

## **Тема 6. Технологія управління конфліктами та робота з претензіями**

1.1 Причини та сценарії конфліктів в ОСББ.

1.2 Управління конфліктами

1.3 Роль керівника як лідера

*Основні терміни та поняття: конфлікт, темперамент, лідер, боржник, претензія*

### **6.1 Причини та сценарії конфліктів в ОСББ**

Конфлікт — це взаємодія людей, зіткнення протилежно направлених цілей, інтересів, позицій, думок і поглядів двох або декількох людей, а також це вид суперечності, який може привести або до розвитку діяльності, або до її занепаду. У конфліктах людина може поводитися по-різному — від пасивності до агресії.

Негативними сторонами частих конфліктів є:

- Погіршення соціально-психологічної атмосфери в громаді: відсутність поваги між її членами, поява негативних моментів, зниження ефективності діяльності громади в цілому;

- Посилення конкуренції, ворожості у громаді, відсутність толерантності і взаєморозуміння між членами громади, працівниками, зниження рівня співробітництва і міжособистісної взаємодії;

- Збільшення кількості конфліктів між окремими індивідами може спричинити переростання у загальний серйозний конфлікт, учасниками якого мимоволі стають усі члени громади;

- Зниження активності особи, її ініціативи у діяльності громади, небажання брати на себе відповідальність у розв'язанні конфліктів;

- Значні матеріальні і емоційні витрати, необхідні для вирішення конфліктів.

Сучасна точка зору щодо конфліктів полягає в тому, що багато з них не тільки допустимі, але і бажані, оскільки дають інформацію про проблеми колективу і різноманітні точки зору на ті або інші події.

Позитивними наслідками конфлікту вважаються: вирішення проблеми способом, прийнятним для всіх сторін; зміцнення взаєморозуміння, згуртованості, співпраці.

Конфлікти сприяють підвищенню активності і мотивації в роботі, зростанню кваліфікації, стимулюють спори і допитливість, появу нових ідей в розвитку підприємства, зростання здатності до змін. У моменти конфлікту виявляються приховані інтереси індивідів, бар'єри у спілкуванні та взаємодії представників громади, причини напруги і дискомфорту у громаді. Абсолютно без конфліктів, проблем, переживань людина/громада може зупинитися в своєму розвитку. Все це сприяє процесу управління, а тому конфлікти залежно від ситуації слід не пригнічувати, а регулювати.

Причини виникнення конфліктів в ОСББ:

• ОСББ є об'єднанням людей, а всі люди різні: різний вік, життєвий досвід та рівень загальної культури, різне відношення один до одного, різні життєві і соціальні установки (наприклад, людина, орієнтована на співпрацю, і людина з яскраво вираженою агресивною установкою);

- низький рівень «культури урбанізму» або так званої міщанської культури;
- відсутність уявлень про принципи спільної діяльності задля єдиної мети;
- негативний життєвий досвід та апатія не молодих людей;

• слабка інформаційна складова в ОСББ. Коли рішення правління доходять до мешканців спотвореним за принципом «зіпсованого телефону», виникнення конфліктів неминуче. Неправильна і непрозора робота голови правління викликає недовіру та підозри;

• обмеженість фінансових ресурсів. Ресурси обмежені в будь-якій організації. Для найбільш ефективного досягнення мети, правління змушене їх розподіляти відповідно до політики пріоритетів, що завжди викликає заперечення якоїсь частини мешканців, а значить, спричиняє за собою конфлікти;

- впевненість у власній правоті і не бажання визнавати думку інших;
- задоволення потреб однієї сторони за рахунок іншої сторони (економічний конфлікт), більшість діє коштом меншості;
- відсутність знань і вмінь, зокрема суспільної свідомості та будівництва спільноти (коаліції);

- давні сусідські суперечки.

*Сценарії конфліктів в ОСББ :*

1. *«Він нас обманює»* — загострені стосунки між керівником (правлінням) та окремими мешканцями. Конфліктні ситуації виникають, коли рішення непрозорі, кошторис незрозумілий для члена ОСББ, немає зв'язку між керівництвом ОСББ (управителем) та мешканцями.

Перебіг подій: безнастанна демонстрація невдоволення, словесні напади на керівника, припинення платежів.

Можливі варіанти вирішення: прозорі фінанси, інформування співвласників про складові кошторису ОСББ, регулярні збори.

2. *«Вони напевно крадуть»* — один або кілька власників всюди бачать крадіїв, перш за все ними є правління ОСББ та керуючий (голова правління ОСББ).

Перебіг подій: кілька власників безнастанно слідкують за всіма справами та фінансовими документами, часто без елементарних знань у цьому питанні, проте з великою заангажованістю, ставлячи під сумнів дії правління та керуючого. Збори перетворюються у галасливе віче, на якому неможливо прийняти жодного рішення. Більш розсудливі власники «обходять» збори стороною, і справи стають ще гіршими.

Способи вирішення: формування своєї коаліції у будинку, правління (управитель) мусить мати авторитет, якщо потрібно — переобрати членів правління, представити скандалістам висновки ревізійної комісії.

3. *«За своє треба вперто боротися»*

Перебіг подій: егоїстичне піклування однієї особи виключно у своїй справі при кожній нагоді; скандали і сварки від імені всього будинку, але без повноважень на це. Цинічні спроби «отруєння» життя керівнику, ускладнення його роботи — це деколи паралізує.

Спосіб вирішення: якщо ОСББ виразно неподілене, зазвичай мешканці не люблять сварливих людей. Спокійно пояснювати, не реагувати, не наступати.

*4. Ініціатива зі сторони голови чи правління з приводу акумулювання додаткових коштів на ремонтні роботи.*

Перебіг подій: існують люди, які ідеологічно вороже ставляться до будь-яких додаткових внесків та ініціатив з ремонту. У їхніх головах існує багато побоювань, особливо з боку старших осіб виникають підозри, що хтось хоче на цьому заробити за їхній рахунок, поновлюються старі конфлікти.

Вирішення: формування авторитетної коаліції мешканців з великою та сильною більшістю, яка впевнено триматиметься наміченого курсу та не почне «розвалюватися» під час ремонту. В протилежному випадку, якщо не маєте підтримки значної кількості мешканців, краще не вплутуватися.

## **6.2 Управління конфліктами**

Способами управління конфліктами є:

- пристосування як принесення в жертву власних інтересів заради іншого;
- конкуренція, стиль змагання;
- компроміс;
- запобігання (відхилення) як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей;
- співробітництво як створення учасниками конфлікту альтернативи, що повністю задовольняє обидві сторони.

Можливості способів управління конфліктами:

- при уникненні конфлікту жодна зі сторін не досягне успіху;
- при змаганні, пристосуванні та компромісі або один виявляється у вигаши, а інший програє, або обидва учасники конфлікту програють, тому що йдуть на компромісні поступки;
- лише при співробітництві обидва виграють, тому що вони намагаються вийти на принципово новий рівень вирішення проблеми;
- немає однозначно поганих або однозначно добрих способів управління конфліктами, багато що залежить від конкретної ситуації, від конкретних учасників і від конкретної проблеми, кожний з викладених раніше способів має право на життя.

*1. Спосіб змагання або конкуренції.*

Змагання припускає активні дії та самостійний шлях виходу. Найбільш ефективний цей спосіб за умови:

- коли результат дуже важливий для вас;
- коли ви маєте достатній авторитет і владу;
- коли ви перебуваєте у критичній ситуації, що вимагає швидкого, навіть миттєвого реагування;

- коли у вас немає іншого вибору;
- коли ви не можете дати зрозуміти групі людей, які перебувають у глухому куті, що хтось повинен повести їх за собою.

## 2. Спосіб уникнення (відхилення).

### 3. Уникнення (відхилення) ефективно за умови:

- коли проблема, що зачіпає, не настільки важлива для вас;
- ви відчуваєте свою неправоту та правоту іншого, до того ж якщо він має більшу владу;
- ви спілкуєтеся зі «складним» співрозмовником;
- коли ви намагаєтесь прийняти рішення, але не знаєте, із чого почати;
- у вас недостатньо інформації із проблеми;
- велика напруженість, і треба її скинути;
- вам потрібно виграти час.

## 4. Спосіб пристосування.

### Пристосування ефективно за умов, коли:

- ви відчуваєте, що, трохи поступаючись, ви й утратите мало;
- треба пом'якшити ситуацію;
- ви розумієте, що підсумок набагато важливіший для іншого, ніж для вас;
- правота не на вашому боці.

## 5. Спосіб пошуку компромісу.

Компроміс, тобто коли ви збігаєтесь у частковому задоволенні свого бажання та частковому здійсненні бажання іншого, найбільш ефективний за умов, коли:

- в учасників конфлікту однакова влада і вони мають взаємовиключні інтереси;
- потрібне швидке або тимчасове рішення;
- інші підходи виявились неефективними;
- компроміс дозволяє зберегти взаємини.

## 6. Спробуємо співробітництво.

Співробітництво, на відміну від компромісу, досягається на більш глибокому рівні та вимагає набагато більше часу й активної спільної участі в розв'язанні конфлікту. Цей стиль найбільш ефективний за умов, коли:

- вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін;
- у вас тісні та тривалі взаємини;
- у вас є час попрацювати над проблемою;
- обидві сторони мають однакову владу або намагаються ігнорувати розходження у володінні реальною владою.

## 7. Інші шляхи розв'язання конфліктів.

Хоча в кожному окремому випадку причина конфлікту зовсім конкретна, — усі конфлікти мають подібну основу — фактичний стан справ суперечить очікуванням людей. Якщо це так, то можна намітити два стратегічних шляхи розв'язання конфлікту:

- або перешикувати (змінити) реальність під очікування опонентів,
- або спробувати змінити ставлення опонентів до існуючого стану справ.

А практично найчастіше треба діяти одночасно в обох напрямках.

## 8. Поведінка при «емоційному вибуху» опонента.

У процесі численних досліджень була виявлена цікава закономірність: негативний емоційний вплив підсилюється, якщо отримує підкріплення у вигляді емоційного реагування. Не отримавши підкріплення, негативний емоційний вплив згасає. Основними прийомами, що дозволяють не відповідати на негативний емоційний вплив, можуть бути такі:

- не поспішай реагувати, тримай паузу;
- подивись на себе з боку;
- знайди на що відволіктись;
- щиро пошкодуй про себе (в думці) опонента;
- свідомо розподіли свою увагу на інші об'єкти, сконцентруйся не на слухових відчуттях, а на об'єктах, що сприймаються візуально та почуттєво.

Якщо конфлікт переходить у скандал, то замовчи перший. Але при всьому цьому мовчання не повинне бути образливим (без глузування, зловтіхи, виклику тощо).

Основною характеристикою, яка визначає поведінку особистості в конфліктній ситуації є темперамент. Виділені І.І. Павловим типи нервової системи не тільки за кількістю, а й за основними характеристиками відповідають чотирьом класичним типам темпераменту:

- сильний, рухливий, урівноважений тип — сангвінік;
- сильний, урівноважений, інертний тип — флегматик;
- сильний, неуврівноважений тип — холерик;
- слабкий тип — меланхолік.

Холерик характеризується підвищеною емоційною реактивністю. Він буває нетерплячим, запальним та різким у стосунках, прямолінійний та ірраціональний. Його вольові дії дуже поривчасті. За спрямованістю холерик екстраверт, любить бути в центрі уваги. Сангвінік характеризується підвищеною реактивністю, він голосно сміється та бурхливо сердиться. Почуття виникають легко і так само легко змінюються, може контролювати свої емоції відповідно до умов середовища. У нього гнучкий раціональний розум. Флегматик спокійний, завжди врівноважений, наполегливий і завзятий трудівник життя, раціональний. Його реакції оптимально пристосовані до сили умовних подразників, а тому флегматики адекватно реагують на впливи зовнішнього середовища. За спрямованістю інтроверт. Меланхолічному типу темпераменту властива слабкість як збудливого, так і гальмівного процесів. За спрямованістю меланхолік інтроверт, тому він важко переживає зміну життєвого оточення, потрапляючи в нові умови, відчувається розгубленим. Він буває надто сором'язливим, замкнутим, боязким, ірраціональним та нерішучим. Таким чином, темперамент містить у собі цілий комплекс природжених особливостей особи, які виявляються при соціальній взаємодії, і особливо яскраво в конфліктних ситуаціях. Отже, психологія припускає, що існує опосередкований взаємозв'язок між конфліктністю і темпераментом. Відповідно зовнішня поведінка індивіда проявляється залежно від його темпераменту.

Тому припускаємо, що:

- меланхолік найімовірніше обере шлях пристосування,

- холерик — суперництво (змагання, конкуренцію),
- сангвінік обере шлях компромісу або співпрацю,
- флегматик — уникнення (відхилення).

### 6.3 Роль керівника як лідера

Керівник ОСББ — кваліфікований менеджер, якого характеризує:

- 1) знання співвласників та їхньої думки;
- 2) вміння працювати з людьми, знаходити з ними спільну мову, згуртовувати їх і управляти конфліктами;
- 3) готовність захищати інтереси ОСББ і «стояти за нього горою»;
- 4) бажання постійно вчитись і удосконалюватись;
- 5) знання справи:
  - основи технічної експлуатації багатоквартирних будинків, в тому числі ліфтів і мереж;
  - основи фінансової діяльності ОСББ та фінансового планування;
  - правові основи діяльності ОСББ та відносини об'єднання зі співвласниками і третіми особами;
  - основи енергозбереження в багатоквартирних будинках.

Психологія менеджменту вчить, що для успішного управління організацією керівник повинен бути ще й лідером. Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. В науковій літературі розрізняють формальний, особистий та повний авторитет керівника. Формальний авторитет керівника випливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, давати їм завдання, вимагати виконання їх, контролювати і стимулювати їхню працю. Особистий авторитет керівника визначається комплексом його особистих якостей як людини, таких, як людяність, толерантність, етичність та ін. Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального і особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду. Вивчення природи лідерства в соціальних спільнотах показує, що лідери, як правило, мають ряд чітко виявлених якостей. По-перше, спосіб життя лідера передбачає тісне поєднання кар'єри і особистого життя. По-друге, лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку. Здібності, честолюбність, талант, знання стимулюють лідера до подальшого розвитку і вдосконалення їх. По-третє, лідер знаходить своє справжнє покликання у застосуванні успадкованих здібностей та набутих навичок, розуму, знань, таланту як способу самореалізації саме у керівництві іншими людьми. Філософ Емерсон сказав: «кожна велика організація — продовжена тінь однієї-єдиної людини, чий характер визначає характер всієї організації». Процвітання або занепад організації великою мірою залежать від особистості керівника. Занадто часто люди готові прийняти і використовувати свої права, але не бажають брати на себе обов'язки. Щоб мати авторитет, необхідний для успішного керівництва та управління іншими, людині мало таблички з назвою посади на дверях його кабінету. Йому необхідно завоювати довіру тих, хто йде за ним, хто є від нього залежним. Традиційне уявлення людей про лідерів зазвичай передбачає образ

керівника — тобто людини, офіційно наділеної владою. Втім, бути лідером — не завжди означає мати офіційну посаду, офіційне визнання і відповідний запис у трудовій книжці. У реальному житті лідерство потребує насамперед готовності виділятися і допомагати іншим людям досягати встановлених цілей. Але, будь-яка дія в команді потребує участі не лише лідера, але й інших людей, так, лідер не буде рухатися вперед, якщо ніхто не буде йти за ним. Здатність вести людей робить керівника особливим, робить його лідером. Але, лідер є лише частиною команди, яка цілеспрямовано рухається до стратегічної мети, так, здатність досягти цієї мети не самотійно, а в команді, робить керівника — лідера особливим. Лідер не повинен списувати невдачі на збіг обставин. Як зазначає Том Роббінс: «Не списуйте свої невдачі на часи, в яких вам доводиться жити. Проблеми не в епосі, а в людях.

### **Контрольні запитання**

1. Що таке ОСББ і чому ефективно управління конфліктами в ньому є важливим?
2. Які основні причини виникнення конфліктів в ОСББ?
3. Які основні наслідки невирішених конфліктів в ОСББ?
4. Які основні стратегії управління конфліктами можуть застосовуватися в ОСББ?
5. Яку роль відіграє медіація у вирішенні конфліктів в ОСББ?
6. Як можна запобігти ескалації конфліктів в ОСББ?
7. Які основні причини виникнення заборгованості в ОСББ?
8. Які методи роботи з боржниками можуть бути ефективними?
9. Які правові аспекти слід враховувати при роботі з боржниками?
10. Які ролі відіграють лідери думок в ОСББ при вирішенні конфліктів?