

СУТНІСТЬ КОНФЛІКТУ ТА ВЛАДИ

За своєю суттю конфлікт не є чимось поганим. Це природний, фундаментальний компонент життя всього людства. Саме це стається, коли щось одне протистоїть іншому, коли зіштовхуються 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 й щоразу намагається його створити, або ж, навпаки, остереігається та 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 розв'язати конфлікт, тоді як решта намагається його подовжити, 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 й навіть зблизитися.

Разом із тим, конфлікти здатні віддаляти людей та призводити до руйнівних наслідків. За ненормального перебігу люди можуть почуватися невдоволеними, розчарованими конфліктом та навіть його жертвами, а отже, починають ображатися та усуватися. У контексті роботи це може знизити рівень вдовolenня

нею та командою, а також сформувати жорсткіше мислення, загострити психосоматичність скарг або ж зовсім вичерпати останні сили⁴.

Доведено, що серйозні конфлікти в подружжі негативно впливають на імунну систему, підвищують рівень кальцію у крові (фактор ризику виникнення серцевих захворювань) та сповільнюють загоєння ран і знижують здатність протистояти інфекціям⁵. Якщо конфлікт стає буденністю й 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 нього впродовж 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 в 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, у який спосіб ці два чинники взаємодіють. Подумайте, наприклад, як ви відреагуєте на конфлікт із представником дорожнього патруля в рідному місті та з палестинським прикордонником на пропускному пункті західного берега ріки Йордан. 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 у штучних та природних умовах проводили 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 вирішальні

у визначенні характеру та результатів конфлікту. 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 підсумки 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 та якими були результати. Проаналізувавши їхні відповіді, ми з'ясували, що на перебіг і результати конфлікту найбільше впливають три чинники.

Інтенсивність конфлікту. У теорії *інтенсивності* 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 найголовніша серед решти пов'язаних факторів, з-поміж яких — емоційний рівень, тривалість перебігу конфлікту, його складність, важливість спірних думок і проблем, тривалість відносин між сторонами та вплив на ситуацію індивідуальних особливостей учасників (раса, стать та соціальний клас). Конфлікти з низьким рівнем інтенсивності провокують менше неспокою, необдуманих дій, учинків та агресивних реакцій від учасників ситуації. Внаслідок цього на конфлікти такого типу можна витратити 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 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 через поділ спільного майна, конфлікт набуває рис суперництва й викликає жорсткішу, гострішу та доміантнішу 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 конструктивно завдяки обговоренням, переговорам та медіації. Однак за деяких обставин, наприклад, коли учасники спору не повністю усвідомили, що саме їх бентежить, або обрали невдалий час для обговорення спірних думок, чи коли соціальні та політичні наслідки вираження конфлікту дуже серйозні, прозорість, навпаки, може зашкодити.

Результати дослідження впливу цих трьох компонентів на конфлікт виявилися досить цікавими. Інтенсивність конфлікту була найголовнішим провісником типів поведінки сторін-конкурентів: що вищою вона була, то ворожішим та більш зневажливим виявлялося їхнє ставлення одне до одного. Межа, до якої сторони поділяли спільні цілі, була найяскравішим показником того, чи досягнуть вони 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 — так сторони спору зможуть краще порозумітися та, ймовірно, з'ясувати точки розходження, знайти спільний ґрунт і, можливо, досягнути компромісу. Для цього учасникам конфлікту потрібно мати здатність до самоаналізу та спостереження, щоб краще усвідомлювати 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 бажання їх 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 й бачення перспектив. Дуже часто все починається з простору: ви надаєте собі та іншим учасникам конфлікту, нічого водночас 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 пом'якшити суперницький характер ситуації, а її учасникам — зрозуміти спільні інтереси та спрямувати енергію в конструктивне русло.

Завдяки систематичному дослідженню конфліктів, що тривало протягом понад сімдесяти років, ми зрозуміли найголовніше: конфлікти залишають сліди після себе. 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 розв'язання конфліктів, зробив у своїй лабораторії при Колумбійському університеті важливе відкриття. Він і його студенти впродовж десяти років проводили низку лабораторних досліджень конфліктів із використанням розробленої ним гри під назвою «Гра в доставку компаній "Акмi" та "Болт"». Він простежив певну закономірність у результатах досліджень, що викликала в нього цікавість. Дойч помітив, що певні умови перебігу конфліктів ніколи не змінюються. Якщо учасники конфлікту від самого початку були зацікавлені в операції (поділяючи zarazом 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, водночас обидві сторони спору виходили із ситуації переможцями. Коли ті 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 починалась нова гра. Кооперативні конфлікти в подальшому породжують тіснішу взаємодію сторін між собою, а суперницькі конфлікти спричиняють іще більше суперечок. Таку закономірність Мортон Дойч назвав «законом соціальних відносин».

Отже, від того, яким ми бачимо конфлікт і способи його розв'язання (кооперація чи конкуренція) 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 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 в тому, як я взаємодію під час конфлікту з (а) суворим керівником, (б) найсварливішим працівником, (в) найвимогливішим клієнтом, (г) найзарозумілішим членом трасту, (р) найпотрібнішим представником групи або (д) іншими невдоволеними особами, з якими доводиться працювати на роботі. Як мені конструктивно врегулювати конфлікти із цими людьми?»

Упродовж років ці питання обговорювали 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 все можливе, щоб 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 керівник говорить, що хоче відверто обмінюватися думками, однак вже від самого початку ми розуміємо, якого результату він прагне насправді. Тож навіщо пнутися?

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

Мій менеджер — тиран. Як я можу скористатися цими техніками долання конфліктів, якщо він кричить на мене та вимагає стулити пельку?

Теоретично, в ієрархії нашої організації я перебуваю на тому самому 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 в 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 в конфлікті люди починають чітко бачити цю різницю.

І саме це є першопричиною того, чому ми написали цю книжку. У науці про конфлікти та надто 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 неприпустима, позаяк більшість конфліктів виникає між людьми та групами різних владних можливостей, повноважень і 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, наданому засновницею менеджменту — Мері Паркер Фоллетт. Мері Фоллетт була соціальною працівницею у США та вважається зараз однією з 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 з перших жінок, яких запросили виступити в 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 здатності 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 про негативні наслідки, і чи я, зі свого боку, можу зробити те 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 і природних умовах, нам вдалося помітити, що одними з головних чинників, що впливають на міжособистісні стосунки та продуктивність роботи, є неписані визначення таких абстрактних понять як лідерство, підлеглість, компетентність і влада. Ці чотири концепції лежать в основі усього, що відбувається під час роботи