



КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ

ЯКІ ВИНИКАЮТЬ В СИТУАЦІЯХ, КОЛИ КЕРІВНИК НЕ ГОТОВИЙ ДО ПРИЙНЯТТЯ СКЛАДНИХ РІШЕНЬ

ВАЖЛИВО: Поради узагальненого характеру. Спирайтесь на можливості вашої ролі та звертайте увагу на те, як побудовані процеси у вашій компанії.

Загальна
інформація:

Кількість
сторінок:

16

Кейс:



Кількість
питань:

3

Кількість
практичних порад:

32

ЯК УНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ РУЙНУЄ КОМПАНІЇ З СЕРЕДИНИ

КЕЙС

Співробітниця, назвемо її Тетяна, яка працює в компанії понад 12 років, через зміни в особистому житті, почала втрачати фокус на роботі. Спершу це було непомітно, оскільки налагоджена за роки система роботи продовжувала працювати за інерцією. Та що далі, то більше ставали помітними байдужість і недбалість стосовно роботи. А сама Тетяна почала навчатись за спеціальністю, яка не мала жодного стосунку до її поточного функціоналу. Результати інших відділів, які залежали від її роботи, погіршувались, викликаючи невдоволення працівників, які зі своєї сторони працювали на максимум.

HR менеджер зауважила цю ситуацію і звернулась до керівника, наголосивши на необхідності відкритої розмови і запропонувала два варіанти: підтримати працівницю і допомогти їй повернути мотивацію або ж розпрощатися, щоб уникнути впливу її поведінки на всю компанію.

Проте, керівник обрав стратегію уникнення. Він не любив конфліктів і не хотів брати на себе "негативну" роль, особливо, якщо це стосувалося звільнення, яке для нього асоціювалося з прямою конфронтацією.

Так, як в компанії не було іншої людини з такими повноваженнями як в керівника, то всі рішення про звільнення залишалися за ним. Компанія продовжувала зазнавати збитків через недбалість Тетяни. HR менеджер періодично нагадувала керівнику про не

розв'язану проблему, та щоразу керівник знаходив виправдання її поведінці, очікуючи, що все вирішиться само собою.

Через три роки, коли втрати компанії стали надто значними, керівник нарешті зважився на відверту розмову. Результатом стало звільнення Тетяни.

Однак обидві сторони залишилися розчарованими. Тетяна, яка пропрацювала понад 12 років, почувалася ображеною, бо за всі роки їй жодного разу не говорили про те, що не задоволені її роботою і це рішення стало для неї несподіванкою. Керівник, своєю чергою, був незадоволений, оскільки вона "зрадила" його очікування, і компанія втратила не лише гроші, а й довіру команди.

Адже найгірше в цій історії було те, що інші працівники спостерігали за ситуацією і зробили висновок, що можна недбало виконувати свої обов'язки, не боячись наслідків. Це підірвало корпоративну культуру і демотивувало команду.

На прикладі даного кейсу можна побачити, що уникнення конфліктів і складних рішень не вирішує проблем, а лише ускладнює їх. Відповідальність, вміння визнати помилки і показати вразливість, своєчасний зворотний зв'язок і прозорість допоможуть не лише уникнути подібних ситуацій у майбутньому, а й створити культуру довіри, розвитку та відповідальності, де працівники почуватимуться в безпеці.

- ? Як відновити довіру і мотивацію команди після подібного інциденту?
- ? Як керівникові впоратися з власним страхом конфліктів і сприйняттям себе у "негативній ролі"?
- ? Якими можуть бути інструменти для відкритого діалогу між керівником і працівниками, щоб уникнути таких ситуацій?

ЯК ВІДНОВИТИ ДОВІРУ КОМАНДИ ПІСЛЯ ПОДІБНОГО ІНЦИДЕНТУ?

Відновлення довіри – це довгий процес, який починається з визнання помилок і активних дій для їх виправлення. Важливо не лише реагувати, а й показати, що компанія готова змінюватися. Це повертає команді відчуття безпеки, справедливості та приналежності. Як це можна зробити, читайте далі.

1. ВИЗНАТИ ПОМИЛКИ ТА ВЗЯТИ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ НА ВІДКРИТІЙ ЗУСТРІЧІ

1.1. Керівник повинен відкрито визнати свою помилку у ситуації та пояснити, як це вплинуло на компанію:

- ◆ Сказати команді чесно: "Ми припустились помилки, затягнувши з вирішенням ситуації. Це вплинуло на робочий процес, і я беру відповідальність за це. Ми робимо висновки, щоб подібне не повторилось." Пояснити, як конструктивна критика допомагає уникати непорозумінь і сприяє розвитку.
- ◆ Поділитися своїм досвідом і висновками: "Раніше я уникав складних розмов, але тепер бачу, як це шкодить компанії і вам. Я працюю над цим".
- ◆ Важливо донести до команди, що відтепер будь-які випадки недобросовісної роботи будуть обговорюватись своєчасно. Це крок до більш злагодженої командної роботи.
- ◆ Залишити час для сесій питань-відповідей, де працівники зможуть висловити свої думки, переживання чи пропозиції.
- ◆ Уникати виправдань або перекладання провини на когось іншого. Слухати і чути, щоб на діях показати, що кожна думка важлива і прийнята до опрацювання.
- ◆ Частіше озвучувати, які рішення прийняті, навіщо, і як вони впливають на компанію.

РЕЗУЛЬТАТ: Продемонструвати зрілість, готовність до змін і повернути людям відчуття приналежності та впливу на компанію.

2. ДОСЛІДИТИ РІВЕНЬ МОТИВАЦІЇ ТА ЕМОЦІЙНИЙ СТАН КОМАНДИ

2.1. Проведіть анонімне опитування (наприклад, через Google Forms або спеціальні платформи)

- ◆ Довідайтеся рівень довіри, задоволеності, лояльності.
- ◆ Задайте прямі запитання: Що найбільше заважає працювати?
- ◆ Як ви оцінюєте прозорість рішень керівництва? Що потрібно змінити, щоб ви почувалися краще?
- ◆ Аналізуйте результати та діліться ними з командою
- ◆ Використовуйте інструменти, як приклад eNPS або регулярні анкетування, щоб вчасно виявляти проблеми в колективі.

2.2. Розробіть план дій із залученням команди.

- ◆ Наприклад, розділіть співробітників на малі групи.
- ◆ Дайте завдання: Які 3 конкретні речі компанія може зробити, щоб покращити ситуацію та повернути довіру?
- ◆ Зберіть пропозиції, обговоріть їх і створіть план подальших дій

2.3. Швидкі кроки для демонстрації змін. Одразу після збору зворотного зв'язку впровадьте 1-2 помітні зміни, які продемонструють серйозність намірів:

- ◆ Наприклад, започаткуйте регулярні зустрічі 1-на-1 або створіть комунікаційний канал для обговорення робочих питань і прогресу з впровадження змін відповідно до розробленого плану.
- ◆ Якщо є затягнуті проблеми (наприклад, нерівномірний розподіл завдань), вирішіть їх негайно.

РЕЗУЛЬТАТ: Отримати чітке розуміння настроїв команди, відчуття колективної роботи над вирішенням проблемних зон і показати, що слова підкріплюються діями.

3. ПОСИЛИТИ HR-ФУНКЦІЮ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

3.1. HR стає стратегічним партнером керівника, а не лише адміністратором. Це включає:

- ◆ Формування корпоративної культури відповідальності.
- ◆ Проактивне управління ризиками. Проблеми виявляються і вирішуються до того, як стають критичними.
- ◆ Розробка і впровадження системного та прозорого підходу до управління продуктивністю, найму, звільнення, розвитку, мотивації чи підтримки працівників.
- ◆ Участь у прийнятті рішень щодо працівників із низькою продуктивністю. Наприклад, якщо помітні ризики зниження показників продуктивності чи настрою, HR ініціює розмову з працівником і, за потреби, з керівником.
- ◆ Модерація відкритих обговорень між керівництвом і працівниками після складних ситуацій.
- ◆ Надання підтримки керівникам у проведенні складних розмов. Спільна участь у таких розмовах для пом'якшення напруги між працівником і керівником.

РЕЗУЛЬТАТ: Створення системи, яка зможе забезпечити своєчасне виявлення проблем, конструктивне вирішення конфліктів, збереження довіри в команді, підтримку культури відповідальності і, як наслідок, стабільний ріст компанії.

ЯК КЕРІВНИКОВІ ВПОРАТИСЯ З ВЛАСНИМ СТРАХОМ КОНФЛІКТІВ І СПРИЙНЯТТЯМ СЕБЕ У "НЕГАТИВНІЙ РОЛІ"?

Потрібно змінити сприйняття конфлікту. Важливо підготуватись і зрозуміти, що складна розмова — це акт турботи. Наприклад, замість бачити себе як "поганого керівника", можна позиціонувати себе як лідера, який бере на себе відповідальність за команду і компанію.

1. ПЕРЕОСМИСЛИТИ КОНФЛІКТ ЯК МОЖЛИВІСТЬ ДЛЯ РОСТУ

Кандидат відкрито говорить про свої помилки та про те, який висновок зробив на їх основі.

1.1. Перегляд переконань

- ◆ Замість того щоб бачити конфлікт як негатив, керівник має усвідомити, що складні розмови – це не про роль "караючого", а про турботу. Підхід: "Я роблю це, щоб допомогти працівнику рости і зберегти здорову команду".

1.2. Використання методів рефреймінгу

- ◆ Вправа: Написати свої побоювання щодо конфлікту. Потім поруч – можливі позитивні результати складної розмови.
Наприклад: "Страх: Мене будуть сприймати як жорсткого керівника."
Рефреймінг: "Моя чесність допоможе працівнику зрозуміти, як стати кращим, і збереже атмосферу у команді".

2. ВИКОРИСТАННЯ ПРАКТИКИ "КОНСТРУКТИВНОЇ АВТЕНТИЧНОСТІ"

Це підхід, заснований на принципах лідерства Брене Браун (авторки "Dare to Lead"), де керівник вчиться поєднувати чесність із емпатією, залишаючись автентичним. Як це реалізувати?

2.1. Визнайте свій страх та вразливість:

- ◆ Перед розмовою подумайте: "Чому я боюся цієї ситуації? Які почуття вона у мене викликає?" Це допомагає усвідомити власні емоції і не дозволити їм керувати вами.

2.2. Ставте себе на місце іншої людини:

- ◆ Задайте собі питання: "Як би я хотів, щоб мені повідомили цю новину?". Це допоможе побудувати розмову так, щоб людина відчула турботу, а не атаку.

2.3. Говоріть чесно, але з повагою:

- ◆ Замість уникнення конфлікту скажіть: "Я хочу бути з тобою чесним, тому що це важливо для твого розвитку і нашої спільної роботи".

Чому це працює?

Коли керівник показує свою людяність і готовність підтримувати, навіть складна розмова сприймається як прояв турботи, а не конфронтація.

3. СТВОРЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО "КОНТЕЙНЕРА" ДЛЯ СКЛАДНИХ РОЗМОВ

Це концепція з коучингової практики, що передбачає створення безпечного простору для обговорення складних тем, зосередженого на результатах, а не на звинуваченнях. Як це реалізувати?

3.1. Підготовка до розмови:

- ◆ Визначте, що саме ви хочете досягти, і запишіть основні тези.
- ◆ Зосередьтесь на фактах і конкретних прикладах (уникати загальних фраз на кшталт: "Твоя продуктивність погана").

3.2. Встановіть правила розмови:

- ◆ На початку скажіть: "Це простір, де я хочу відверто поговорити з тобою, щоб знайти рішення разом."
- ◆ Надайте співробітнику можливість висловитись після того, як ви поділитесь своїм баченням.

3.3. Фокусуйтеся на майбутньому:

- ◆ Запитайте: "Як ми можемо виправити цю ситуацію, щоб це було комфортно і для тебе, і для команди?"

Чому це працює?

Це знижує емоційний тиск як для керівника, так і для працівника, перетворюючи розмову на конструктивну та орієнтовану на розв'язання проблем.

4. РОЗВИТОК НАВИЧКИ "РАДИКАЛЬНОЇ ВІДКРИТОСТІ" (RADICAL CANDOR)

Це підхід, популяризований Кім Скотт, який базується на двох принципах: турботі про співробітника як особистість і прямій, чесній і своєчасній комунікації. Як це реалізувати?

4.1. Намагайтеся зміцнити взаєморозуміння перед складною розмовою:

- ◆ Побудуйте довіру через регулярні обговорення цілей, цінностей і потреб працівника.
- ◆ Наприклад: "Я бачу, як ти прагнеш досягти своїх цілей, і хочу, щоб ти знав, що я завжди готовий допомогти."

4.2. Практикуйте "миттєвий зворотний зв'язок":

- ◆ Не відкладайте складну розмову. Чим швидше ви надасте зворотний зв'язок, тим менш емоційно зарядженою буде ситуація.
- ◆ Наприклад: "Я хочу обговорити те, що сьогодні сталося на зустрічі, щоб уникнути подібного в майбутньому".

4.3. Запропонуйте чіткі рішення:

- ◆ Після обговорення проблеми завжди завершуйте планом дій.
- ◆ "Давай домовимось, що наступного разу ми будемо працювати так. Як тобі це рішення?"

Чому це працює?

"Радикальна відкритість" створює баланс між турботою і вимогливістю, що дозволяє співробітникам не лише приймати критику, але й використовувати її для власного розвитку.

5. ПОБУДОВА ВПЕВНЕНOSTІ ЧЕРЕЗ ДОСВІД

5.1. Маленькі кроки:

- ◆ Почати з менш емоційно заряджених розмов: наприклад, надати конструктивний зворотний зв'язок щодо незначного завдання.
- ◆ Практика дозволяє знизити страх перед складнішими дискусіями.

5.2. Постійна рефлексія

- ◆ Після кожної розмови аналізувати: Що вдалося добре? Що можна покращити?
- ◆ Приклад запитання для саморефлексії: "Як я вплинув на ситуацію своєю розмовою?", "Як мій страх впливає на інші аспекти управління?", "Як я приймаю рішення в інших складних ситуаціях?", "Як залучення інших керівників (наприклад, керівників середньої ланки) могло б допомогти швидше вирішити проблему?"

5.3. Робота з коучем чи ментором

- ◆ Найняти зовнішнього коуча/ментора, який допоможе розібратися
- ◆ з внутрішніми блоками, такими як страх бути в "негативній ролі".

РЕЗУЛЬТАТ:

- ✓ Керівник трансформує страх у впевненість, використовуючи перевірені практики для складних розмов.
- ✓ Працівники почуваються почутими, більше довіряють керівнику, оскільки бачать його прозорість і готовність діяти в інтересах команди.
- ✓ Команда бачить лідера як сильного, але емпатичного керівника, що формує здорову корпоративну культуру.
- ✓ Команда працює у здоровій атмосфері, де складні розмови сприймаються як інструмент для покращення, а не як загроза.

ЯКИМИ МОЖУТЬ БУТИ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ВІДКРИТОГО ДІАЛОГУ МІЖ КЕРІВНИКОМ І ПРАЦІВНИКАМИ, ЩОБ УНИКНУТИ ТАКИХ СИТУАЦІЙ?

1. КУЛЬТУРА РЕГУЛЯРНОГО РОЗВИВАЮЧОГО ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ

Кандидат відкрито говорить про свої помилки та про те, який висновок зробив на їх основі.

1.1. Раз на 1-2 тижні проводити зустрічі 1-на-1, де відкрито обговорювати:

- ◆ Поточні досягнення.
- ◆ Виклики, перешкоди та проблеми.
- ◆ Плани на майбутнє.
- ◆ Питання підтримки з боку компанії.

1.2. Зустрічі мають документуватися.

- ◆ Це допоможе уникнути ситуацій, коли працівник каже: "Мені ніколи про це не говорили", а керівник буде пам'ятати, що обіцяв працівнику.

1.3. Навчити керівників надавати зворотний зв'язок у конструктивному ключі:

- ◆ адресно, своєчасно, з даними та фактами та акцентом на ситуації/діях, а не на людині.

1.4. Спробувати політику "відкритих дверей",

- ◆ щоб працівники могли без страху звертатися з проблемами.

РЕЗУЛЬТАТ: Створення атмосфери довіри і психологічної безпеки

2. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ ТА ЦІННОСТЯМИ

2.1. Чітко визначте очікування щодо якості роботи.

- ◆ Наприклад, у компанії можна запровадити критерії за якими оцінюється успішність роботи, з якими погоджується і керівник, і працівник.

2.2. Налаштуйте дашборди продуктивності,

- ◆ де кожен працівник/команда зможе побачити свої результати та їх вплив на загальні цілі компанії.

2.3. Коли працівник демонструє зниження продуктивності, поділіться спостереженнями,

- ◆ в чому проявляється зниження продуктивності і поцікавтесь думкою працівника. Можна запитати "Що тобі може допомогти?" Це демонструє, що керівник намагається знайти рішення разом, а не просто знайти винного і покарати його.

2.4. Перегляньте ключові корпоративні цінності,

- ◆ організуйте воркшоп із командою (за потреби), щоб спільно обговорити, які цінності є важливими. Впровадьте ці цінності в повсякденні процеси: рішення, нагородження, оцінку роботи.

2.5. Чітко пропишіть, як компанія очікує, що працівники поводитимуться у різних ситуаціях.

- ◆ Наприклад, пункт про відповідальність за якість роботи та вплив на команду.

2.6. Оцінка на відповідність цінностям під час performance review.

- ◆ Використання цінностей як основи для прийняття рішень про розвиток, підтримку чи звільнення.

РЕЗУЛЬТАТ: Зниження суб'єктивності в оцінці роботи працівника.

3. БЕЗПЕРЕРВНЕ НАВЧАННЯ КЕРІВНИКІВ ТА ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Впровадити внутрішні або/і зовнішні програми коучингу та менторства для співробітників, які демонструють зниження продуктивності.

- ◆ Це допоможе виявити особисті проблеми та підтримати їх у професійному розвитку.

3.2. Організовувати програми розвитку керівників з практичними сесіями,

- ◆ щоб розвивати ті компетенції, які допоможуть керівникам впевнено управляти складними розмовами та приймати рішення.

3.3. Навчити керівників розподіляти задачі та делегувати управлінські повноваження членам команди

- ◆ щоб уникнути концентрації всіх рішень лише на одному керівнику і розвивати людей.

РЕЗУЛЬТАТ: Створити спільну основу для роботи. Наприклад, єдині підходи до розуміння і масштабування філософії лідерства.

4. ЧІТКИЙ ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНОЮ ПРОДУКТИВНІСТЮ

4.1. Процес PIP (Performance Improvement Plan)

Для працівників із низькою продуктивністю впровадити трьохетапний підхід:

- ◆ Попередження: Зустріч із поясненням проблем і очікувань.
- ◆ План дій: Конкретний план із термінами покращення (наприклад, 60-90 днів).
- ◆ Рішення: Якщо покращення немає, співпраця зі співробітником припиняється.

4.2. Лідерство через приклад. Керівнику слід показувати приклад відповідальності та прозорості у своїх діях:

- ◆ Відверто говорити про власні помилки і те, як він їх виправляє.
- ◆ Демонструвати, що складні рішення — це не "негативна роль", а важлива частина роботи лідера.
- ◆ Ділитися власними висновками і тим, як він планує уникати подібних ситуацій у майбутньому.

4.3. Створити програму підтримки для працівників із особистими чи професійними труднощами (Employee Assistance Program, EAP):

- ◆ Психологічна допомога.
- ◆ Кар'єрне консультування.
- ◆ Навчання з управління стресами і змінами.

РЕЗУЛЬТАТ: Відновлення віри в керівника і те, як компанія підтримує і піклується про людину.

Готовий / готова вдосконалювати свої навички складних розмов та управління?
Запрошуємо до перегляду вебінару, де ми детально розбираємо схожі кейси.
Дізнайся, як звільняти людяно, зберігаючи довіру та підтримуючи мотивацію команди.

[ОТРИМАТИ ЗАПИС ВЕБІНАРУ](#)

Програма розвитку усвідомленого лідерства
[“ЛІДЕРСТВО: УПРАВЛІННЯ СОБОЮ, ЛЮДЬМИ ТА РЕЗУЛЬТАТАМИ”](#)



Шукаєш більше практичної інформації про усвідомлене лідерство та життя –
підписуйся на наші соцмережі

[YouTube](#) | [LinkedIn](#) | [Instagram](#) | [Facebook](#) | [Substack](#)