

→ РЕЗУЛЬТАТИВНИЙ КОНФЛІКТ ←

**НЕЗГОДА - ЦЕ СИЛА,
ЩО ПРАЦЮЄ НА ВАС**

ПІТЕР Т. КОУЛМАН
РОБЕРТ ФЕРГ'ЮСОН

переклад з англійської Інни Софієнко



КИЇВ



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 скаржитьесь 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

* 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.

нього, то мовчки пішов у кабінет і замислився. Сем цінував і поважав Ізабеллу, втім досада, яку він відчував, мала не особисте підрунтя. 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 недовільно 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 пісок. 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 збитки¹.

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 Мортеном 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 показали, 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»)². 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 Ґренні, Рона МакМіллана та Ела Світцлера, а також «Складні розмови» (Difficult Conversations) Дуґласа 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 почувуються 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 організації³. 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, поступитесь 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 до-

статню 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, чий 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 – Іадла 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 влаштував 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 Роббенайланд 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 посланням 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 заздальгідь 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.



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 нерациональним. 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 подовжити, а потім ще 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, дізнатися 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 задоволення нею та командою, а також сформувати більш жорстке мислення, загострити психосоматичність скарг або ж зовсім вичерпати останні сили¹.

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 інфекціям². 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 домінуючу 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 провідником типів поведінки конкуруючих сторін: що вищою вона була, то ворожішим та зневажливішим було їхнє ставлення одне до одного. Межа, до якої сторони поділяють 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 ще 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, (і) 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 пнути-ся?»

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

«Мій менеджер – тиран. Як я можу скористатися цими техніками долання 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, підлеглисть, 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 імовірність 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 Марі Паркер Фоллетт заявила, що хоч владу на роботі й уявляють зазвичай як «*владу над*» іншими, можливим залишається також розвиток «*влади з*» іншими³. 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 захопити та оцінити внесок кожного, а також обмінятися ресурсами, які підвищують ефективність роботи обох сторін⁴. 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 покластися⁵. 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 роботі⁶.

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 ос-

* Потурання по службі своїм друзям, родичам.

нові та є рівноцінною залежності Б від А»⁷. 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 владу⁹. 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 зупинимося на цьому підході у розділі 8 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 остерегаються 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 відносинах¹⁰. 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 глузду¹¹.

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»¹².

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 результатів¹³. 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»¹⁴.

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 поля¹⁵. *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 влади¹⁶. Вони також безпосередньо впливають на головне підґрунтя робочого конфлікту – ваш *емоційний фонд*.



ПАСТКИ КОНФЛІКТУ НАВКОЛО ВЛАДИ

БАГАТО конфліктів, що стаються у нашому житті, не можна порівняти 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 конфлікту¹. 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 стибу: «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 виявилось, 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 (описаний 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 Кутлер 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 – дурні).

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 негативну². 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 рішення³. 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 роботи⁴. Джон Їттман 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)⁵. Тобто працівникам потрібно чотири рази пройти крізь досвід позитивного та один раз негативно-го 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 найтиповіші 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 ще 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 стереотипів⁶.

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 собою⁷. 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 – звіртеся 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-стріт 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-стріт 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 ієрархії⁸. 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 підлеглих⁹. 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 нерівності¹⁰. 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 стрип-

тиз-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 закони¹¹. Приміром, водії дорожчих авто (БМВ, Мерседес) у три-чотири рази рідше зупинялися, щоб пропустити пішоходів на переході, ніж це робили власники дешевших автівок. 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 сперечаєтесь. 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 позачергових¹². 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 чомусь¹³.

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»¹⁴. 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 ланок¹⁵. 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 нездоланнішим¹⁶. 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 краший, 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 зарозам соціального та матеріального характеру, а особливо зарозі втратити прихильність серед верхівки, більше того – вони добре розуміють, що такі зарозі залежать від їхньої поведінки¹⁷. Коли у людини зменшується влада, це може закінчитися для неї негативно: вона починає звертати надмірну увагу на зарозі, 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 роботи¹⁸. 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 учнів¹⁹. 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 ролей²⁰.

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 гнів²¹. 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»²².

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 собою²³.

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 «ЛЮЗІЇ 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 поведився 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 обрuntuвала 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 поводився, мов доміант і грубіян. Однак інші могли впливати на нього. Вони могли теревенити й кепкувати з його безглузких жартів. Збоку це виглядало таким нещирим та підлабузницьким, ніби вони схилилися 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 поведження 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 почувуються 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 неговоримо 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 переступити²⁴. 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 тактики²⁵. 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 здаватися²⁶. Такі випадки, на протипагу 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 згоди²⁷.

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 «БОРТЬБА 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 статусу²⁸. 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 драгували 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 обрентуємо 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, болем 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 пошти-во 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 терпимість	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 найтиповіші 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 погрозливу 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.