

ЗА СВОЕЮ СУТТЮ конфлікт не є чимось поганим. Це природній, фундаментальний компонент життя усього людства. Це те, що стається, коли одна річ протистоїть другій, коли стикаються різні інтереси, думки, смаки, переконання, цінності, ідеї чи розуміння правди.

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

Попри негативне ставлення до конфліктів, за правильних обставин вони можуть виявитися корисними та принести позитивні результати. За нормального перебігу конфлікту люди, залучені до нього, можуть відчувати певне задоволення, 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 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 жорсткої сили, 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 середовища, 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 з 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, обидва батьків сперечаються, чи варто встановлювати комендантську годину для свого сина-підлітка, проте вони обидва 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 ви-

-кликає жорсткішу, гострішу та домінантнішу реакцію, що сприяє його ескалації та призводить до руйнівних наслідків.

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

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

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

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

Знизити інтенсивність конфлікту варто ще й для того, щоб звести до мінімуму відчуття загрози, страху, занепокоєння, імпульсивності серед учасників та повернути їм надію, раціональне мислення і бачення перспектив. Дуже часто все починається з простору: ви надаєте собі та іншим учасникам конфлікту, нічого при цьому не вимагаючи, час та простір, щоб сторони переглянули свої позиції. У розділах 4-10 йдеться про незліченну кількість способів знизити (чи підвищити) інтенсивність конфлікту. Визначення потенційних спільних точок допоможе знизити суперницький характер ситуації, а 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 <<Грав доставку компаній <<Акмі> та <<Болт>> (The Acme-Bolt Trucking Game). Він простежив певну закономірність у результатах досліджень, яка 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 паки 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 вони вступали у гру суперницького типу з іншими учасниками, то їхній підхід до конфлікту ставав змагальним, і одна

сторона обов'язково програвала. Конфлікт між учасниками загострювався або ж опинявся у глухому куті. І така закономірність повторювалася щоразу, навіть коли починалася нова гра. Кооперативні конфлікти у подальшому породжують тіснішу взаємодію сторін між собою, а суперницькі конфлікти породжують іще більше суперечок. Таку закономірність Мортон Дойч назвав <<законом соціальних відносин>>.

Отже, від того, яким ми бачимо конфлікт та шляхи його вирішення (коопераційними чи конкуруючими) на етапі його виникнення, часто залежить майбутнє, що випереджає поточний момент. У конфліктних ситуаціях важливо пам'ятати просту річ: ми хочемо мінімізувати всі шанси розвитку деструктивного конфлікту (коли одна або обидві сторони залишаються невдоволеними), натомість максимізувати можливість конструктивного конфлікту (коли всі сторони є достатньо задоволені 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, коли не погодитися зі *своею* 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 підлітки ~~купити книгу на сайті kniga.biz.ua~~ 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 пнудитися?>>

<<Мене підвищили, після чого я повинен був керувати своїми старими друзями. Один із них ніяк не міг мене слухати. Це було жахливо>>.

<<Мій менеджер - тиран. Як я мажу 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 бію>.

Ймовірно, 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 розуміти сутність влади, культивувати її та ефективно-

ше користуватися нею для конструктивного врегулювання конфлікту. Для кожної людини поняття *впади* 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 та однією із перших жінок, яких запросили виступити у Лондонській школі економіки. Фоллетт представила власний погляд на *впаду* та авторитет в організаціях, який кардинально відрізнявся від панівного тоді розуміння *впади* як контролю та примусу. Вона дала визначення владі як простій <<здатності виконувати речі>>. Беручи за основу таке твердження, ми визначаємо *впаду* як <<здатність спричиняти чи попереджати дії, виконувати речі та бачити доцільність дій чи бездіяльності>>.

Відносність влади є ключовим чинником у конфліктах: це наша здатність 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, мажу зробити те ж саме для вас?

Точність в оцінюванні відносності *впади* зумовлена кількома чинниками, насамперед нашим судженням про те, що ми називаємо *впадаю*.

НАШІ СУДЖЕННЯ ПРО ВЛАДУ

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

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

Більшість менеджерів, приміром, у своїх судженнях про *владу* в організації керуються розумінням, що влада є ресурсом, яким людина або не наділена, або володіє лише певною його порцією, і лише максимальна порція влади зможе принести задоволення. Якщо передавати владу іншому, втрачаєш певну її частину та контроль над ситуацією. Як виявилось у процесі нашого дослідження, **теорія фіксованої порції влади** автоматично запускає боротьбу за *владу* між начальниками та підлеглими (та ще запеклішу між співробітниками). Перспектива виграшу лише однієї сторони призводить до більшої показовості дій учасників, гонити за владою та дотриманням стратегії домінування у конфлікті, що лише збільшує потребу контролювати та перевіряти якість роботи підлеглих.

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

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

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

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

Джерела, типи та інструменти влади є такими ж безмежними, як і наша фантазія. Хто би міг подумати, що можна виграти чемпіонат світу з боксу у важкій вазі лише дратуючи на публіці свого супротивника, а потім дозволивши йому побити вас, паки 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 жадного розуміння та інтересу до *впади* (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 залучені 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 переконати 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 подолати.

Надзвичайно важливо розуміти принцип **«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 колеги підлеглі вороже та неохоче налаштовані на виконання обфунтованих вимог. Цей підхід буде розглянуто детальніше у главі 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, фунтовані 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 впаду на роботі й уявляють зазвичай як **«владу над»** іншими, можливим залишається також розвиток **«влади в»** іншими³. Вона вважала, що цей тип влади розвивається лише у співпраці, спільними зусиллями та непримусово.

В основу стратегії **«влади в»** покладено теорію нарощування, що розглядає владу як ресурс, здатний розширювати свої межі та приносити конструктивний задовільний результат для кожного. Такий тип влади спонукає людей до пошуків одне в одному різноманітних навичок та вмінь, щоб заохотити та оцінити внесок кожного, а також обмінятися ресурсами, які підвищують ефективність роботи обох 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 в»**, 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

боротьбу за владу між працівниками та менеджерами, яка 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 та підтримку, а не на тиск, а також сприяють товариському 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 самотійно. 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" *«влада окремо від»* над Б має в ос-

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 остерігаються та рідко згадують у дослідженнях - **«влада під»**. Це такий підхід до влади, за якого можна отримати допомогу та підтримку з боку інших завдяки залежності у 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 та позбавленою здорового глузду ¹[>>> Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

РЕСУРСИЦІЯ ВЛАДИ

Існують два основні типи ресурсів для влади, якими можна користуватися за <<владнад, з, окремо від та під>>: жорсткі та м'які. Професор Гарвардського університету Джозеф Най фунтовно 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 *впаду* 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 *впади* 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 та вплив на щось вигідне та корисне для держави й суспільства>>.

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), які 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 з 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 перетворення.

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 нарожували, зловживали чи розсіювали свою владу. Виважене рішення та застосування доречного для конкретної ситуації типу влади є ключовими чинниками ефективності влади¹⁶. Вони також безпосередньо впливають на головне підфунтя робочого конфлікту - ваш **емоційний фонд**.