

Эффективное разрешение конфликтов в жилищной сфере

Пермь 2011

Эффективное разрешение конфликтов в жилищной сфере. Пермь, 2011 – 60 с.

Ответственный редактор:
А. А. Жуков

Авторы:
М. Г. Клейн, А. А. Жуков, Е. Г. Рожкова

Издание подготовлено специалистами проекта «Технологии мира» – разрешение конфликтов в жилищной сфере».

Материалы сборника разработаны в связи с многочисленными запросами различных субъектов, работающих в жилищной сфере – представителей органов местного самоуправления, управляющих организаций, товариществ собственников жилья, многочисленных инициативных групп. Они содержат конкретные алгоритмы решения наиболее распространенных конфликтных ситуаций в жилищных отношениях с точки зрения «мира, а не войны».

Издание предназначено для инициативных групп граждан, органов территориального общественного самоуправления, сотрудников управляющих организаций, должностных лиц органов местного самоуправления, некоммерческих организаций, работающих по жилищной тематике.

Издание осуществлено за счет средств финансовой поддержки, выделенных Институтом проблем гражданского общества в качестве гранта в соответствии с распоряжением Президента РФ от 08.05.2010 г. № 300-рп.

От проекта
«Технологии мира» –
разрешение конфликтов в жилищной сфере»

Предложенный сборник – фактически первый опыт издания, посвященного внедрению реальных «технологий мира» в той сфере, которая в сознании каждого человека прочно связана с огромным количеством конфликтов.

Здесь содержатся общие моменты, касающиеся приемов общения, факторов возникновения конфликтов, способов выходов из них. Основная же часть посвящена совершенно реальным, и к тому же крайне распространенным конфликтным ситуациям в жилищной сфере. В рамках нашего проекта эти ситуации отработываем еще и в тренинговом режиме.

Практически все мы стали собственниками, однако никто не превратился в ангела. На сцене жилищно-коммунальной сферы бурлят поистине шекспировские страсти с участием новых актеров – здесь и управляющие компании, и товарищества собственников жилья, инициативные группы с различными интересами, автовладельцы и «безлошадники», богатые и бедные, и даже органы местного самоуправления.

Задача нашего первого издания по конфликтам в жилищной сфере – дать алгоритмы, механизмы выхода из состояния военных действий в поле конструктивного переговорного общения. Это путь к сбережению нашего здоровья, нервов, спокойному и комфортному проживанию в наших многоквартирных домах.

ФАКТОРЫ, ВЫЗЫВАЮЩИЕ КОНФЛИКТ

Информационные



- связаны с неприемлемостью информации для одной из сторон

- Неполные и неточные факты, включая вопросы, связанные с точностью изложения проблемы;
- Слухи, невольная дезинформация;
- Преждевременная информация и информация, переданная с опозданием;
- Нежелательное обнародование информации;
- Интерпретация использованного языка, выражений типа «существенно», «намеренно», «приблизительно» и др.

Поведенческие



- неуместность, грубость, эгоистичность, непредсказуемость и другие характеристики поведения, отторгаемые одной из сторон

- Стремление к превосходству;
- Проявление агрессивности;
- Проявление эгоизма

Факторы отношений



- неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами

- Важность отношений для каждой из сторон;
- Совместимость сторон в плане ценностей, поведения, личных или профессиональных целей и личного общения;
- Различия в образовательном уровне, классовые различия;
- История отношений, их длительность, негативный осадок от прошлых конфликтов, уровень доверия и авторитетности

Ценностные



- принципы, следования которым другие ожидают от нас, а мы – от других

- Личные системы верований и поведения;
- Групповые (в том числе профессиональные) традиции, ценности;
- Религиозные, культурные, региональные и политические ценности;
- Представления о правильном и неправильном, о плохом и хорошем

Структурные



- относительно стабильные обстоятельства, существующие объективно, независимо от нашего желания, которые трудно или даже невозможно изменить

- Законы;
- Фиксированные даты;
- Возраст;
- Время;
- Доступность техники и др. средств;
- Географическое положение, добровольная (вынужденная) изоляция или открытость

Способы выхода из конфликта

Насилие



- более слабая сторона с помощью силы принуждается к подчинению и выполнению требований более сильной стороны. Насилие решает конфликт по принципу «сильный всегда прав»

Разъединение



- в этом случае конфликт разрешается путем прекращения взаимодействия, то есть происходит разрыв отношений

Примирение



- мирное улаживание разногласий может произойти само собой, на основе молчаливого прекращения конфликтантами «военных действий» друг против друга. Но это бывает очень редко. Как правило, примирение достигается лишь **в результате переговоров** сторон. Для того чтобы конфликт разрешился по-настоящему, важно, чтобы стороны договорились между собой и нашли наиболее устраивающий их способ выхода из проблемной ситуации

Переговоры



- главная и наиболее эффективная форма разрешения конфликтов. Часто в этих случаях приглашают посредника (медиатора). Этот вид примирения называется *медиацией*

Медиация



- процесс, в котором все решается только с согласия обеих сторон. Они добровольно берут на себя обязанности выполнять принятые ими совместно решения. Спорщики с помощью **посредника (медиатора)** обсуждают разные варианты решения конфликта и совместно выбирают из них тот, который оба сочтут наилучшим

Ситуация 1

«Существование двух конфликтных группировок в товариществе собственников жилья»

Описание конфликтной ситуации

В новом доме 3 года назад было создано ТСЖ. Общим собранием жильцов председателем правления была избрана Татьяна Сергеевна, активная 55-летняя женщина, которая в составе инициативной группы провела все организационные мероприятия по созданию товарищества. Все эти годы она и правление решали вопросы по управлению домом настолько эффективно, что к настоящему моменту на счете ТСЖ накопилась достаточная сумма.

На ежегодном общем собрании Татьяна Сергеевна **предложила приобрести в собственность ТСЖ или арендовать земельный участок недалеко от дома, сделать там платную стоянку для автомобилей, а вырученные средства использовать на нужды ТСЖ.** Часть жильцов согласилась с этим предложением: все-таки реальный постоянный доход на содержание дома.

Но появились и недовольные, в частности, Сергей, который давно просил провести проверку отчетности ТСЖ, мотивируя это нечистоплотностью председателя в денежных делах. На собрании он прямо сказал, что **председатель планирует сделать стоянку, чтобы получать неучтенные средства и складывать деньги себе в карман.**

Три года назад Сергей сам планировал стать председателем, но работа в инженерном бюро с фиксированным рабочим днем не давала ему возможности заниматься другими занятиями. После сокращения у него появилось много свободного времени, и он решил «вывести на чистую воду» председателя, тем более, что недовольные работой Татьяны Сергеевны имелись

**Зона разногласия
(предмет спора)**



- Финансовый вопрос
- Вопрос доверия к председателю

Действия участников конфликта

**Собственник
(Сергей)**

- нанесение вреда репутации (распространение порочащих слухов о председателе)
- создание помех для осуществления планов правления ТСЖ
- требование проверки финансовой отчетности ТСЖ

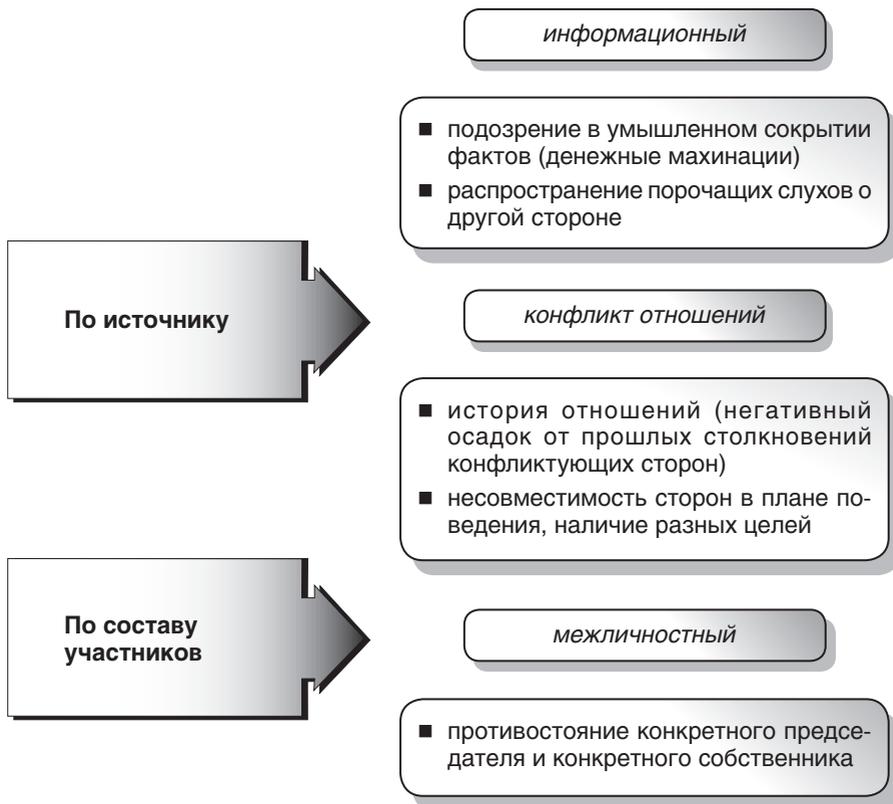
**Председатель
правления
(Татьяна Сергеевна)**

- возмущена недоверием жильцов (столько лет всех устраивало, как велись дела и копились деньги на счете, а теперь из-за одного недовольного столько шума)
- готовится к проверке, вся отчетность у нее в порядке

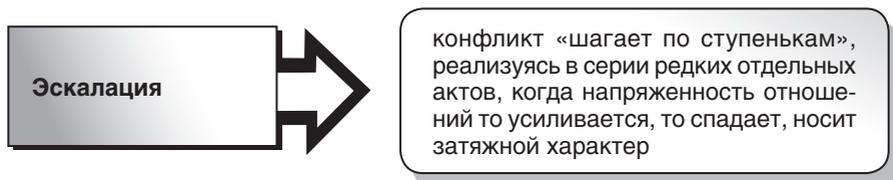
Жильцы дома

- не знают, кому верить, поэтому согласны с проверкой, чтобы прояснить ситуацию и спокойно жить дальше

Типология (классификация) конфликта



Стадия развития конфликта



**В период
организации
ТСЖ -**

столкновения председателя и недовольного собственника (Сергея) *не являлись ярко выраженной конфронтацией*: ему нечего было предъявить председателю, кроме подозрения в корысти

**Мотивация
к конфронтации**



Сейчас же, когда все организационные вопросы улажены, дела в ТСЖ идут хорошо, а у него много свободного времени, появилась возможность занять место председателя. *Ситуация с предстоящей покупкой стоянки является поводом для выступления на собрании, организации проверки деятельности председателя, поиском единомышленников*

Методы, способы предотвращения конфликта, выбор стратегии поведения, действия участников

Жителям дома

не предпринимать никаких действий до отчета ревизионной комиссии, не поддерживать действиями ту или другую сторону во избежание усугубления конфликта

**Председателю
правления ТСЖ**

- *не вовлекать других собственников в конфликт, ища сторонников: опасность расширения зоны разногласия и состава участников*
- *использовать стратегию соперничества с формулировками:*
 - *потребность защищать себя;*
 - *оскорбление чужим поведением;*
 - *честная игра с учетом правил*
- *подготовить финансовые материалы для проверки*
- *на общем собрании вместе с ревизионной комиссией обнародовать результаты проверки с целью:*
 - *доказать несостоятельность обвинений в финансовых вопросах*
 - *восстановить утраченное доверие со стороны некоторых жильцов*
 - *возможность закрепить свой авторитет и спокойно продолжить работу в должности председателя*

**Собственнику
(Сергею)**

принять участие в работе ревизионной комиссии, оценив полученные факты, выбрать верную стратегию поведения

Методы, способы, возможности профилактики данного конфликта

1

вести максимально «прозрачную» отчетность деятельности правления и председателя

2

на информационной доске (стенде) своевременно размещать копии протоколов собраний с принятыми решениями, копиями договорных работ по дому и другими материалами, отражающими деятельность правления и председателя

3

на общем собрании членов ТСЖ (лучше – на собрании собственников помещений) принять специальное положение о ведении делопроизводства и отчетности

Риски разрастания данного конфликта

Недостаточность информации



порождает недоверие, желание все проверять, создает нездоровые отношения среди жильцов, рождает слухи и дает повод для разжигания конфликтов в ТСЖ

В случае вовлечения других жильцов в межличностный конфликт между председателем и одним из собственников



расширяется зона разногласия, состав участников увеличивается, конфликт становится межгрупповым, что значительно усложняет решение проблемы

!

В решении финансовых вопросов важны не эмоции, а факты и цифры. Не надо обсуждать действия той и другой стороны, избегать преждевременных выводов и решений. Не надо давать оценок и советов.

Ситуация 2 «Столкновение «на доме» двух управляющих компаний»

Описание конфликтной ситуации

В многоквартирном доме группа собственников, недовольных работой управляющей компании, организовала и провела общее собрание в заочной форме, большинством голосов было принято решение о расторжении договора с прежней УК и **о выборе другой управляющей компании.**

В результате жители стали получать счета-извещения об оплате жилищно-коммунальных услуг от двух различных управляющих организаций.

Собственники, находящиеся «на стороне» прежней управляющей компании, оплачивают ее счета.

Собственники – сторонники новой УК платят по ее счетам.

Часть жителей, не понимающих сложившуюся ситуацию, не платят никому, обосновывая это просто – «пусть сами разберутся».

Периодически происходят стихийные собрания жителей, где **различные группы обвиняют друг друга** в сложившейся ситуации.

Зона разногласия
(предмет спора)



- «Управление» домом двумя управляющими организациями
- Оплата жильцами жилищно-коммунальных услуг

Действия участников конфликта

Управляющая
организация 1
Управляющая
организация 2

- захват того, что, по мнению одной стороны, не должно находиться во владении другой стороны (управление домом)
- создание помех для осуществления деятельности друг друга
- невыполнение своих обязательств перед жильцами

Жители дома

- большое количество жалоб в обе управляющие компании
- жалобы в вышестоящие инстанции
- словесные оскорбления жильцами друг друга
- отказ некоторыми жильцами вообще оплачивать жилищно-коммунальные услуги

Типология (классификация) конфликта

По источнику

информационный

- спорные вопросы законодательства, жильцы по разному понимают и интерпретируют полученную информацию об оплате жилищно-коммунальных услуг
- неполная и неточная информация для всех жителей о заключении договора с новой УК

По источнику

структурный

- одна из сторон (УК) вторгается на территорию другой
- обе УК нарушают установленный Жилищным кодексом РФ и нормативными актами порядок управления домом (передача технической документации другой УК в случае расторжения договора, самостоятельное распоряжение доступом к сетям и т. п.)
- А в общем, все идет в суды

По составу участников

межгрупповой

- конфликт между двумя УК за право управлять данным домом (УК 1 не сняла с себя обязательств по управлению домом, УК 2 не приняла эти обязательства в полном объеме)
- конфликт между жильцами по поводу заключения договора с новой УК
- конфликт между группами жителей и УК, а также жителей между собой по оплате жилищно-коммунальных услуг

Стадия развития конфликта

Кульминация

- стихийные собрания жителей
- отказ некоторых жильцов вообще оплачивать счета, что в конечном итоге приводит к большим задолженностям
- как следствие – недобросовестное выполнение своих обязательств УК по управлению домом или невозможность их выполнять в необходимом объеме

Методы, способы предотвращения конфликта, выбор стратегии поведения, действия участников

Жителям дома

!

Договориться между собой, используя **метод принципиальных переговоров**: центральное место при этом занимают четыре понятия: **люди, интересы, варианты, критерии**

Люди

Отделите человека от проблемы – обсуждайте проблемы, а не друг друга

В переговорах не только решаются проблемы – в них устанавливаются контакты между конфликтующими сторонами, происходит личностное взаимодействие, и часто возникает тенденция переносить недовольство позицией оппонента на его личность. В ходе переговоров часто «**переходят на личности**», начинают обсуждать друг друга. Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми, постарайтесь вернуть дискуссию к существу дела

Интересы

Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях

- **Позиции** – это заявляемые конфликтующими сторонами требования или желания, которые они хотели бы удовлетворить при решении спорных вопросов.
- **Интересы** – это мотивы, побуждающие конфликтующие стороны занять те или иные позиции. Разглядеть за позициями интересы – значит проложить дорогу к соглашению. Как это сделать? Задайте себе вопрос, *почему* вы заняли данную позицию. Поставьте себя на место оппонента и задайтесь этим же вопросом относительно его позиции

Варианты

Изобретайте взаимовыгодные варианты

Дайте понять оппоненту, что вы хотите вместе с ним обсудить разные возможности решения проблемы, прежде чем остановиться на одном из них. **Расширяйте поля поиска возможных способов разрешения конфликта**, чтобы в дальнейшем совместно выбрать какой-то один, который все стороны сочтут наиболее подходящим

Критерии

Настаивайте на использовании объективных критериев

Надо договариваться о критериях, на основании которых будет выбираться оптимальное решение. Эти критерии не должны зависеть от желаний одной из конфликтующих сторон, они должны быть законными, справедливыми и практичными. Например, средняя рыночная цена, традиция, экспертная оценка, научный расчет и т. п.



Методы, способы, возможности профилактики данного конфликта

1

В случае недовольства собственников действиями действующей УК, представителям той и другой УК **необходимо встретиться**, чтобы донести информацию друг до друга о существующей проблеме и не нести потом неоправданных издержек. Поскольку именно информационный фактор стоит на первом месте в ряду причин возникновения этого конфликта, необходимо грамотно работать с информацией.

2

Больше слушайте, меньше говорите сами, наблюдайте и не спешите выносить суждения.

3

Отделяйте действительные факты от интерпретаций, оценок и умозаключений.

Для получения полезной и достоверной информации используйте такую **тактику**:

- Демонстрация уважения к партнеру
- Задавание ключевых вопросов (что, зачем, когда, кто, как – это ключевые слова, которые открывают факты и информацию)
- Задавание вопросов, чтобы пойти глубже (запрашиваются доказательства, примеры или объяснения)
- Использование вопросов, которые содержат элементы договоренности

Риски разрастания данного конфликта

- Появляется вероятность появления в доме третьей и более УК со всеми вытекающими отсюда последствиями
- В ходе борьбы Вы втягиваете сюда прокуратуры, надзорные органы, суды, решения которых могут быть неоднозначны

Ситуация 3 «Неплательщики»

Описание конфликтной ситуации

В доме есть жители, которые не оплачивают счета за жилищно-коммунальные услуги. **Сформировалась группа жителей, которая считает, что начисления неправильные**, работы не выполняются, услуги не предоставляются – «ничего в доме не делается, платить не будем», «сметы не видели», «отчетных собраний не проводится», «кругом одни воры». Не оплачивают по статьям «Содержание дома», «Текущий ремонт», вычеркивают эти суммы из счетов. Помните, был такой фильм – «Неподдающиеся»?

Те, кто платят, **считают себя добросовестными плательщиками**, и из-за неплательщиков недополучают работы и услуги, поскольку денег не хватает.

В управляющей компании говорят, что собрания проводились, смету утверждали и т. п., «надо участвовать в собраниях, а не орать попусту». Бесконечные жалобы жильцов на недобросовестную работу УК, отмашки УК от жалобщиков с мотивацией отсутствия необходимых финансов **вызвали сложную обстановку в доме**, резко ухудшили отношения между жильцами.

Зона
разногласия
(предмет спора)



- отсутствие оплаты услуг ЖКХ отдельными жителями
- недостаточное количество и качество услуг, оказываемых УК собственникам

Действия участников конфликта

**Жители,
оплачивающие
услуги**

- считают себя незаслуженно обиженными: не получают услуги в полном объеме, при этом их оплачивая
- возмущены действиями «неплательщиков», считая их виновными в сложившейся ситуации
- готовы сотрудничать с УК, если та предоставит им полную информацию о проведенных работах, затратах и суммах долга по своему дому, включая списки должников

«Неплательщики»

- считают, что пока УК не выполняет свои обязательства в полной мере, платить они не обязаны
- сомневаются в честности УК – «все свои дела потихоньку на наши деньги делают»
- создают смуту в доме, ставя под сомнение необходимость управления домом именно этой УК

**Управляющая
компания**

не хотят предоставлять жильцам полную информацию по оказанным услугам и работам, потому что из-за отсутствия необходимой суммы на запланированные расходы часть работ пришлось заменить на другие, не согласовав их с собственниками

Типология (классификация) конфликта

информационный

- недостаток информации о существующей проблеме
- различная интерпретация одних и тех же фактов, выражений

поведенческий

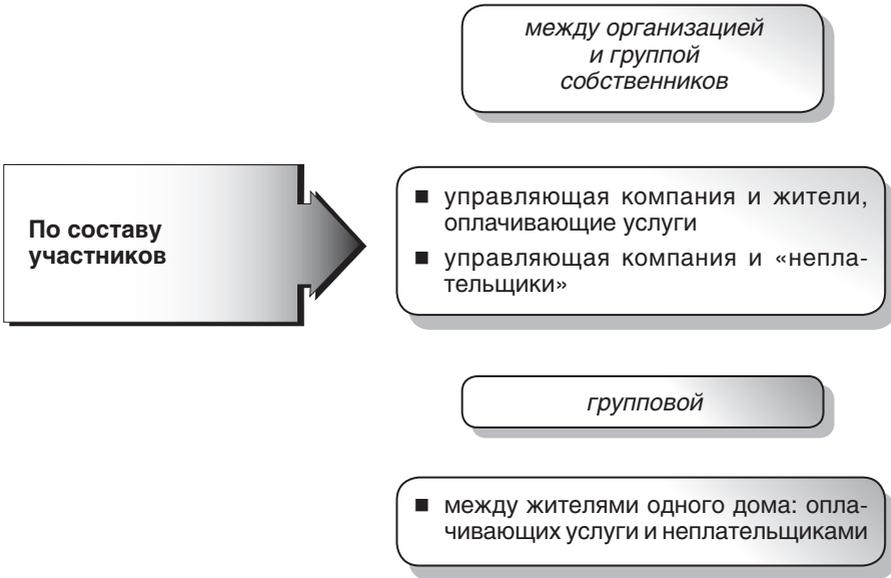
- непредсказуемость поведения

структурный

- разное понимание того, что справедливо и что несправедливо
- разное понимание того, как правильно действовать (цели у конфликтующих сторон совпадают, но понимание того, как их следует достичь, расходятся)
- разное отношение к переменам и сохранению старого
- проявление грубости, бестактности, подрывание самооценки другой стороны

По источнику

Типология (классификация) конфликта



Стадия развития конфликта



Методы, способы предотвращения конфликта, выбор стратегии поведения, действия участников

Жителям
дома,
оплачивающим
услуги



Самое заинтересованное в разрешении конфликта звено, поэтому именно они должны предпринять первые шаги, **создать инициативную группу**, в составе которой должен быть бухгалтер и юрист (можно в качестве консультантов)

1

Встретиться
с управляющей
компанией,
используя
в переговорах
техники
противостояния
манипуляциям

- Тип поведения здесь – избегающий. Характеристика (мотивы) поведения. Отказывается приступать к обсуждению проблемы, стремится изменить предмет обсуждения (мотивы: чувство вины, отсутствие понимания сути проблемы и др.).
- Адекватный стиль общения. Проявлять настойчивость, добиваться продолжения обсуждения проблемы. Быть активным, овладеть инициативой. Выяснить степень заинтересованности партнера в соглашении и показать его выгоду. Четко оговорить сроки выполнения и формы контроля за реализацией соглашения

2

Получить
необходимую
информацию

- Провести сравнительный анализ: что могло быть сделано УК, и что есть на сегодняшний день, опираясь на цифры, факты, акты выполненных работ. В случае отказа предоставить нужную информацию, спросить, готова ли УК в такой сложной ситуации и дальше управлять их домом? Или есть смысл начать поиски другой УК?

3

Подготовить
примерный
план работ по дому
и по благоустройству
территории

- в результате реализации которого был бы заинтересован **каждый** житель, план потом может на собрании измениться, главное – **чувство причастности** к происходящему в своем доме

4

Встретиться
с «неплательщиками»

- **НЕ ВЫЯСНЯТЬ ОТНОШЕНИЯ!**
- найти способы взаимодействия: они же соседи, и только сообща могут решить проблему, которая волнует каждого: качественное обслуживание дома

5

На примере
сравнительной
таблицы

- наглядно показать жителям, что они теряют, имея долги, и как сложно при этом требовать выполнения услуг от УК

«Неплательщикам»

- учитывая предложения от всех жильцов, выбрать наиболее подходящий вариант для себя (как, сколько, когда платить, вариант рассрочки платежа, замена денежного эквивалента оплаты другим, выгодным для той и другой стороны и т. п.)
- задуматься над вопросом: «Что будет с нашим домом и его жителями, если **НИКТО** не будет платить?»

!

Управляющей компания



- подготовить необходимые документы, отражающие разницу между поступившими деньгами и той суммой, которая есть в наличии
- обосновать расходы на выполненные услуги, не оговоренные с собственниками
- участвовать в подготовке к внеочередному общему собранию, которое необходимо провести по результатам сравнительного анализа
- предусмотреть в договоре управления конкретные работы УК с «неплательщиками» и методы воздействия на них



Техники, способствующие взаимопониманию партнеров

«Развитие идеи»



- собеседник выводит логическое следствие из слов партнера или выдвигает предположение относительно причин высказывания: «Вы так полагаете, видимо, потому, что...» «Если исходить из того, что вы сказали...». Эта техника обладает многими достоинствами: **позволяет уточнить смысл сказанного, быстро продвигаться вперед в беседе, дает возможность получить информацию без прямых вопросов** и т. д.

«Эхо-техника»

- собеседник своими словами передает высказывание мысли и чувства партнера: «Если я вас правильно понял...» «Другими словами...». **Главная «техническая» цель перефразирования – уточнение информации.**

«Резюме»

- собеседник воспроизводит высказывания партнера в сокращенном, обобщенном виде, кратко формулирует самое существенное: «Основная проблема для вас...» «Итак, вы сказали, что это можно решить, если ...». **Резюмирование помогает при рассмотрении претензий, решении проблем, особенно если обсуждение затянулось.**

Методы, способы, возможности профилактики данного конфликта

Информация по статьям «Содержание дома», «Текущий ремонт» должна быть **понятной, обоснованной и доступной** для каждого жителя. Именно эта графа в квитанции за оплату вызывает бесконечные споры и подозрение в недобросовестности УК или председателя ТСЖ. Человек принимает только ту информацию, которую понимает, и если она сознательно утаивается или искажается, создается постоянная почва для конфликтов.

РИСКИ

- разрастается ситуация хронического недоремонта и растущего недовольства жителей
- «разворачивается» и УК, снижая возможность влияния на «неплательщиков»

Ситуация 4 «Какие мы собственники и наше отношение к дому»

Описание конфликтной ситуации

Собственники старого дома попросили сделать во дворе детскую площадку. Денег на это у жильцов не было. Управляющая компания обратилась к местному депутату, деньги на строительство нашли.

Сотрудники УК попросили собственников выйти на субботник, помочь убрать территорию перед строительством. Написали красивое объявление, с обращением к родителям, которые просили эту площадку больше всех. Подготовили инвентарь, договорились о вывозе мусора. **Но никто не вышел помочь.**

Работники управляющей компании сами убрали эту территорию, сколько смогли. Большая часть мусора, копившаяся годами во дворе, осталась. Зря пригнали машину, потратили деньги.

После субботника заместитель директора УК подошел к старшему по дому и в резкой форме высказал свои претензии в адрес собственников.

Зона
разногласия
(предмет спора)



- Разобщенность собственников дома, отсутствие их помощи на субботнике
- Отсутствие благодарности и признательности со стороны собственников вкладу УК в строительство площадки

Действия участников конфликта

Жители дома

- не понимают, почему они должны тратить свое свободное время на уборку территории, когда и так отчисляют на это деньги
- у каждого есть более интересные занятия, чем совместное проведение времени во дворе с почти незнакомыми людьми

Управляющая компания

- возмущены пассивностью и безразличием жителей к собственному месту проживания
- решили больше не проявлять инициативы, в конце концов, это дело жильцов, пусть сами думают, где взять недостающие деньги на благоустройство

Типология (классификация) конфликта

По источнику

поведенческий

- проявление агрессивного поведения к старшему по дому

Типология (классификация) конфликта

ценностный

- принципы, следования которым другие ожидают от нас, а мы – от других (жильцы платят УК за содержание двора и считают, что этого вполне достаточно)
- разное понимание того, как правильно действовать. Цель одна – строительство детской площадки, но понимание того, как ее достичь, у сторон расходится

По источнику

информационный

- отсутствие информации у жильцов о предпринятых УК шагах: решение финансового вопроса строительства, подготовка к субботнику (инвентарь, машина для вывоза мусора)
- отсутствие в объявлении информации, повышающей мотивацию и личную заинтересованность жильцов в предстоящем субботнике

Типология (классификация) конфликта

По составу участников

межгрупповой

- управляющая компания – группа собственников

межличностный

- старший по дому – заместитель директора управляющей компании

Стадия развития конфликта

Инцидент

- Можно сказать, что конфликт только начинается, то есть находится в начальной стадии
- Грубый разговор заместителя директора УК со старшим по дому, как с представителем собственников, является первым открытым столкновением – **инцидентом**. С него, собственно, и начинается конфликт
- И здесь важно направить развитие конфликта в конструктивное русло, для совместного поиска решения проблемы

Методы, способы предотвращения конфликта, выбор стратегии поведения, действия участников

Жителям дома

- До стратегии сотрудничества с УК далеко, жильцы между собой договориться не могут. Но проблема уборки территории остается, поэтому лучше использовать **стратегию компромисса** – взаимных уступок, частичного удовлетворения интересов всех сторон.
- Площадка нужна – во дворе много детей и пенсионеров. Субботник мог бы стать полем совместных действий.
- Нужны предложения с той и другой стороны, как объединить людей, что послужит мотивацией для этого.

Управляющей компании

- Использовать **стратегию компромисса**.
- Выбор этой стратегии обусловлен временными рамками: использование «депутатских» денежных средств в этом году, погодные условия (скоро зима и работы будут затруднены), подходит срок продления договора с собственниками, хотелось бы завершить год на «мажорной» ноте.
- Именно поэтому необходимо завершить уборку сейчас, с привлечением жителей, потому что одной УК не справится, да и так они вложили много сил для того, чтобы площадку построить.

Старшему
по дому

- урегулировать ситуацию с УК, используя методику улаживания инцидента
- эту же методику можно использовать в беседе с жильцами, доводя до их сведения уже сделанные шаги УК по строительству площадки, и то, что бы могли бы сделать и они для этого



Методика улаживания инцидента

1 шаг –
описание



- Желая снять напряженность, возникшую в отношениях с вашим партнером в результате некоторого инцидента, вы начинаете разговор с простого описания того, что произошло. Это надо постараться сделать объективно, спокойно, без возмущения, без эмоций и оценок.

– Я рад, что наша УК нашла возможность финансирования строительства детской площадки во дворе. Сожалею, что не все жители об этом знают. Может быть, именно поэтому они не вышли на субботник, не оценив вашего вклада.

2 шаг –
выражение

- Закончив описание инцидента, выразите ваше отношение к нему, расскажите о том, какие мысли и чувства вызвало у вас поведение вашего партнера в случившемся инциденте.

– Я понимаю ваше возмущение, но очень неприятно и обидно, что Вы выразили мне свое недовольство в такой грубой форме, я как раз был вместе с вами на субботнике.

– Извините, не сдержался.

– Прощаю (с улыбкой), действительно, очень обидно, вы немало постарались, а те, для кого вы это делали, не оценили.

3 шаг –
предложение

- Предложите партнеру иной, с вашей точки зрения более приемлемый вариант поведения, который может исправить последствия инцидента, или, если происшедшего уже изменить нельзя, должен осуществляться в других подобных случаях.

– Но я думаю, это не только от пассивности и разобщенности наших жителей, но и от недостатка информации: кто, что, как должен делать; хорошо бы донести до жителей информацию о сумме внесенных средств на строительство, и что приобретают они. Давайте вместе подумаем, как сделать так, чтобы жильцы заинтересовались этим делом, и имидж УК улучшился. (Продумайте предложения).

**4 шаг –
вознаграждение**

- Ясно и конкретно укажите, что выигрывает партнер от принятия вашего предложения и что хорошего сделаете вы. Это очень важный шаг, который не только дает партнеру удовлетворение, но и смягчает общий тон разговора.

– Я готов быть связующим звеном между нами, жильцами и сотрудниками УК, чтобы всем легче было взаимодействовать, глядишь, и жалоб меньше станет.

Методы, способы, возможности профилактики данного конфликта



Управляющая компания дает полную информацию о предстоящих мероприятиях с участием собственников, где ясно виден результат для той и другой стороны.

Советы!

Для привлечения родителей вместе с детьми можно пригласить аниматора для ребятишек на время проведения субботника, с розыгрышами и вручением небольших призов. Тот, кто приводит на субботник 3 и более человек, получает медаль «лучший организатор», право заложить первый камень и т. д. В ходе субботника организуйте командное соревнование. Задача организатора субботника сделать так, чтобы тот, кто пришел, с восторгом рассказывал потом об этом другим жильцам, вызывая у них желание поучаствовать в следующих мероприятиях. Результаты субботника обязательно обнародуйте, доведите до всех.

В частности, объявление о предстоящем субботнике необходимо составить, используя следующие правила:

- обращение к собственникам (каждый должен понять, что его это касается)
- позитивный настрой (яркие краски, дать ощущение праздника для взрослых и детей)
- показана личная заинтересованность каждой группы жильцов (родители, дети, пенсионеры, автовладельцы и др.)
- чувство причастности к общему делу
- как это будет проходить и сколько примерно времени займет
- ожидаемый результат (что это дает жителям)
- информация о роли УК в этом мероприятии

Риски разрастания данного конфликта



- Управляющая компания может сама убрать территорию для строительства площадки, выбрав **стратегию приспособления**, но тогда основная проблема конфликта – разобщение собственников – остается, что в дальнейшем создаст почву для возникновения других конфликтов.
- Здесь и **патерналистское сознание** – все без моего участия, все только для тебя!
- Утрачивается **неформальный контакт** с управляющей компанией

Ситуация 5 «Монополия» на информацию»

Описание конфликтной ситуации

Собственники многоквартирного дома пришли в офис УК и потребовали отчет о расходовании средств за последний квартал. Они объяснили это тем, что жители много раз обращались в УК с просьбами о проведении текущего ремонта в доме (теплоизоляция окон в подъездах, очистка и дезинфекция подвала и т.п.), и им неизменно отвечали, что денег на это нет. «Куда же уходят наши деньги, собираемые на содержание дома и текущий ремонт? Мы платим ежемесячно».

Жители недовольны тем, что управляющая компания/ ТСЖ **не предоставляет им никакой информации** о проводимых работах, расходовании средств и т. п. Они хотели бы регулярно эту информацию получать. Тогда бы и не пришлось требовать отчета до проведения общего собрания.

УК доказывает, что дают различную информацию как раз регулярно, ежемесячно на обороте квитанции, просто надо быть внимательнее. По поводу же предоставления отчетности: в настоящий момент это невозможно, будет собрание, там все и скажут (через 6 месяцев).

Зона
разногласия
(предмет спора)



- Непредоставление отчетности УК по запросам собственников
- Отсутствие эффективных способов информирования жильцов

Действия участников конфликта

Собственники

- требуют отчет о расходовании средств, оказании услуг, на основании своего права:
 1. Получать от ответственных лиц (УК) информацию о перечнях, объемах, качестве и периодичности оказанных услуг и (или) выполненных работ
 2. Проверять объемы, качество и периодичность оказания услуг и выполнения работ (в том числе путем проведения соответствующей экспертизы)
- в случае отказа готовят письменный запрос в УК, который та должна рассмотреть в срок, установленный Договором управления многоквартирным домом, и направить письменный ответ на запрос, либо мотивированный отказ в предоставлении информации
- просят предоставлять текущую информацию не только на квитанциях, но также использовать другие формы ее подачи
- возмущены грубым поведением сотрудников УК в ответ на свое требование о предоставлении отчетности
- готовят внеочередное общее собрание, чтобы не ждать, когда «все деньги уйдут неизвестно куда»

Управляющая
компания

- готовы предоставить информацию на общем собрании всем жильцам, а не объяснять это каждому жителю, который приходит с подобной просьбой
- не понимают, зачем собственникам нужна **вся** информация, все равно большинство из них не смогут в ней разобраться
- пытаются объяснить, что существуют объективные обстоятельства, которые затрудняют выполнение тех или иных услуг (долги неплательщиков, проблемы с подрядчиками, аварийное состояние части оборудования в доме и т. д.), но жители даже не хотят слушать
- считают, что **новые способы информирования** жильцов (сайт в Интернет и т.п.) потребуют затрат, которые оплачивать придется снова собственникам

Типология (классификация) конфликта

По источнику

информационный

- неполная информация от УК или ее отсутствие
- подозрение в умышленном сокрытии фактов одной из сторон

Типология (классификация) конфликта

По источнику

структурный

- одна из сторон нарушает свои обязательства по договору

поведенческий

- стремление к превосходству каждой из сторон, проявление грубости, бестактности

По составу участников

между организацией и группой

- управляющая компания – группа собственников

Стадия развития конфликта

Эскалация

- конфликт существует не первый день, жильцы неоднократно обращались в УК по вопросам, связанным с информацией по оказанию услуг
- грубое поведение сотрудников УК и некоторых жильцов усугубляет ситуацию, добавляя к информационному источнику конфликта поведенческий

Методы, способы предотвращения конфликта, выбор стратегии поведения, действия участников

В чем же проблема?

- Когда люди или организации заключают какой-либо **договор** (заключение о взаимных обязательствах), то они становятся **партнерами** – т. е. **участниками совместной деятельности**. А значит, только вместе они могут достичь поставленных целей, соблюдая интересы друг друга, для того ведь они и заключали это соглашение. От этого зависит успех их предприятия, их выгода, в конце концов.
- Так почему же мы видим, что люди отказываются от этой выгоды, сами, своим поведением разрушая пути взаимодействия, мешая друг другу выполнять обязательства договора, заключенного, заметьте, на добровольной основе. Может быть, потому, что они забыли, что они партнеры, а не конкуренты?

Взаимные обязательства

- Собственники платят деньги, УК должны за эти деньги предоставлять им услуги. Первые контролируют выполнение и качество услуг, вторые дают им эту возможность. Каждый выполняет свои обязательства и все должны быть довольны. Но возникает конфликт. Почему появляется сначала информационный, а затем поведенческий и структурный факторы его возникновения?

**Лучший способ
достижения
согласия**

- На каком-то этапе одному из партнеров не понравилось, как другой ведет дела. Сразу претензии, жалобы, взаимные упреки. Но есть способ добиться от окружающих того, чего вы хотите, без взаимных обвинений, это **переговоры** – способ общения, направленный на достижение согласия в ситуации, когда у вас и у другой стороны есть общие интересы, но в то же время есть и противоположные.

Опасные риски

- Если мы будем искать виновного, способы его наказания, заставляя другого защищаться, а скорее всего, нападать, то проблема не решится, наоборот, появятся новые участники конфликта (МСУ, суды, комиссии разного рода и др.), расширится зона разногласия, и тогда проблем станет намного больше. Надо понимать, что конфликт должен разрешаться на том уровне, где он возник: собственники – УК



**Какое поведение способствует
взаимопониманию?**

- приветствие, обращение по имени и отчеству (обращение к личности, уважение человеческого достоинства, душевное расположение)
- нейтральные или положительные первые фразы
- спокойный, доброжелательный тон беседы (учитывайте громкость речи, высоту тона и тембр голоса, скорость говорения, частоту и длительность пауз, интонацию)



Какое поведение способствует
взаимопониманию?
(продолжение)

- умеренная мимика и жестикуляция (отсутствие ее и «маска» на лице, также как и чрезмерная подвижность и выраженная жестикуляция могут выражать неуверенность и беспокойство, раздражать собеседника)
- благоприятная дистанция между собеседниками (около 1 метра) – при большем расстоянии разговор начинает носить формальный характер, при слишком близком – возникает ощущение назойливости, бесцеремонности.
- поза и жесты (устремленность корпуса к собеседнику, равенство позиции (оба стоя или сидя), приветливый взгляд, улыбка (проявления превосходства вызывают у партнера недовольство, напряжение)
- сосредоточенность внимания на партнере, на теме вашей беседы

Что делать собственникам?

1

- выбрать **инициативную группу или уполномоченного** от всех собственников, чтобы решить вопрос об официальной встрече с руководством УК – это лучше, чем незапланированные, случайные попытки отдельных жильцов встретиться с ними по поводу отчетности

2

- уточнить список работ со сметой расходов, которые планируются **в оставшееся время до очередного общего собрания** (возможно, те мероприятия, которые вы ждете, как раз будут проводиться в это время)

3

- попросить сначала только часть информации по выполнению услуг: небольшой объем легче подготовить УК, а вам легче его проверить и проанализировать, подготовить вопросы по возникшим «спорным» моментам. Тем более что, если в вашем Договоре управления не оговариваются **сроки** предоставления отчетности, то собственник не вправе требовать досрочного предоставления отчета, так как срок четко установлен законодательством

4

- договориться, чтобы эти сведения были доступны для всех жителей (проговорите, что это в интересах УК, прежде всего)

5

- предложить УК свои варианты информирования жильцов, поскольку большинство из них недовольны уже существующими, может быть, ваши предложения будут лучше восприняты, чем жалобы

Управляющей
компании

настроиться на сотрудничество:

- встретиться с инициативной группой, подготовить для обсуждения удобную и понятную для всех схему составления отчета
- договориться о том объеме информации, который в данный момент необходимо представить собственникам для сохранения дальнейших рабочих отношений
- предложить плановую организацию встреч с жильцами для уточнения некоторых вопросов, не накапливая проблем до общего собрания

Методы, способы, возможности профилактики данного конфликта

1

- **Посмотрите еще раз условия договора собственников с УК**, наверняка он типовой, внесите в него те необходимые пункты, выполнение которых сделают взаимодействия партнеров более понятным, реалистичным, удобным, а значит, более эффективным. Помните, собственники на общем собрании могут сами разрабатывать условия договора управления и вносить изменения, если в процессе его выполнения появляется в этом необходимость

**Внесите
в договор
управления**

- четкие сроки предоставления отчетности
- условия (положение) о формах предоставления отчетности
- ответственность УК за нарушение порядка, срока, объема и содержания отчетности

2

- **Информирование жильцов УК о проводимых мероприятиях** можно проводить традиционными способами (на оборотной стороне квитанции, на стендах в подъездах, почтовых ящиках, ящике для информации, в лифтах, в офисе УК)

**Можно
использовать
следующие
приемы
информации**

- сообщить факты коротко, ясно, используя простые, доступные формулировки, удобный шрифт
- обеспечить обратную связь: номер телефона и контактные лица с указанием фамилии, имени, отчества, приемные дни
- использовать шрифт или бланки разного цвета (по степени значимости, экстренности сообщения, теме информации и т. п.)

3

- Для большей эффективности взаимодействия и получения обратной связи собственникам имеет смысл создать постоянную инициативную группу или выбрать своего **уполномоченного - представителя собственников**. Это важнейшее **положение о доверенном лице** и его функциях внести в договор, утвердив это на общем собрании собственников

Выгода для собственников

- можно будет лучше узнать жителей дома, объединить их
- поможет соблюдать права и законные интересы соседей
- эффективнее работать с «неплательщиками»
- возможность быстро согласовывать с УК пути решения проблем
- возможность проверять объемы, качество и периодичность оказания услуг и выполнения работ
- получать от УК копии документов: договора управления с приложениями, планов ремонта, отчеты, сведения о платежах за работы и услуги и т. д.

Выгода для управляющей компании

- возможность быстро донести необходимую информацию до собственников
- лучше узнать проблемы дома и эффективнее планировать управление
- возможность работать спокойно, без жалоб со стороны жильцов, иметь их в союзниках, а не врагами
- экономия времени, положительный имидж УК

Ситуация 6

«Конфликты из-за автостоянок»

Описание конфликтной ситуации

В декабре 2010 г жильцы девятиэтажного дома обратились в свою управляющую компанию (ТСЖ) с жалобами на автовладельцев, проживающих в этом же доме. Суть претензий такова: двор забит машинами, которые автовладельцы ставят там, где им удобно. Машины перекрывают пешеходные дорожки, мешают свободному проходу к подъездам, создавая ситуации, иной раз опасные для жизни (чуть не задавили ребенка, выбежавшего из подъезда). После снегопадов стало вообще невозможно ходить, потому что снег не убирается во время, и все из-за машин, которые владельцы оставляют во дворе, при уборке снега трактору негде развернуться.

Летом проблем не меньше: машины при парковке заезжают на детскую площадку, скоро ее практически не будет. Клумбу, гордость и труд местных пенсионеров, тоже сместили. Двор перестал радовать людей, все занимают машины. Пора принимать какие-то меры. Сами жильцы неоднократно говорили автовладельцам свои претензии, но кроме фраз «А куда мы должны, по-вашему, машины ставить, раз мы тоже здесь живем?» в ответ ничего не получили. Только все поспорились.

Сотрудники УК (ТСЖ) разводят руками: дом построен давно, такого количества машин раньше не было. Тогда всем хватало места: и людям, и машинам. Сейчас, да, **двор стал тесен, отсюда и повод для конфликта.**

**Зона
разногласия
(предмет спора)**



- Ограниченная площадь территории, на которую претендуют жильцы, преследующие разные цели
- Некачественная уборка двора со стороны УК (ТСЖ)

Действия участников конфликта

Автовладельцы

- ставят машины во дворе, объясняя это правом собственника, проживающего на своей территории, при этом хотят жить в чистом благоустроенном дворе

**Жители,
не имеющие
машин**

- считают, что автовладельцы ущемляют права других жильцов, занимая машинами зоны общего пользования (пешеходные дорожки, газоны, место возле подъездов), мешая тем самым качественной уборке двора и создавая порой опасные ситуации

**Управляющая
компания/ТСЖ**

- согласны, что уборка затруднена именно из-за машин во дворе

Типология (классификация) конфликта

По источнику

структурный

- объективно существующие обстоятельства, которые трудно изменить, в данном случае – ограниченная площадь территории двора
- УК/ТСЖ нарушает обязательства по договору (качество уборки и сроки ее проведения)

конфликт отношений

- неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами (интересы автовладельцев и жильцов, не имеющих машин, не совпадают, разные представления о благоустройстве двора)
- конфликт между УК/ТСЖ и всеми жильцами по поводу уборки двора

групповой

- между автовладельцами и жителями, не имеющими машин

По составу участников

между группой и организацией

- между жителям дома и УК/ТСЖ по поводу уборки территории

Стадия развития конфликта

Эскалация



- Нарастание конфликта, серия отдельных актов-действий и противодействий конфликтующих сторон, в данном случае она протекает волнообразно, когда напряженность отношений то усиливается, то спадает.
- Жалоба, с которой обратилась группа собственников в УК, является действием, которое направлено против другой стороны – группы автовладельцев, и поэтому неизбежно вызовет противодействие. В какой форме оно проявится, неизвестно.
- Снегопад усилил волнения, спровоцировав дополнительные причины для развития конфликта – неэффективную уборку снега во дворе.

Методы, способы предотвращения конфликта, выбор стратегии поведения, действия участников



Учитывая желания сторон сделать двор удобным для проживания всех жильцов, **лучшей стратегией является сотрудничество**, а значит, за основу ведения переговоров лучше взять **сотруднический стиль**, а именно, **метод принципиальных переговоров**. Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам полагается по праву, и остаться при этом в рамках приличий.

Что делать собственникам?

1

- договориться о совместном участии в решении проблемы: сделать двор удобным для проживания всех жителей

2

- ограничить число участников конфликта с каждой стороны для проведения переговоров

3

- определить зоны для парковки машин и место для отдыха (детская площадка, клумбы, наличие газонов)

4

- выработать несколько взаимовыгодных вариантов по решению проблемы

5

- выбрать то предложение, которое является оптимальным для всех, исходя из справедливых критериев для обеих сторон (математический расчет, сложившиеся традиции, привлечение эксперта, реальные возможности выполнения задуманного)

6

- решить вопрос своевременной и качественной уборки двора в летнее и зимнее время года

7

- определить круг вопросов, которые должны решать сами жители (наличие или отсутствие машин в определенное время на территории)

8

- внести принятые изменения в договор с УК (в ТСЖ – принять специальное положение)

Управляющей
компании/ТСЖ

- решить вопрос уборки двора по тем основным моментам, которые мешают выполнять ее качественно и в срок, закрепив принятое решение в договоре с собственниками/специальном положении в ТСЖ

Методы, способы, возможности профилактики данного конфликта

1

- Своевременно **довести информацию** о достигнутых договоренностях до всех жителей.

2

- На собрании собственников рассказать всем жильцам о существующей проблеме, как трудно было решить этот сложный конфликт. Объяснить, что появление и парковка новых машин во дворе неизбежно нарушит принятое сейчас всеми жильцами соглашение, вызовет новые конфликтные ситуации.

3

- Во избежание этого будущие владельцы машин должны заранее и совместно решить вопрос парковки, чтобы сохранить добрые отношения и возможность жить всем в чистом и безопасном дворе.

Риски разрастания данного конфликта

!

- Управляющая организация/руководство ТСЖ сами в условиях такого «раздрая» и четких правил изыщут возможность взять автостоянку в свои руки и будет минимизировать расходы на содержание дома за счет максимизации доходов персонала УК (ТСЖ).

«О культуре общения» рекомендации во имя избежания конфликтов

То, как мы начинаем общение с человеком, во многом определяет характер и результаты нашего взаимодействия

- В некотором смысле **общение начинается еще до личной встречи**, в процессе предварительной подготовки: подбор и анализ необходимой документации, изучение обстановки или характера человека, психологическая настройка на разговор, изучение инструкций и юридических положений.



- Но не все встречи можно планировать заранее, поэтому для подстраховки от многих неожиданностей разработайте « типовые проекты » разного рода встреч.

Для создания такого проекта

- определите ваши цели и цели вашего собеседника
- сформулируйте задачи, принципы и тактику вашего поведения, вплоть до конкретной последовательности действий
- уточните возможные юридические и административные тонкости.



- Такая готовность придает уверенность в своих силах и нередко оказывается высокоэффективной, по мере накопления опыта

Отношения между сторонами в ходе переговоров



- с одной стороны являются **инструментальными**, то есть направленными на достижение определенного результата
- а с другой стороны – **личностными**, эмоциональными, поскольку для каждого из участников, помимо результата важно и то, как с ним обращались в процессе достижения этого результата

Условно можно выделить 4 основных этапа общения:

1 этап.
Установление контакта с собеседником, и поддержание его в течение всего взаимодействия с партнером (партнерами)



Для этого полезно в самом начале:

- Поговорить об ожиданиях и опасениях партнера
- Признать нормальность владеющих им чувств и выразить ваше понимание (что вовсе не обязательно означает согласие с его претензиями)
- Проинформировать, чего ему стоит ожидать от процесса вашего взаимодействия
- Сказать, что мы собираемся делать, и чего мы ожидаем от него в ходе нашей встречи
- Одобрить усилия, уже предпринятые партнером, и его желание решить проблему

2 этап.
Сбор и обмен
информацией
о «предмете»
встречи или
существующей
проблеме



■ Очень важным для получения информации является **умение слушать**



Техники слушания

Техники нерефлексивного слушания

- рекомендуется слушать внимательно, сосредоточенно, почти без собственных речевых реакций, особенно таких, которые содержат критику и оценку сказанного
- Это предполагает **невмешательство в ход мыслей собеседника** и минимум нейтральных фраз, позволяющих выразить одобрение, интерес и понимание:
 - это интересно
 - понимаю
 - да?
 - можно ли поподробнее?

Техники активного слушания

**не способствующие
взаимопониманию партнеров:**

1

- **Негативная оценка-принижение партнера** (прямое оскорбление «глупец, мерзавец»), негативная оценка в рамках благопристойности («какие глупости вы говорите», «все равно вы не поймете»), указание («не нервничайте», «не надо пользоваться слухами»), непрошенный совет (показывает, что сами вы не справитесь), юмор, направленный против собеседника в виде насмешки

2

- **Игнорирование** – собеседник не принимает во внимание то, что говорит партнер, пренебрегает его высказываниями (это чрезвычайно болезненно для человека и оставляет долгую обиду, особенно, если применяется в присутствии других)

3

- **Эгоцентризм** – собеседник пытается найти у партнера понимание лишь тех проблем, которые волнуют его самого:
 - На конференции разбирались такие вопросы...
 - Подожди, а что они говорили про меня?

Техники
активного
слушания



*способствующие
взаимопониманию партнеров:*

1

Техника-расспрашивание

- **Прямой запрос на получение информации.** Ситуация прямого расспрашивания обычно бывает эмоционально напряженной, особенно когда партнер не понимает, зачем ему задается тот или иной вопрос (должна быть понятна цель задаваемых вопросов)

2

Закрытые вопросы

- на которые ожидается **однозначный ответ «да» или «нет»**. Они позволяют ускорить течение разговора, поставить точки над «i». Однако если все время пользоваться закрытыми вопросами, у собеседника может сложиться впечатление, что он на допросе, создается напряженная обстановка.

3

Открытые вопросы

- требуют развернутого ответа, какого-то объяснения. Они обычно начинаются со слов: кто, что, сколько, как, почему и др. Например:
 - *Каково ваше мнение по этому поводу?*
 - *Что вы думаете о...?*
- Открытые вопросы активизируют собеседника, дают возможность выбора информации и аргументов, создают непринужденную атмосферу.
- Если собеседник выражается туманно и неточно, могут оказаться полезными разъяснительные вопросы: «не объясните ли вы это?», фразы типа «я не совсем понимаю, что вы имеете в виду?»
- Полезным оказывается использование пауз, дать возможность партнеру подумать
- Используйте вопросы, которые содержат элементы договоренности, предлагается несколько вариантов решения в виде вопросов

4

«Вы» – подход

Технически это можно выполнить посредством выражения предлагаемых идей и соображений с заменой «Я» на «Вы» (где это возможно, конечно).
Я бы хотел ... Вы хотите... Мне это представляется интересным... Это должно быть для вас интересно...
Я пришел к такому выводу... Вам будет интересно узнать...

3 этап.
Принятие
решения



- Обсудив полученную информацию, рассмотрите все предложения: ваши и вашего партнера.

При обсуждении
вариантов
используйте
методы
аргументации:

- **Фундаментальный** (приведение фактов, цифр, документов, подтверждающих убедительность вашей точки зрения)
- **Метод сравнения** (проведение аналогий, где ваш тип решения оказался наилучшим)
- **Извлечение выводов** (прослеживание последствий развития событий по тому или иному сценарию, показ перспектив вашего предложения)



- Выберите то решение, что учитывает интересы той и другой стороны, является реалистичным и жизнеспособным.
- Важно, чтобы каждый из собеседников чувствовал, что принятое решение – это его собственное.

4 этап.
Завершение
встречи



- Умение почувствовать правильный момент для окончания обсуждения и завершения переговоров является очень важным

Наиболее удобными ситуациями для завершения встречи могут быть:



- Уже выработано приемлемое решение проблемы
- Достигнуты поставленные цели
- Противоположная сторона явно готова закончить разговор
- Рассмотрены все реальные варианты решения



- Если переговоры прошли успешно, вы конструктивно решили проблему, то благоприятное завершение общения закрепит ваш успех.



- Если вы не сумели договориться, важно избежать упреков и высказывания претензий по поводу неконструктивного поведения вашего партнера.



- В любом случае поблагодарите партнера за совместную работу, выразите надежду на дальнейшее сотрудничество, четко договоритесь о следующей встрече, оговорите задачи, которые необходимо выполнить за это время, пожелайте успеха в осуществлении ваших дальнейших совместных планов. На все это может потребоваться одна-две минуты, а партнер уйдет с чувством удовлетворения и благодарности.

Как правило, некому напомнить нам, что следует обдумывать и взвешивать свои слова: приходится самим внимательно вслушиваться в то, что мы произносим, тщательно наблюдать за реакцией собеседников - и только тогда мы заметим, что «что-то не так». Думать должны мы, и переложить эту обязанность не на кого.

Содержание

От проекта «Технологии мира» – разрешение конфликтов в жилищной сфере»	3
Факторы, вызывающие конфликт	4
Способы выхода из конфликта	5
Ситуация 1. «Существование двух конфликтных группировок в товариществе собственников жилья»	7
Ситуация 2. «Столкновение «на доме» двух управляющих компаний»	13
Ситуация 3. «Неплательщики»	20
Ситуация 4. «Какие мы собственники и наше отношение к дому»	28
Ситуация 5. «Монополия» на информацию»	37
Ситуация 6. «Конфликты из-за автостоянок»	47
«О культуре общения». Рекомендации во имя избежания конфликтов	53