propensity to Negotiate, and Moving First in Competitive Interactions," *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, no. 2 (2007): 200–212.

[5.](#) Andy J. Yap, Malia F. Mason, and Daniel R. Ames, "The Powerful Size Others Down: The Link Between Power and Estimates of Others' Size," *Journal of Experimental Social Psychology* 49, no. 3 (May 2013): 591–94.

[6.](#) S. T. Fiske and J. Berdahl, "Social power," in *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*, ed. A. W. Kruglanski and E. T. Higgins, 2nd ed. (New York: Guilford, 2007).

[7.](#) Ibid.

[8.](#) I. W. Zartman and J. Z. Rubin, *Power and Negotiation* (Ann Arbor. MI: University of Michigan Press, 2002).

[9.](#) P. K. Piff, D. M. Stancato, S. Сфґтй, R. Mendoza-Denton, and D. Keltner, "Higher Social Class Predicts Increased Unethical Behavior," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109 (2012), 4086–91.

[10.](#) P. Brown and S. C. Levinson, *Politeness: Some universals in language usage* (New York: Cambridge University Press, 1987); B. M. DePaulo and H. S. Friedman, "Nonverbal communication," in *The Handbook of Social Psychology*, ed. D. T. Gilbert, S. T. Fiske, and L. Gardner, 4th ed., vol. 2, pp. 3–40 (New York: McGraw-Hill, 1998).

[11.](#) C. Anderson and J. L. Berdahl, "The Experience of Power: Examining the Effects of Power on Approach and Inhibition Tendencies," *Journal of Personality and Social Psychology* 83 (2002), 1362–77.

[12.](#) Zartman and Rubin, *Power and Negotiation*.

[13.](#) C. Anderson and A. D. Galinsky, "Power, Optimism, and the Proclivity for Risk," *European Journal of Social Psychology* 36 (2006): 511–36; J. K. Maner, M. T. Gailliot, D. Butz, and B. M. Peruche, "Power, Risk, and the Status Quo: Does Power Promote Riskier or More Conservative Decision-Making?" *Personality and Social Psychology Bulletin* 33 (2007), 451–62.

[14.](#) Magee and Galinsky, "Social Hierarchy."

[15.](#) Ibid.

[16.](#) L. Babcock and S. Laschever, *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003).

[17.](#) R. Rosenthal and L. Jacobson, *Pygmalion in the Classroom* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1968).

[18.](#) R. Humphrey, "How Work Roles Influence Perception: Structural-Cognitive Processes and Organizational Behavior," *American Sociological Review* 50 (1985), 242–52.

[19.](#) P. G. Zimbardo, *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil* (New York: Random House, 2007).

[20.](#) R. M. Kanter, "Powerlessness Corrupts" *Harvard Business Review*, 2009.

[21.](#) N. Mandela, *Long Walk to Freedom* (Dubuque, IA: Little Brown, 1995).

[22.](#) Magee and Galinsky, "Social Hierarchy."

[23.](#) C. K. W. De Dreu, "Coercive Power and Concession Making in Bilateral Negotiation," *Journal of Conflict Resolution* 39, no. 4 (1995): 646–70.

[24.](#) Zartman and Rubin, *Power and Negotiation*.

[25.](#) Ibid.

[26.](#) Ibid.

### **3. КОНФЛИКТНА КОМПЕТЕНТНОСТ**

[1.](#) R. Kim, P. T. Coleman, C. Chung, and K. Kugler, "Culture and Conflict Landscapes in Organizations," working paper.



[2.](#) M. Deutsch, *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes* (New Haven, CT: Yale University Press, 1973).

[3.](#) R. Fisher and W. Ury, *Getting to Yes* (Boston: Houghton Mifflin, 1981); W. Ury, *Getting Past No* (New York: Bantam Books, 1991).

[4.](#) T. C. Schelling, *The Strategy of Conflict* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1960).

[5.](#) Див. також R. J. Lewicki, B. Barry, D. M. Saunders, and J. W. Minton, *Negotiation*, 4th ed. (New York: McGraw Hill, 2003).

#### **4. ПРАГМАТИЧНА ДОБРОЗИЧЛИВІСТЬ**

[1.](#) G. L. Graham, "If You Want Honesty, Break Some Rules," *Harvard Business Review*, repr. R0204B (2002): 42–47.

[2.](#) See M. P. Follett, "Power," in *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, ed. E. M. Fox and L. Urwick (London: Pitman, 1973), оригінальна робота опублікована у 1925.

[3.](#) R. M. Kanter, передмова до Mary Parker Follett — *Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, ed. Pauline Graham (London: Pitman, 1973).

[4.](#) D. W. Johnson and R. T. Johnson, *Cooperation and Competition: Theory and Research* (Edina, MN: Interaction Books (1989); D. W. Johnson, and R. T. Johnson, "New Developments in Social Interdependence Theory," *Psychology Monograph* 131, no. 4 (2005): 285–360.

[5.](#) F. Karakas and E. Sarigollu, "Benevolent Leadership: Conceptualization and Construct Development," *Journal of Business Ethics* 108, no. 4 (2011): 537–53.

[6.](#) V. H. Vroom and A. G. Jago, "The Role of the Situation in Leadership," *American Psychologist* 62, no. 1 (Jan. 2007): 17–24.

[7.](#) S. H. Appelbaum, D. Hebert, and S. Leroux, "Empowerment: Power, Culture and Leadership — A Strategy or Fad for the Millennium?" *Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today* 11, no. 7 (1999): 233–54; M. Beirne, *Empowerment and Innovation: Managers, Principles and Reflective Practice* (Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2006).

[8.](#) W. C. Bogner, "Robert H. Waterman, Jr., on Being Smart and Lucky," *Academy of Management Executive* 16, no. 1 (2002): 45–50; J. O'Toole, *Leading Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

[9.](#) D. Tjosvold, *The Conflict Positive Organization* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991); D. Tjosvold, "The Leadership Relationship in Hong Kong: Power, Interdependence, and Controversy," in *Progress in Asian Social*

Psychology, ed. K. Leung, U. Kim, S. Yamaguchi, and Y. Kashima, vol. 1 (New York: Wiley, 1997).

[10.](#) Karakas and Sarigollu, “Benevolent Leadership.”

[11.](#) D. C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington, 1975), p. 20.

[12.](#) Vroom and Jago, “The Role of the Situation in Leadership,” *American Psychologist* 62 (2007).

[13.](#) Такими були результати мета-аналізу дослідження, проведеного Johnson and Johnson у 1989 році; 750 наукових розвідок з початку 1898 року.

[14.](#) Karakas and Sarigollu, “Benevolent Leadership.”

15. Одне дослідження показало, що 90% винятково успішних керівників переймалися кар’єрами своїх підлеглих у тих самих чи більших пропорціях. Лише 4% були зосередженні переважно на власних кар’єрах. Ibid., 537–53. Інше дослідження 686 пар «керівник-підлеглий», проведене у виробничій компанії в Китаї, показало, що доброзичливе керівництво позитивно впливає та міцно пов’язане з успішними результатами роботи. D. Tjosvold, “The Leadership Relationship in Hong Kong: Power, Interdependence, and Controversy,” in *Progress in Asian Social Psychology*, ed. K. Leung, U. Kim, S. Yamaguchi, and Y. Kashima, vol. 1 (New York: Wiley, 1997).

[16.](#) Karakas and Sarigollu, “Benevolent Leadership.”

[17.](#) Ibid.

[18.](#) D. Kearns Goodwin, *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln* (New York: Simon and Schuster, 2005).

[19.](#) Ibid.

[20.](#) Vroom and Jago, “Role of the Situation in Leadership.”

[21.](#) Ibid.

[22.](#) Ibid.

[23.](#) F. Karakas and E. Sarigollu, “The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger,” *Journal of Business Ethics* 113, no. 4 (2013): 663–78.

[24.](#) L. W. Fry, “Toward a Theory of Spiritual Leadership,” *Leadership Quarterly* 14 (2003): 693–727; L. W. Fry and M. S. Nisiewicz, *Maximizing the Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2013).

## 5. КУЛЬТИВОВАНА ПІДТРИМКА

1. B. Thomas, *Building a Company: Roy O. Disney and the Creation of an Entertainment Empire* (New York: Hyperion, 1998), p. 3.
2. Ibid., p. 2.
3. Ibid., p. 3.
4. I. W. Zartman and J. Z. Rubin, *Power and Negotiation* (Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 2002), p. 277.
5. M. D. Ainsworth, *Infancy in Uganda* (Baltimore, MD: Johns Hopkins Press, 1967); J. Mercer, *Understanding Attachment: Parenting, Child Care, and Emotional Development* (Westport, CT: Praeger Publishers, 2006).
6. M. Losada and E. Heaphy, "The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model," *American Behavioral Scientist* 47 (2004): 740–65.
7. J. M. Gottman and N. Silver, *The Seven Principles for Making Marriage Work* (New York: Three Rivers Press, 1999); J. M. Gottman, C. Swanson, and K. Swanson, "A General Systems Theory of Marriage: Nonlinear Difference Equation Modeling of Marital Interaction," *Personality and Social Psychology Review* 6, no. 4 (2002): 326–40.
8. Gottman and Silver, *Seven Principles*; Losada and Heaphy, "Role of Positivity and Connectivity."
9. See M. E. Turner and A. R. Pratkanis, "Twenty-Five Years of Groupthink Theory and Research: Lessons from the Evaluation of a Theory," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 73 (1998): 105–15; D. W. Johnson, R. T. Johnson, and D. Tjosvold, "Constructive Controversy: The Value of Intellectual Opposition," in *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, ed. P. T. Coleman, M. Deutsch, and E. C. Marcus, 3rd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2014).
10. D. Tjosvold, *The Conflict Positive Organization* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991).
11. D. Tjosvold, "The Leadership Relationship in Hong Kong: Power, Interdependence, and Controversy," in *Progress in Asian Social Psychology*, ed. K. Leung, U. Kim, S. Yamaguchi, and Y. Kashima, vol. 1 (New York: Wiley, 1997); D. Tjosvold and B. Wisse, *Power and Interdependence in Organizations* (New York: Cambridge University Press, 2009).
12. Відоме як «Гіпотетичний закон соціальних відносин Мортон Дойча»; див. M. Deutsch, *The Resolution of Conflict* (New Haven, CT: Yale University Press, 1973).

**Читайте продовження у 2 частині книги.**

