

Конфлікти в ОСББ: як їх перетворити на благо

Експерти ВБО «Інститут місцевого розвитку», консультуючи голів правлінь ОСББ, прийшли до висновку, що більшість економічних, організаційних та інших проблем, з якими стикається актив об'єднань, у загальному підсумку мають психологічне підґрунтя – непорозуміння між людьми, невміння переконувати, знаходити спільні інтереси й рішення, розв'язувати конфлікти тощо. Саме тому в публікаціях ми значну увагу приділяємо тому, щоб актив ОСББ напрацьовував соціально-психологічну компетентність, зокрема вміння управляти конфліктами і перетворювати їх на спільне благо. Тому ця серія публікацій буде присвячена темі КОНФЛІКТІВ.

Крок 1. Змінити ставлення до конфліктів і зрозуміти стратегію поведінки

Заведено вважати, що конфлікти – це погано і їх треба намагатися уникати. В ідеалі – досягти майстерності безконфліктного спілкування. Конфліктні люди, як узвичаєно, – це дуже важкі, «проблемні» особи, спілкування з якими не додає життєвих сил.

Однак насправді конфлікт не є добрим або поганим. Він просто є. Це невід'ємна сторона буття, причому як у соціумі, так і у природі. Якщо придивитися уважно до природних явищ, можна побачити зіткнення і протидію різноспрямованих сил та енергій: вода, що промиває собі шлях через гірську породу; морські хвилі, які б'ються об сушу; вірус, який розмножується в організмі людини попри імунну систему, що намагається подолати хворобу... І результат цих природних конфліктів може бути творчим, розвивальним, корисним, функціональним, гармонійним, а може, навпаки, руйнівним, шкідливим, дисфункціональним. Вода, пробиваючись крізь гори, може створити красивий каньйон, водоспад, а може зійти руйнівним селевим потоком. Морські хвилі можуть створити красивий пляж, а також зруйнувати узбережжя і бути загрозою для всіх, хто там живе. Вірус може вбити, але, якщо його подолано, підсилить імунітет і стійкість організму до хвороби. Тобто оцінка конфлікту – корисний він або шкідливий – залежить від його наслідків. Тому люди постійно удосконалюють свою здатність управляти зіткненням протилежних сил та енергій у природі, щоб запобігти руйнівним наслідкам таких «конфліктів». Якими б не були наслідки зіткнення природних сил та енергій, без цього протиборства не було би змін, природа би не розвивалася.

У соціумі також діють протилежні сили – соціальне тяжіння та відштовхування, зокрема любов та ненависть, огида та симпатія; стикаються різноспрямовані інтереси та мотивації дій. Це природно. Причини конфліктів – боротьба за дефіцитні ресурси, до яких відносяться матеріальні ресурси, влада, престиж, вплив, авторитет тощо. Усе, що цінується людьми, чого не вистачає на всіх, може стати ресурсом у взаємодії. Під час розподілу дефіцитних ресурсів відбувається зіткнення інтересів, тобто конфлікт у явній або прихованій формі. Навіть боротьба за нав'язування своєї «картини світу» – це теж завуальована боротьба за владу та вплив.

Соціальні конфлікти різноманітні. Залежно від сфер, існування їх поділяють на ділові, сімейні, майнові та інші; за спрямованістю відносин – на вертикальні (тобто між керівником і підлеглим) та горизонтальні (між людьми однієї позиції впливу).

За критерієм реалістичності (або істинності) – хибності конфлікти розрізняють такі:

- «справжній» конфлікт, який існує об'єктивно та сприймається адекватно;

- «випадковий» чи «умовний» конфлікт, залежить від обставин, що легко змінюються, що не завжди усвідомлюється сторонами;
- «зміщений» конфлікт — коли є явний конфлікт, за яким ховається інший, невидимий конфлікт, що лежить в основі явного;
- «неправильно приписаний» конфлікт — між сторонами, які помилково зрозуміли одна одну і неправильно тлумачать проблеми;
- «латентний» (прихований) конфлікт, який мав би статися, але якого немає, оскільки з тих чи інших причин він не усвідомлюється сторонами чи стримується третьою силою;
- «хибний» конфлікт — коли відсутні об'єктивні підстави конфлікту та останній існує лише через помилки сприйняття та розуміння.

Фактори, що провокують конфлікт – це невміння слухати один одного, нерозуміння між комунікативними партнерами, невміння домовитись, нестримність емоцій. Ми маємо удосконалювати свої комунікативні компетентності, аби навчитися управляти конфліктом таким чином, щоб він став функціональним, приносив користь і розвивав людські стосунки.

Разом з тим, не можна дати вичерпні інструкції, як поводити себе під час конфлікту, адже життєві ситуації нескінченно різноманітні. Варто передусім навчитися концентрувати увагу, набувати внутрішньої сили, довіри до себе і впевненості; управляти емоціями, вміти слухати та домовлятися, досягати взаєморозуміння. Отже, здатність управляти конфліктом – це одночасно і майстерність, яку слід постійно удосконалювати, і спонтанна творчість.

Базовий рівень розвитку майстерності управління конфліктами – подолання поширених помилок у їхньому сприйнятті. І перша з них – сприйняття конфлікту як змагання, в якому слід обов'язково перемогти. Однак виграш чи програш – це мета гри, поєдинку, війни, а не конфлікту. У грі та спортивному поєдинку є чіткі правила, що вважати перемогою або поразкою, і таке протистояння тимчасове. Після партії у шахи гравці потиснули один одному руки та розійшлися. У війні ти можеш знешкодити ворога, щоб він більше не нападав, принаймні деякий час, поки не набереться сил. Чи так відбувається в конфліктах в ОСББ?

*Людина не для того створена,
щоб терпіти поразки. Людину
можна знищити, але її не можна
перемогти.
Е. Хемінгуей, «Старий і море»*

У звичайній міжособистісній суперечці учасники часто бажають повністю підкорити супротивника, нав'язати йому свою волю, принаймні, щоб останнє (і нерідко найобразливіше) слово було їхнім. Така позиція може бути психологічно приємною в короткотерміновій перспективі, адже ти переміг, поставив противника на місце, досяг свого. А що потім? Перемогти можна у війні, але не у сварці, принаймні з сусідом. Його не можна знищити, переселити в інший дім. З ним доведеться якимось чином співіснувати. Пам'ятаємо: справжня, остаточна перемога – та, коли ніхто не відчуває себе переможеним, адже відчуття однією зі сторін поразки приведе до нових спалахів конфлікту. Отже, ми самі помилково перетворюємо конфлікт на гру, поєдинок або на справжню війну та очікуємо, що будуть переможці та переможені.

Деякі люди впевнені, що в конфлікті слід перемагати, доводячи свою правоту. Але якщо уважно проаналізувати соціальні практики, можна помітити, що вирішення конфлікту мало коли відбувається через визнання чиеїсь правоти. Правда у кожного своя, вона спирається на власні трактування життєвого досвіду, потреби людини, думки й цінності найближчого оточення, оцінки референтних груп – значущих інших людей. Довести свою правду майже неможливо, особливо у ситуаціях, що не чітко регламентовані законом. Тому від обговорення «правий – не правий» слід переходити до більш конкретного: чи порушують учасники конфлікту норми закону або правила, що прийняті загальними зборами будинку. І завжди пам'ятайте, що запорукою позитивного розв'язання конфлікту є повага та прийняття відмінностей.

Інша помилка у сприйнятті конфліктів – думка, що конфлікт виснажує, це зайве витрачання енергії. Дійсно, у конфлікті людина витрачає енергію, але чи обов'язково це висотує сили?

Уявіть людину, яка виходить на пробіжку або йде у тренажерний зал. Такі заняття нелегкі, потребують втрат енергії, але що відчуває людина після них? Радість, гордість за себе, що пододала труднощі та самовдосконалилася, власну силу і впевненість. А чому не ставитися до конфліктів, як до тренувань своєї комунікативної компетентності? Чому не радіти конфлікту, адже це можливість перетворити зіткнення енергій на спільну користь, коли ви можете використати свою майстерність і трошки поліпшити цей світ? Чому жартома не уявляти себе чарівником, магом, який вчиться управляти енергією конфлікту і створювати чудо гармонії? Отже, немає значення, чи є конфлікт у вашому житті. Важливо те, як ви на нього реагуєте.

Конфлікт – це неоціненний дар енергії, яку можна використати на спільне благо, і тоді не буде сторони, що прогала. Наведу приклад. Консультанти ВБО «ІМР» переконалися самі та не перестають пояснювати правлінням ОСББ, керівникам комунальних підприємств, що їхні справжні друзі та партнери – це ті мешканці, які чимось не задоволені, які приходять, набридають скаргами та вимогами. (Не стану заперечувати, що серед цих скаржників є зрідка люди із психічними розладами, про них не йдеться.) Незадоволені небайдужі люди вмотивовані на поліпшення якості утримання житла, комунальних послуг, і саме їх можна залучити до спільних дій, до довготривалих партнерських відносин. Мотивація – це і є та сама потенційна енергія перетворень. Водночас, співвласників, які більш-менш усім задоволені, не часто вдається ангажувати до розв'язання спільних проблем в ОСББ. Ловіть цей дар енергії, що містить у собі конфлікт, і використовуйте у мирних цілях!

Ще одна поширена помилка у сприйнятті конфлікту – думка, що він породжується ззовні, що генератором конфлікту є інші люди, ситуація тощо. «Він перший почав!» (Ще яскравіше – «Він мене “вібисив”» замість «Я бішуся!») Таким чином люди знімають з себе відповідальність за конфлікт та його наслідки. Проте конфлікт завжди починається усередині нас. Є зовнішні обставини, а є власна реакція людини на них. Тобто ми самі обираємо, як сприймати ситуацію, слова і дії інших людей. Часом наші застарілі переконання, нав'язані ззовні стереотипи заважають нам розглядати ситуацію не викривлено, такою, якою вона є насправді. Варто перед тим, як реагувати, запитати себе: чому я сприймаю цю ситуацію як конфліктну? Чи не помиляюся я, сприймаючи ситуацію як напад? Що саме мене зачіпає? Чому це мене зачіпає? Часом корисно подивитися на ситуацію неупереджено, без раніше сформованих переконань, «очима інопланетянина», і таким чином підвищити свій рівень сприйняття. І тоді те, що здається конфліктом, може виявитися просто помилкою сприйняття або непорозумінням, яке

*Злість – надійний захист, але вона не дає жодного шансу на остаточну перемогу.
Народна мудрість*

легко виправити. Разом з тим, не варто заплющувати очі на явно назрілі конфлікти, обманювати себе, що все добре, або накопичувати гнів і образи глибоко в собі. Якщо конфліктна ситуація визріла, є суперечності та протистояння, конфлікт треба розв'язати. Допоможіть цьому, майстерно управляючи енергіями конфлікту.

Деякі люди вважають, що у конфлікті всі засоби хороші, аби перемогти та нашкодити противнику. Це не так. Навіть у війні, де обидві сторони намагаються знищити одна одну, є свої, часом неписані, правила. У конфлікті, наприклад, не варто переходити на особистості. Якщо вам щось не сподобалось, критикуйте дію, а не людину. Вищий пілотаж – це критикувати дію, при цьому висловлюючи повагу і компліменти людині. І краще розділити відповідальність за дії супротивника. Наприклад, якщо людина на вас кричить і вдається до звинувачень і образ, ви можете сказати: «Невже ми з вами, такі виховані мудрі й освічені люди, опустимося до крику, образ і голослівних звинувачень? Давайте спокійно, аргументовано і по суті розберемося». Отже, у конфлікті треба бути особливо прискіпливим до вибору засобів, якщо ви не хочете перетворити конфлікт на затяжну війну, у якій зазнають втрат обидві сторони. Водночас, є й універсальні засоби для вирішення конфлікту – самонавчання, особистісне зростання та співробітництво.

Як тільки ми почнемо сприймати конфлікт як основний стимул для змін, як поштовх для розвитку своєї особистості та можливостей, то одразу зрозуміємо його користь; удосконалюючи свою майстерність управління конфліктом, ми зможемо перетворити його на благо. Що для цього потрібно?

Конфлікт, по суті, є протистоянням і протиборством сторін, і вам спочатку треба визначитися зі стратегією боротьби. Яку мету ви ставите? Зрозуміло, не знищення противника або багаторічну війну на виснаження. Тому слід обирати такі стилі боротьби, щоб агресія противника дошкуляла йому самому, при цьому намагатися не завдавати йому значної шкоди. Серед багатьох стилів єдиноборств такий є. Це – айкідо, або, як його називають, «спосіб змішування енергії». Звідки така назва? В айкідо борець ніколи не протистоїть ударам напругу, а намагається переспрямувати енергію нападу супротивника, щоб вона вражала його самого. Наприклад, при нападі відійти вбік або трохи перенаправити вектор удару, при цьому ще підсилити енергію нападу противника, підштовхнувши його у напрямку його удару. «Змішати енергії», тобто до енергії удару додати свою, щоб нейтралізувати агресію або перенаправити її на нападника без значної шкоди для нього. Атака супротивника, замість того, щоб з силою вразити вас, з ще більшою силою спрямується у порожнечу, де вас вже нема. Супротивник падає, а ви при цьому запобігаєте його травмуванню.

Майстерність ефективного розв'язання конфліктів за стратегією та філософією дуже схожа на айкідо, тому і виник відповідний напрям у психології – «конфліктне айкідо». Його мета – нейтралізувати агресію, не завдаючи значної шкоди нападнику; зробити так, щоб його агресія заважала йому самому, щоб він від неї втомився і переконався в її неефективності.

Звісно, для опанування «конфліктним айкідо», як і справжнім, треба вчитися, самовдосконалюватися та тренуватися. Передусім треба опанувати контроль власних емоцій, щоб бачити ситуацію не викривлено та обирати дії з холодним розумом. Треба навчитися спостерігати за супротивником, щоб точно розпізнавати його бажання і наміри. Для цього відпрацьовується вміння концентрації уваги, невикривленого спостереження, розуміння противника.

Слід також вивчати та тренувати тактику дій, манери поведінки, щоб у ситуації конфлікту був доступним цілий арсенал різних рішень. Наприклад, в суперечці один

учасник несправедливо докоряє іншому. Уявімо, що другий знає і відпрацював цілу палітру дій у випадку конфлікту. Він може пояснити першому, що той помиляється; звести критику нанівець жартами й гумором; поставити багато незручних запитань, щоб перший почав виправдовуватися. Або може поставити себе на його місце, спробувати зрозуміти причини дорікань, виправити помилку, зберегти добрі стосунки. Або просто проігнорувати й узагалі піти геть. Якщо людина відшліфовувала свою майстерність управляти конфліктом, вона розглядає багато різних варіантів поведінки, і є висока ймовірність, що вона вибере найкращий з них відповідно до ситуації, намірів своїх і противника. Якщо ж людина не підготовлена, арсенал її рішень дуже бідний і близький до тваринного: 1) контратакувати (почати ображати іншого); 2) схилитися й підкоритися; 3) заховатися або втікти (тобто ухилитися від розв'язання проблеми, заплющити очі, обманути себе та інших). Отже, такі реакції примітивні, їх нападник легко може передбачити.

І наостанок. Управління конфліктом, як і поєдинок айкідо, – це завжди творчість, пошук рішень у конкретній і унікальній ситуації. Не може бути рецептів, як в кулінарній книзі. Але можна розвиватися, щоб довіряти собі, бути впевненим у своїй силі, майстерності, добрих намірах. А також у повазі до людей, навіть тих, хто через різні причини поки ще хоче тобі нашкодити.