

**Роменський М.**

P70 Конфлікти з дельфінами. Як розв'язувати суперечки в IT і в житті / Максим Роменський. — Х. : Віват, 2023. — 224 с. — (Серія «Бізнес», ISBN 978-966-942-862-2).

ISBN 978-617-17-0197-7

В IT-сфері кожен проєкт — це маневрування між інтересами та бажаннями команди, особистими векторами розвитку кожного її члена, запитами від клієнтів і дедлайнами. Отже конфлікти неминучі, а здорові конфлікти навіть необхідні. Узявши на озброєння цю книжку, ви навчитеся їх аналізувати та втручатися відповідно до своєї позиції. І йдеться не лише про робочі моменти, але й про глибокі внутрішні конфлікти: про запізнілу сепарацію дельфінів-айтівців від батьків і про провину вцілілого — родиму пляму російсько-української війни.

УДК 316.485.6

ISBN 978-966-942-862-2 (серія)  
ISBN 978-617-17-0197-7

© Роменський М. В., 2022  
© ТОВ «Видавництво “Віват”», видання українською мовою, 2023

## Передмова

Весну 2020 року я планував провести зовсім не так. Вийшла друком моя перша книжка — «Переговори з дельфінами» — про переговори в IT-індустрії. Було заплановано презентації в різноманітних містах, поїздки, автограф-сесії і все таке інше фуршетне. Та й основна робота була розписана до вересня. Але замість цього разом з усією планетою ми пішли на карантин, рятуючись від коронавірусу. Світ стиснувся до розміру монітора, частина роботи пірнула в онлайн, але головні програми завмерли вкупі з економікою. Вимушена пауза дала змогу дістати записники з реальними кейсами, що накопичилися за останнє десятиліття, і розпочати наступну книжку — про конфлікти. Першочергову увагу сфокусовано на IT-індустрії, її історії, які розглядатимемо, — теж звідти. Проте це не означає, що підходи й алгоритми, запропоновані в цій книжці, не дієві в інших галузях бізнесу. Дієві. До того ж вони працюють в особистому житті, під час спілкування з державними чиновниками або сусідами.

А все-таки — чому дельфіни? Я відповідав на це запитання у свій першій книжці, а потім — в інтерв'ю. І, вочевидь, ще довго відповідатиму. Метафора «дельфіни» зродилася досить давно, понад десять років тому, коли я розглядав комунікацію IT-спеціалістів на тренінгу та порівнював її з комунікацією представників решти галузей бізнесу, з якими доводилося працювати під час тренінгів та в ролі перемовника.

Ось кілька особливостей, які впадають в очі. Народ з IT:

- великорозумний;
- дуже любить гратися;
- розмовляє незрозумілою мовою;
- не терпить примусу;
- пливе геть, якщо йому щось не до вподоби, — із простору або всередину себе.

Типові дельфіни.

Але навіть найлюб'язніші дельфіни можуть конфліктувати, заводити складну комунікацію з навколишнім світом, атакувати й бути атакованими. Що таке конфлікт в IT-індустрії, яку він має функцію, які алгоритми використовують під час його аналізу та розв'язання, якою є поведінка після конфлікту — читайте тут.

Усі наведені в книжці кейси реальні. Змінено імена та обставини, проте ключову структуру конфлікту збережено. Усі наведені в книжці алгоритми не абсолютні. Звісна річ, хотілося б мати чарівну кнопку «шедевр», після натиснення на яку автоматично отримуєш ідеальний кадр розв'язаного конфлікту. На жаль, своїми діями ми здатні лише старанно збільшувати свої шанси на успіх. Запропоновані на сторінках цієї книжки підходи, техніки, метафори — це тільки дециця з безмежного моря можливостей. Щиро сподіваюся, що вони справді збільшать ваші шанси на успіх у конфліктному протистоянні.

## КОРОБКА З ПРИНЦИПАМИ

Проблеми розв'язуються, коли людина починає розуміти, що міжособистісні конфлікти часто спалахують через різні способи сприйняття світу, а не внаслідок егоцентризму або злого наміру.

*Карл Густав Юнг*

### Конфлікт чи збій? Розберімося з термінами

1. *Ми робимо офер розробнику. Вакансію треба закрити терміново. Він типовий мідл, але грошей даємо як сеньйорові. До оферу нормально спілкувались. Тільки-но отримав офер — одразу хамство в спілкуванні, одразу вимагає ще часу на «поміркувати». Ми дали цей час. Але в день виходу на роботу він не підтверджує контракту й знову зволікає. Як нам далі вести з ним діалог?*
2. *Дизайнери з боку клієнта не поспішають надавати інформацію, потрібну нашій групі розробників. Вони могли б швидше реагувати. Через їхню неквапливість термін, на який ми підписалися, під загрозою...*

Два стандартні кейси, які з різною варіабельністю трапляються під час тренінгів щодо роботи з конфліктами. У чому їхня ключова відмінність?

Особисто для мене це два принципово різні випадки. У першій ситуації існує певна компанія та правила, офіційно затвержені в цій компанії. Їх порушено. Це не конфлікт, а збій у правилах. І розв'язання полягатиме в подоланні цього збою. Мені можуть заперечити: «А-а-а, вам легко сказати, ви спробуйте на перегрітому ринку знайти людину!» (ну або щось таке). Але ось вам факт: існують правила, ми знаємо, як правильно діяти, і діємо неправильно (можливо, вимушено).

Значна кількість конфліктних ситуацій не є конфліктними. Це усвідомлене або неусвідомлене порушення запроваджених правил. Уже існує відповідь: правильно або неправильно; а ще є алгоритми та метрики, які дають змогу це «правильно» визначити.

У першій ситуації наявні декілька порушень цих правил.

- «Він типовий мідл, але грошей даємо як сеньйорові». За кадром залишиться причина, через яку відбувається це порушення. Ми її не знаємо. Але воно відбувається, і пошукач дістає викривлене враження про власну цінність для компанії. Цілком імовірно, що таке спотворене враження впливає на його поведінку. Лишаємо за дужками термін «хамство» (у кожного свої критерії, до цього ми ще повернемося неодноразово). А от далі — друге порушення.

- «Одразу вимагає ще часу на “поміркувати”. Ми дали цей час. Але в день виходу на роботу він не підтверджує контракту й знову зволікає». Процедура наймання порушена без жодної протидії. Потім — ще раз. Ба навіть після того, як людина не вийшла на роботу, з нею далі ведуть діалог. Запит озвучено: «То як його вмовити?». Адже рекрутерів треба закрити вакансію, йому виносить мозок менеджер проекту. Уявімо, що станеться, коли цей мідл з грошима як у сеньйора та набутими навичками спілкування з компанією все-таки добереться до проекту. Як він поводитиметься?

Збій — це коли людина біжить через дорогу на червоне світло, ухиляючись від автівок. Вона може мати добродішну мету. Ну, або так простіше / ближче / веселіше / надто довго чекати на зелене світло. Її запит може звучати так: «Як бігати на червоне світло й лишатися серед живих?». Найімовірніше, у яких-небудь силах спеціального призначення розвивають таку навичку. Однак у звичайному житті існують правила. Їх треба дотримуватись.

Кейс номер два — зовсім про інше. Ми бачимо дві компанії, у кожної — свої правила. Ми бачимо дві групи в компаніях, у цих груп — свої усталені звички. Ми бачимо неузгоджені обіцянки («через їхню неквапливість термін, на який ми підписалися, під загрозою»). Ми бачимо різне сприйняття часу (можливо, через усталені звички). Ми бачимо розмиті побажання («не поспішають», «могли б швидше»).

Уся ця неконкретність спричиняє конфлікт: взаємодію, за якої правильне розв'язання невідоме. Кожна зі сторін здатна навести чимало аргументів на захист саме свого бачення ситуації.

**Розв'язання під час збою відоме: збої слід ліквідувати. Розв'язання під час конфлікту невідоме. Над конфліктом треба працювати, іноді довго. Небажання або неможливість ліквідувати збій може спровокувати нас на реальний конфлікт, прихований за формальним збоєм.**

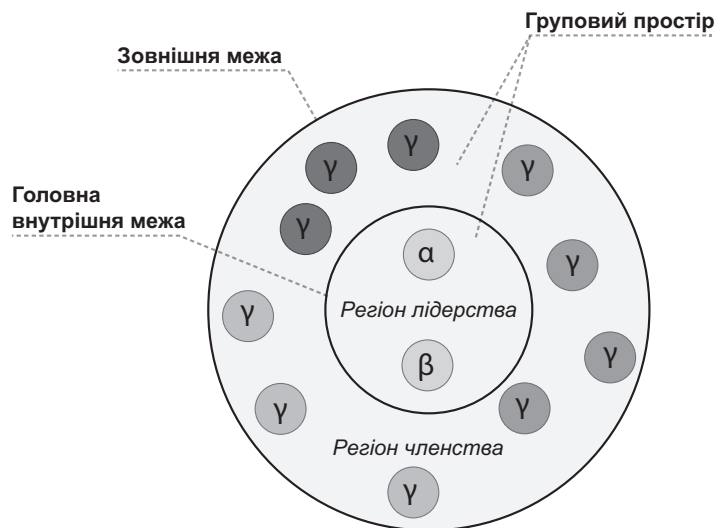
**Просто зараз відкладіть книжку, згадайте останнє протистояння, у якому брали участь, і дайте собі відповідь на просте запитання: це був збій чи конфлікт?**

## Функція конфлікту

Чому взагалі спалахують конфлікти? Аж ні, запитання має звучати інакше: навіщо конфлікти? Як вийшло, що вони не зникли в міру розвитку людини? Адже конфлікт існує стільки, скільки

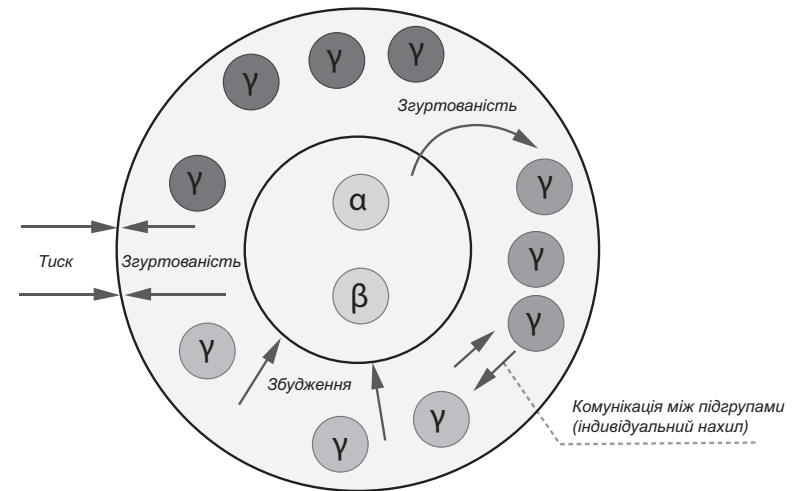
й людство. Навіть стратегії розв’язання, як ми переконуємося, не надто змінилися від часів Месопотамії та Давнього Єгипту. Байдуже, чи ви живете на околиці міста й конфліктуєте із сусідами з приводу їхньої звички виставляти на сходовий майданчик надірвані пакети зі сміттям, чи щодня ходите в кондиціонований офіс, де намагаєтеся скайпом відучити менеджера клієнта зненацька скидати на вас непідтверджені «хотілки».

Щоб рухатися далі, ми потребуємо базових понять. Одне з них — групова структура. Ми розглядатимемо конфлікт як акт внутрішньогрупової та міжгрупової комунікації. Схему головної групової структури запропонував Ерік Берн<sup>1</sup>. Вона містить дві базові межі: зовнішню, яка відокремлює групу від зовнішнього середовища, і внутрішню, яка відокремлює тих, хто ухвалює рішення в групі, від тих, хто підкоряється цим рішенням.



<sup>1</sup> Berne E. The Structure and Dynamics of Organizations and Groups, 1963.

Якщо розглянути групу з позиції функціонування, то можна виокремити основні сили, які чинять на неї вплив.



З боку зовнішнього світу на групу чиниться тиск. Група у відповідь демонструє згуртованість. Якщо тиск потужніший, ніж згуртованість, то група розвалюється або стискається (аж до тієї миті, коли залишається вчитель та його найближчий учень — і вони йдуть удалечинь). Якщо згуртованість потужніша, група розростається, долучаючи в регіон членства дедалі більше adeptів (погляньте на історію розвитку світових релігій). Усередині групи діють дві групи сил. Перша — обмін впливом між регіоном лідерства, який формує згуртованість, і регіоном членства, який перевіряє лідерів на міцність. Друга — на рівні регіону членства, комунікація між підгрупами, які ґрунтуються на індивідуальних особливостях людей.

Українською важливо розуміти: належність до групи — одна з базових потреб індивіда, а виживання групи — одне з її головних