

Министерство образования и науки Российской Федерации

Государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники

Н.А. Грик

**КОНФЛИКТОЛОГИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЕ**

Учебное пособие

Томск - 2011

## Предисловие

- Глава 1. Характеристика конфликтов личности и социальной среды
  - 1.1. Конфликтология как научная дисциплина
  - 1.2. Социальная работа и конфликты
  - 1.3. Определение понятия, структура, функции и типология конфликта
  - 1.4. Анализ конфликтологических теорий
  - 1.5. Внутриличностный конфликт
  - 1.6. Межличностные конфликты
- Глава 2. Технологии переговоров и разрешения конфликтов
  - 2.1. Общение как коммуникативный процесс
  - 2.2. Управление коммуникаций в конфликте
  - 2.3. Переговорный процесс: содержание, приемы, модели
  - 2.4. Посредничество и управление переговорным процессом
  - 2.5. Трудности в переговорном процессе и способы их преодоления
- Глава 3. Разрешение конфликтов в практике социальной работы
  - 3.1. Социальная работа с клиентом и методика разрешения конфликтов
  - 3.2. Работа с трудными людьми
  - 3.3. Разрешение конфликтов в процессе социальной работы с группой
  - 3.4. Конфликты, проблемы насилия и социальная работа
- Глава 4. Приобретение практических навыков в разрешении конфликтов
  - 4.1. Конструктивное завершения конфликтов
  - 4.2. Управленческие решения предупреждения и разрешения конфликтов
- Заключение
- Литература
- Глоссарий

## Предисловие

Одной из характерных примет нашего времени является обострение социальных конфликтов на фоне переживаемых российским обществом реформ. Отсутствие взаимопонимания между людьми, насилие, агрессия, разгул терроризма, страх перед будущим, обострение нравственных проблем в обществе, несовершенство судебной системы, коррупция и т.д. - перманентно ведет к стремительному росту конфликтов в России. В этих условиях возрос интерес к конфликту и конфликтологии. Известные отечественные конфликтологи А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов считают, что сегодня всем россиянам необходимо знание о способах предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов различного масштаба<sup>1</sup>.

Вместе с тем конфликтология в России продолжает находиться в стадии становления. Поэтому, на наш взгляд, сегодня стоит задача не только в получении знаний о конфликтах, но и в овладение культурой ведения конструктивного диалога теми, кто в силу своей профессиональной деятельности осуществляют взаимодействие с другими членами общества, организациями. Чрезвычайно необходима такая культура для социальных работников.

Социальная работа - это во многом деятельность, нацеленная на разрешение разнообразных конфликтов, противоречий и «сбоев» в системах личностного, группового, социетального уровня. Социальную работу можно рассматривать как деятельность, направленную на решение социальных, экономических и психологических проблем клиентов; создание условий, благоприятствующих восстановлению и улучшению способности людей к социальному функционированию. В России неприемлемая конфликтность и дефицит диалогичности. И хотя недостатка в провозглашении потребности в диалоге нет, однако умения реализовывать данную идею в личных и социальных отношениях явно не хватает. Дистанция между провозглашаемой ценностью и способностью следовать ей колоссальна.

А.И. Пригожин определил диалогический потенциал социума как его способность использовать различные средства, методы ведения диалога при согласовании интересов, целей и действий, будь то осуществление сделок, разрешение конфликтов, ведение диспутов и т.д. Иначе говоря, диалогический потенциал может наращиваться, подкрепляться методически (если не сказать - технологически). Ученый утверждает, что здесь имеется не только ресурс развития общества, государства, народа, организации, семьи и иных социальных институтов, но и критерий оценки их цивилизационной зрелости<sup>2</sup>. И с этим трудно не согласиться.

Современная теория конфликта требует от социальных работников взвешенного, сбалансированного восприятия конфликта в качестве сложного многоаспектного социального феномена. Им нередко приходится выполнять наряду с другими функциями и функцию посредника в налаживании контактов при решении проблем с государственными учреждениями, общественными организациями, социальными группами и др. Для качественной и эффективной работы с населением требуется значительное число профессионально подготовленных специалистов. Не случайно к настоящему времени более чем в 120 вузах России развернулась подготовка кадров высшей квалификации - социальных работников.



В государственном образовательном стандарте высшего образования Российской Федерации, утвержденном 14.03.2000 г. для специальности 040101 - «Социальная работа», содержится несколько десятков учебных дисциплин, которые необходимо изучить для получения квалификации «социальный работник». К числу важнейших общепрофессиональных дисциплин относится конфликтология в социальной работе.

Предлагаемое электронное учебное пособие написано с учетом новейших научных достижений в области конфликтологии и смежных дисциплин. В процессе его подготовки автор опирался на собственный опыт преподавания курса конфликтологии в Томском государственном университете систем управления и радиоэлектроники. Был использован

опыт преподавателей и ученых конфликтологов ряда вузов России и других стран, получивший отражение в научных трудах, учебниках и учебных пособиях А.Я. Анцупова, С.В. Баклановского, Н.Н. Васильева, Н.Ф. Вишняковой, Н.В. Гришиной, А. В. Дмитриева, С.М. Емельянова, А. Кармина, М.С. Миримановой, А.И. Шипилова, Т.С. Сулимовой, Б.И. Хасана и некоторых других авторов. Основная литература, использованная в тексте, приводится в примечаниях к тексту и в конце каждой главы. Многие из этих изданий могут быть рекомендованы для более глубокого ознакомления с отдельными теоретическими и практическими вопросами конфликтологии.

Учебное пособие использует гипертекстовую систему, которая дает автору идти от сети идей к линейному тексту, а читателю открывает прямой доступ к этой сети идей. Таким образом, поддерживается ассоциативное мышление и повышается эффективность, увеличивается информативность пособия.

Слова, значение которых можно посмотреть в глоссарии, выделены синим.

Значком  обозначены ссылки на блоки с дополнительной информацией. Значком  обозначены ссылки на таблицы и схемы.

---

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - С.10.

2. Пригожин А.И. Диалогические решения // Общественные науки и современность. - 2004. - № 4. - С. 52.

## Глава 1. Характеристика конфликтов личности и социальной среды.

### 1.1. Конфликтология как научная дисциплина

Что такое конфликт, знают все. Можно жить, обходясь без слова «конфликт», но нельзя жить без конфликтов. Обыденное сознание относит понятие конфликта к самоочевидным, Казалось бы, всем понятно, что такое конфликт, это слово прочно укоренилось в нашем языке. Но при попытке определения понятия конфликта мы сразу же сталкиваемся с существенными трудностями, объем этого понятия оказывается необычайно велик. Действительно, конфликтом мы называем самые различные явления: ссору друзей, коллизии в отношениях между супругами либо родителями и детьми, этнические и религиозные столкновения, борьбу между государствами, наконец, глобальное противостояние между различными цивилизациями. Каждому из нас так или иначе приходилось переживать конфликт в семье, в школе, в вузе, на работе и т.д. И у большинства это вызывало малоприятные ассоциации, поскольку попадающие в него люди, обычно стремятся поскорее завершить его наилучшим для себя образом. Но как довести конфликт до благополучного конца? Человечество за свою историю накопило огромный опыт как в завязывании, так и в разрешении самых разнообразных конфликтов - от детских ссор до мировых войн. Изучение и обобщение этого опыта привело в XX веке к формированию особой области знаний о конфликтах и способах их урегулирования - конфликтологии.

Конфликтология - наука о закономерностях возникновения, развития, завершения конфликтов, а также о принципах, способах и приемах их конструктивного регулирования.

Объектом конфликтологии являются конфликты в целом. Конфликтологию, прежде всего, интересуют конфликты с участием человека (внутриличностные и социальные).

Поэтому центральным объектом конфликтологии являются социальные конфликты, а их ядром - межличностные. Исследование межличностных конфликтов, менее сложных среди других социальных конфликтов, может вскрыть основные причины конфликтного взаимодействия, изучить процессы, которые происходят в психике и предшествуют конфликтному поведению человека, дать возможность прогнозировать последствия.

Предметом конфликтологии являются общие закономерности возникновения, развития и завершения конфликтов, а также принципы, способы и приемы управления ими.

Ядро предмета конфликтологии формулируется в понятийной схеме описания конфликтов. Первое - конфликты возникают в основном в социальном взаимодействии. Нельзя забывать и про внутриличностные конфликты. Второе касается сути конфликта. Она заключается не столько в возникновении противоречия, сколько в способе его разрешения, в противодействии. Всевозможные противоречия возникают часто, но только часть разрешается путем конфликтов. Сущность конфликта шире этого столкновения. Она - в противодействии его субъектов.

Социальный конфликт - наиболее острый способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся их негативными эмоциями по отношению друг к другу<sup>1</sup>.

Круг вопросов, которые изучает конфликтология, достаточно широк, но главными из них являются:

- методология конфликтологии;
- классификация конфликтов;
- структура, функции и динамика конфликтов
- причины конфликтов;
- конфликты в различных сферах человеческого взаимодействия;
- технология управления и предупреждения конфликтов;

- завершение конфликтов;
- посредническая деятельность в завершении конфликтов;
- переговоры как способ завершения конфликтов.

Из предмета конфликтологии вытекают основные задачи этой научной дисциплины:

- теоретическое обоснование конфликтологических процессов в обществе, выявление закономерностей и тенденций функционирования и разрешения конфликтов;
- формирование знаний и обеспечение общества качественными знаниями о прогнозировании, предупреждении и урегулировании конфликтов;
- развитие, совершенствование диалогического потенциала общества.

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. - СПб.: Питер, 2006. - С. 30.

### **1.2. Социальная работа и конфликты**

В России в условиях перманентных реформ 1990-2000-х годов происходят серьезные качественные и структурные изменения, что в свою очередь приводит к появлению проблем, от решения которых во многом зависит сама возможность функционирования нашего общества. Происходящие изменения привели к необходимости переосмысления сущности социальной политики и социальной работы. приметой нашего времени стал рост конфликтов во всех сферах социального взаимодействия: насилие, агрессия, разгул терроризма, отсутствие взаимопонимания.

В мировой практике в наиболее общем контексте социальная политика рассматривается как принципы и виды деятельности, призванные направлять и регулировать отношения между индивидами, группами, социальными институтами, а социальная работа как забота о благосостоянии и раскрытии возможностей личности, семьи, общества. Социальная работа призвана во много осуществлять посредническую функцию между обществом и индивидом, нуждающемся в особом к нему внимании и действии в силу сложившихся социальных обстоятельств. Осуществление подобных отношений направлено на предупреждение, снятие, либо регулирование [конфликтной ситуации](#), субъектами которой могут быть с одной стороны - индивид, группа, с другой - индивид, группа, общество.

Вопросы, так или иначе связанные с конфликтами, всегда актуальны для отечественных социальных работников. Ведь именно они ежедневно занимаются приемом граждан, постоянно решая нелегкие проблемы самых слабо защищенных слоев населения. И они часто оказываются в трудных ситуациях. Поэтому им необходимо учиться и овладевать способами эффективного предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций. И не только в общении с клиентами, но и друг с другом, поскольку тема межличностных отношений в трудовых коллективах, где постоянно высоко психологическое напряжение, не менее актуальна и важна.

Будучи одной из фундаментальных социальных парадигм XX в., теория [конфликта](#) должна быть, воспринята и использована современной теорией социальной работы; ибо конкуренция и, как следствие, [конфликт](#) лежат в основе всех видов и форм социальных практик и взаимодействий. В рамках социальной работы [конфликт](#) может рассматриваться на нескольких уровнях:

1. Конфликт как фундаментальная социологическая теория - методологическая база деятельности социального работника, отправная точка для рефлексии, определяющая место [конфликта](#) в обществе, в социальном взаимодействии. Это позволяет осознать его диалектичность как явления всеобъемлющего, несущего в себе как положительные, так и отрицательные функции, способного выступать как основой дестабилизации, так и стабильности социальных отношений.

2. Конфликт как теория среднего уровня - позволит социальному работнику использовать те или иные теории [конфликта](#) как основные подходы к анализу реальных социальных противоречий и конфликтов.

3. Конфликт как сумма технологий профилактики, диагностики, разрешения и управления конфликтом.

Конфликт может стать объектом исследования социального работника с нескольких позиций как:

- форма взаимодействия индивидов объектов социальной работы, например, семейные, этнические, бытовые, производственные противоречия, конфликты и т.д., то есть непосредственный предмет деятельности социального работника;

- источник или социальный фон, оказывающий непосредственное влияние на индивидов, или корректирующий их взаимодействие - предмет деятельности социального работника, например, в рабочем поселке, с высоким уровнем безработицы, будет наблюдаться высокий уровень социальной напряженности и конфликтности, который в свою очередь будет прямо или косвенно оказывать влияние на поведение его жителей почти во всех сферах

- возможное следствие разрешения или изменения проблемной ситуации - предмета деятельности социального работника, например, непродуманная политика размещения беженцев на территории населенного пункта, может привести к росту напряженности и, даже конфликтам.

Социальный работник может занимать две позиции в конфликте: как лицо, содействующее одной из сторон [конфликта](#), оказывая помощь клиенту в преодолении [конфликта](#), участником которого клиент является и как социальный [посредник](#) при разрешении и оптимизации [конфликта](#) между субъектами. В обоих случаях социальная работа является своеобразной связкой между индивидом и государством.

Профессиональная деятельность социального работника в рамках [конфликта](#) осложняется двумя обстоятельствами. Во-первых, конфликты не всегда объективны, а потому далеко не всегда прогнозируемы. Возникновение и специфика [конфликта](#) как социального явления может быть не только крайне разнообразным, но и чрезвычайно зависимым от особенностей участвующих в нем субъектов. Известно, например, что конфликты могут возникать даже при отсутствии объекта [конфликта](#). Так, многие клиенты социальных служб нередко неоправданно думают, что их интересы противопоставлены. Во-вторых, в рамках конфликтного взаимодействия двух и более субъектов, социальному работнику трудно действовать в рамках только социальной роли, сохранить дистанцию, уберечься от того, чтобы остаться не втянутым в [конфликт](#). Это относится к обеим позициям социального работника в [конфликте](#), но более свойственно второй, когда он отстаивает интересы одной из сторон, а потому вынужден вступать в конфликтные отношения с другими субъектами [конфликта](#) - официальными или не официальными лицами, учреждениями. И сохранить свою позицию независимой, сохранить эмоциональную нейтральность тем сложнее, чем менее институализированным является сам [конфликт](#) и поведение социального работника в данной ситуации.

Наконец, позиция социального работника в [конфликте](#), по мнению Т.С. Сулимовой, может осложниться и тем, что, в процессе отношений с клиентом между ним и социальным работником также может возникнуть [конфликт](#), если появится противоречие между целями и потребностями. Клиент может не соглашаться на изменения, так как они требуют от него значительных усилий, энергетических затрат, отказа от выбранной им и ставшей привычной модели жизни и образа мышления. В этой ситуации действия социального работника будут направлены на изменения и достижения перемен, т.е. они изначально содержат в себе возможность сопротивления другой стороны, возможность возникновения в процессе изменений [конфликта](#).

Между тем практический опыт каждого, кто обращался в те или иные структуры, ведущие прием граждан (социальные службы, службы ЖКХ и т.д.) подтверждает весьма



слабый уровень специальной психологической подготовки сотрудников. С другой стороны, практический опыт каждого сотрудника этих самых служб показывает, насколько велик негативный заряд, исходящий от посетителей (не говоря уже о психически нездоровых людях).

Не менее важна конфликтологическая компетентность социальных работников и в контексте формирования диалогического потенциала российского социума, который заключается в способности использовать различные средства, методы ведения диалога при согласовании интересов, целей и действий, будь то осуществление сделок, разрешение конфликтов, ведение диспутов и т.д. Как отмечает А.И. Пригожин, диалогический потенциал может наращиваться и становиться не только ресурсом развития общества, государства, народа, организации, семьи и иных социальных институтов, но и критерием оценки их цивилизационной зрелости<sup>1</sup>.

Таким образом, потребность в освоении новых социальных технологий в столь специфической сфере, как непосредственная работа с населением, очень велика.

---

1. Пригожин А.И. Указ. соч. С. 52.

### **1.3. Определение понятия, структура, функции и типология конфликта**

Отношения в обществе определяются многими факторами, в том числе на личностном уровне, и состоят из огромного множества частных, локальных отношений между конкретными людьми.

Здесь существует очень широкое поле для возникновения и развития конфликтов. Это, в свою очередь, разрушающим образом воздействует на возможности взаимодействия людей, отражается на отношении граждан ко всем структурам социальной поддержки и защиты населения, к социальным службам. Ведь все они - это своего рода микро модель общества со всеми присущими ему противоречиями, отягощена не преодоленным до конца советским опытом бюрократизма и недоверием к гуманитарной практике. Очень слабо применяются элементарные, доступные каждому технологии диагностики и преодоления конфликтов. Между тем они широко используются в развитых странах.

Социальный конфликт - это отношения между субъектами по поводу разрешения острых противоречий, возникших в процессе их взаимодействия. Первым шагом социального работника в понимании проблемного поля социального конфликта, содержания деятельности в рамках конфликтного взаимодействия, должно стать определение понятия конфликта. Это сделать не просто, поскольку существует множество теорий по-разному интерпретирующих конфликт, даже в плане определения границ конфликта, например, где заканчивается противоречие и начинается конфликт. Существует как минимум два подхода к данной проблеме. Одни определяют конфликт как осознанное и открытое противодействие двух и более субъектов. Сторонники такого подхода подчеркивают, что противоречия не всегда влекут за собой конфликты, что для превращения противоречий в конфликты необходимы осознание противоположности интересов и соответствующая мотивация поведения.

Ряд авторов «противоречие» и «собственно конфликт» разводят, определяя их разными понятиями: конфликтная ситуация и конфликт. В этом случае, конфликтная ситуация определяется как противоречивые позиции сторон по какому-то поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т. д. Так или иначе, какой бы из подходов к пониманию конфликтов мы не выбрали, для реального понимания места конфликта в социуме, необходимо рассматривать весь спектр взаимосвязанных явлений: **противоречие - конкуренция - конфликт.**



Это тем актуальнее в рамках парадигмы социальной работы, если мы будем рассматривать ее как деятельность направленную на разрешение противоречий клиентов, поскольку последнее может существовать как на стадии предконфликтной, когда противоречие существует, социальная напряженность возрастает, само взаимодействие уже является конкурентным, но еще не приняло осознанно конфликтный характер, так и на стадии когда существующее противоречие уже приняло характер открытого [конфликта](#).

Конфликт наряду с тем, что он является системой, представляет собой и процесс. Структура [конфликта](#) понимается как совокупность устойчивых связей [конфликта](#), обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс.

Кроме понятия «[конфликт](#)» часто используется и «[конфликтная ситуация](#)» - фрагмент [конфликта](#), цельный эпизод его развития. Поэтому структура [конфликта](#) может рассматриваться и как структура [конфликтной ситуации](#). Структура [конфликта](#) включает: субъекты [конфликта](#), предмет [конфликта](#), конфликтные отношения, конфликтные ситуации, противоречия и причины [конфликта](#). Субъектами являются участники взаимодействия, которые могут быть представлены индивидами, группой индивидов, социальной организацией. Прежде всего, это основные участники [конфликта](#), которые непосредственно совершают активные действия друг против друга. Практически в любом [конфликте](#) за оппонентами могут стоять группы поддержки. Кроме того встречаются и другие участники [конфликта](#) (подстрекатель, организатор). Весьма основательно и широко рассматривают структуру [конфликта](#) А.Я.Анцупов и С.В. Баклановский<sup>1</sup>.

Предмет [конфликта](#) - конкретные материальные и духовные ресурсы, неудовлетворенные потребности, желания, интересы субъектов взаимодействия, т. е. то, из-за чего возник [конфликт](#). Конфликтные отношения - форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия для завершения [конфликта](#). [Конфликтная ситуация](#) - развитие [конфликта](#) в конкретный временной период. Конфликтные противоречия - основные пункты разногласий субъектов [конфликта](#), их противоположных интересов, устремлений, потребностей. Причины [конфликта](#) - условия, которые привели к обострению противоречий, возникновению [конфликта](#).

Каждый [конфликт](#) имеет пространственные и временные характеристики. Пространственными характеристиками [конфликта](#) являются сферы возникновения и проявления конфликта; условия и повод возникновения; конкретные формы проявления; результат конфликта; средства и действия, которые используют субъекты [конфликта](#). Временные характеристики представлены такими параметрами как длительность, частота, повторяемость [конфликта](#), продолжительность участия в [конфликте](#) каждого из субъектов, также временные параметры каждого из этапов развития [конфликта](#).

Конфликт имеет собственную динамику развития, которая включает следующие стадии:

1. стадия - предконфликтные отношения, накопление проблем, их неразрешенность, появление напряженности в отношениях;
2. стадия - обострение противоречий, устойчивый негативный психологический фон в отношениях; постоянная негативная, порой агрессивная конфронтация;
3. стадия - [конфликтная ситуация](#), открытый [конфликт](#) между субъектами, отсутствие взаимопонимания;
4. стадия - разрешение конфликта;

5. стадия - постконфликтная стадия, ситуация, новое содержание отношений между участниками [конфликта](#).

Наличие разнообразия в обществе с рыночной системой требует регуляции и оптимизации системы отношений между социальными субъектами. В этой связи следует учитывать и функции социального [конфликта](#).

Позитивные функции конфликта:

- функция оптимизации - восстановление оптимального равновесия во взаимоотношениях, в возможностях развития и эффективного функционирования социальных субъектов;
- функция интеграции и стабилизации - интеграция и стабилизация при укреплении тенденции устойчивого развития социальных субъектов;
- информационно-сигнальная функция - определение полей напряжения, неблагополучия, рассогласования целей, интересов;
- инновационная функция - разрешение противоречий социального субъекта, переход к новому состоянию, с новыми качественными и количественными параметрами, установление новой системы отношений или координация элементов старой с целью их адаптации к изменившимся условиям, в частности, измененным социальным субъектам.

Наряду с позитивными функциями [конфликта](#) определены и негативные последствия развития социального конфликта; к ним относятся:

- разрушение, уничтожение полное либо отдельных элементов социальных систем, организаций, а также изоляция либо подавление субъектов конфликта;
- деформация отношений между субъектами, самими системами, временное нарушение стабильности, развития, социального изменения как отдельного субъекта, так и социальной системы в целом;
- истощение материальных и духовных ресурсов, жизненных сил социальных субъектов, систем, организаций.

Социальный [конфликт](#) является результатом и условием изменений как социальной системы в целом, так и отдельных субъектов и отношений между ними. Они могут происходить в конструктивной или деструктивной форме, являются естественными спутниками общественного и индивидуального развития и изменения. Поэтому социальные конфликты требуют анализа, изучения с целью достижения эффективной их регуляции и завершения.

С этим связана и типологизация конфликтов. Типология социального [конфликта](#) зависит прежде всего от выбранного критерия. Например, в зависимости от разрешаемости конфликтного противоречия выделены полностью разрешаемые конфликты, частично разрешаемые и не разрешаемые, которые поддаются только регулированию. По количеству субъектов конфликты классифицируются на межличностные, межгрупповые. Особо выделен внутриличностный [конфликт](#). Структура личности достаточно сложна и противоречива. Среди внутриличностных конфликтов могут быть выделены патогенные, позитивные, приводящие к переоценке и переориентации и др. Процесс принятия решений для личности во многих случаях является достаточно сложным и конфликтным.

Межгрупповые конфликты являются структурной основой различных по своему содержанию конфликтов, в частности, политических, межэтнических, экономических и т. д. Критерием в данной типологии является конкретная сфера общества. Каждый из перечисленных типов конфликтов может быть классифицирован например как политический: межпартийный, правительственный, внутрипартийный и т. д. Исследователи социальных конфликтов пришли к выводу о наличии и признании множества типологий. Так, при классификации конфликтов используют системный подход, количественные и качественные критерии, анализ противоречий, мотивов и т. д.

Достаточно распространенным в социально-психологических исследованиях является классификация конфликтов на деловые и эмоциональные. В последнем случае эмоции преобладают и превращаются в предмет [конфликта](#). По формам проявления конфликты классифицируются на открытые, латентные, потенциальные. В настоящее время в отечественной науке о социальных конфликтах использованы многие идеи, положения из работ зарубежных исследователей. Приобрели широкую известность и стали классическими концепции «социального [конфликта](#)» Л. Кренсберга, «конфликтной модели общества» Р. Дарендорфа, «позитивно-функционального [конфликта](#)» Л. Козера, «общей теории [конфликта](#)» К. Боулдинга, «поведенческой модели фрустрации-агрессии» Д. Долларда, «разрешение конфликтов на основе теории человеческих потребностей» Дж. Бартона, «коллективных насильственных действий» Ч. Тилли и др.<sup>2</sup>.

Мы сегодня живем в быстро меняющемся мире. Правильное понимание и оценка позволяют изменять его, не приводя к хаосу, беспорядку, сохраняя лучшее, прежде всего начиная с себя. Вопрос о кооперации и конкуренции, так же как о толерантности и конфликтности, создает возможность разумного, осознанного выбора для каждого человека. Подводя итог, можно сказать, что [конфликт](#) может быть исследован по трем основаниям:

1. характер действий (наступательные, оборонительные, нейтральные);
2. степень активности в их осуществлении (активные - пассивные, иницирующие - ответные);
3. направленность этих действий (на партнера, на самого себя, на третьих лиц).

#### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Определите основные динамические характеристики [конфликта](#).
2. Назовите основные стадии [конфликта](#). Чем характеризуется стадия завершения конфликта?
3. Когда может быть завершен конфликт? Только ли на стадии завершения? Какие возможности завершения [конфликта](#) существуют?
4. Какова роль готовности в разрешении конфликта?
5. Чем завершение [конфликта](#) отличается от разрешения?
6. Назовите основные сигналы [конфликта](#).
7. Рассмотрите основные источники [конфликта](#).
8. Что такое фрустраторы (приведите примеры)?
9. Дайте классификацию действий участников [конфликта](#). Покажите на примерах влияние условий на возникновение конфликта

---

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. - СПб.: Питер, 2006. С. 95, 97, 99, 101, 103, 105.

2. Сулимова Т.С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов: Учебное пособие. - М.: Ин-т практической психологии, 1996. - С.9, 10, 17, 18.

#### **1.4. Анализ конфликтологических теорий**

На Западе теории социального [конфликта](#) развивались на основе критики достаточно распространенного положения о стабильности и гармоничности общества. В частности критике был подвергнут вывод Т. Парсонса о стабильности как основной характеристики общества. Ч. Л. Миллс отмечал, что наряду со стабильностью существуют конфликтность, агрессивность, беспорядок; он рассматривал теорию социального [конфликта](#) как альтернативу структурно-функциональному анализу. Л. Козер рассматривал [конфликт](#) как явление, которое обладает не только разрушительным, но и конструктивным содержанием. Его положения о [конфликте](#) как источнике развития, изменения, включая и позитивные моменты данного процесса, получили признание среди современных исследователей.

Л. Козер особое внимание обращал на роль ценностей, интересов для стабильности и развития как социальных групп, так и социальных систем. Если субъекты, вступившие в

[конфликт](#), более не разделяют ценностей, на основе которых функционировала конкретная социальная система, то возникает внутренний [конфликт](#), который ведет к распаду социальной структуры, происходит замена ее новой, утверждаются новые по своему содержанию объединяющие элементы системы, ценности, интересы. Л. Козер рассматривает [конфликт](#) как способ адекватного приспособления социальных норм к изменившимся обстоятельствам, так как [конфликт](#) внутри групп содействует формированию и утверждению новых социальных норм или обновлению прежних.

В целом, в обществах, открытых конфликту, который направлен на разрешение антагонистической напряженности, [конфликт](#) будет способствовать изменению и развитию общественных, групповых процессов при определенном уровне их стабильности и конструктивности.

Р. Дарендорф, известный немецкий социолог, много внимания уделяет общественно-политическим аспектам развития [конфликта](#). Он обосновывает положение, что общество имеет конфликтное основание, что проявляется в следующем: общество всегда находится в процессе изменения; общество содержит тенденции единства (согласия) и различия (противоречия); каждый элемент общества находится в состоянии изменения; любое общество предполагает насилие одних индивидов над другими.

Содержание данных положений свидетельствует о том, что Р. Дарендорф не разделяет функционалистскую модель общества, но придерживается конфликтной модели. Свою концепцию он рассматривает в контексте понятий «жизненных шансов и свобод», при этом жизненные шансы он определил как благоприятные возможности, условия, которые общество обеспечивает человеку. Изучая социальные конфликты на макроуровне, Р. Дарендорф обращает внимание на исследование проблем классового [конфликта](#), полагая, что степень политических, гражданских прав и свобод находится в тесной зависимости от динамики классового [конфликта](#), так как объектом последних является борьба за увеличение жизненных шансов. Р. Дарендорф видит причину социальных конфликтов в диалектике власти и сопротивлении этой власти. По его мнению, неравенство является условием свободы.

Р. Дарендорф далек от мысли, что изменение политических прав и свобод ведет к превращению конфликтов между его социальными группами и ликвидации неравенства в обществе, но такие изменения переводят социальные конфликты в новое состояние и на новый уровень. Общество свободного предпринимательства наиболее оптимально может развиваться, используя модель демократического государства, способного гибко и адекватно реагировать политическими изменениями на изменившуюся ситуацию в общественных отношениях.

Таким образом, благодаря демократическим формам регуляции общественных процессов достигается возможность своевременного перевода [конфликта](#) из возможной разрушительной, деструктивной формы на новый уровень, что ведет к расширению набора средств, методов конструктивной регуляции социальным конфликтом.

В последние десятилетия зарубежные исследователи в большей степени сконцентрировались на изучении проблем предотвращения и завершения [конфликта](#). Поставлен вопрос об управлении социальными конфликтами, что, в свою очередь, требует исследования технологий по завершению социальных конфликтов всех типов.

Как свидетельствует практика, социальные конфликты могут развиваться по деструктивному и конструктивному пути. Конструктивная модель развития [конфликта](#) предполагает взаимовыгодные, приемлемые для конфликтующих сторон технологии достижения завершения [конфликта](#), в то время как использование на практике деструктивной модели завершения [конфликта](#) сопровождается разрушительными тенденциями, использованием методов агрессии, насилия, давления, шантажа. В зависимости от формы развития социальных конфликтов зарубежные исследователи также выделяют институализированные конфликты, частично институализированные и абсолютные конфликты. Целью последних является полное уничтожение оппонента,

который в данной модели развития [конфликта](#) рассматривается как противник. «Либо победа, либо поражение - и никакого компромисса» - является девизом подобных конфликтов; конфликты подобного рода достаточно изнурительны для их участников.

К. Боулдинг исходил из положения о том, что стремление к насилию, агрессии изначально присуще человеку. Поэтому конфликты не могут раз и навсегда быть разрешены и устранены из общества, отношений между людьми, группами, государствами. Поэтому исследователям необходимо разрабатывать предупредительные формы развития [конфликта](#), меры по разрешению и переводу [конфликта](#) на новый уровень, не ожидая деструктивных форм развития, завершения [конфликта](#). А. Рапопорт, К. Боулдинг много внимания уделяли изучению вопроса прогнозирования и предотвращения вооруженных конфликтов, а также насильственных форм сопротивления.

Процесс завершения конфликтов специалисты ставят в зависимость от степени удовлетворения целей, желаний, устремлений, которыми руководствуются субъекты, вступая в [конфликт](#) (например, Дж. Бертон, Р. Коллинз). Поэтому эффективно управлять конфликтами возможно только при учете потребностей, устремлений субъекта [конфликта](#), а также нахождения адекватной и взаимоприемлемой формы их удовлетворения. В условиях межгруппового социального [конфликта](#) взаимодовлетворяющая форма завершения [конфликта](#) создается с учетом как внутренних, так и внешних возможностей конфликтующих субъектов и социальной среды их нахождения. Следует также учитывать тот факт, что многие социальные конфликты не могут быть завершены. Они неразрешимы и возможна только временная их гармонизация и стабилизация. Изменение окружающей среды, самих субъектов приводит к нарушению статус-кво и [конфликт](#) возобновляется. Подобного типа социальные конфликты особенно нуждаются в своевременной регуляции, в управлении<sup>1</sup>.

Конфликты, возникающие между индивидами в группе, разрешаются преимущественно двумя методами: методом убеждения и методом принуждения. Метод принуждения предполагает осуществление насильственных действий одного субъекта над другим. В зависимости от сложившейся ситуации конкретный метод принуждения может быть эффективен, в частности, если необходимо пресечь опасные для общества, индивида действия одной из сторон. Форма запрета, принуждения в ряде случаев может быть нужна для оказания помощи слабому человеку и т. д. Метод убеждения ориентирован прежде всего на поиск компромиссов, взаимовыгодных решений. Основным его средством является убедительная аргументация своих предложений, а также знание и учет устремлений другой стороны. Именно поиск возможностей и путей достижения компромисса является одним из основополагающим при использовании данного метода.

Социальному работнику приходится иметь дело прежде всего с внутриличностными и межличностными конфликтами, а также с конфликтами индивид - общество, индивид - социальная группа. Социальная работа с клиентом направлена на разрешение возникшего [конфликта](#), [конфликтной ситуации](#), субъектом которой является клиент. Поэтому социальному работнику важно владеть знаниями основных концепций и теорий [конфликта](#) в обществе.

#### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Дайте определение понятие «социальный [конфликт](#)».
2. Перечислите элементы структуры социального [конфликта](#).
3. Какие критерии вы можете перечислить, на которых основана классификация социальных конфликтов?
4. Назовите концепции, являющиеся исходными для анализа социальных конфликтов.
5. Изложите основное содержание базисных концепций социального [конфликта](#).
6. Перечислите функции деструктивных и конструктивных форм развития социальных конфликтов.



7. Определите содержание информационно-сигнальной функции социального [конфликта](#).
8. Опишите конкретный [конфликт](#) по вашему выбору, перечислите его основные элементы, покажите динамику развития.
9. Какие функции может выполнять [конфликт](#) в семье? В студенческой группе? В организации?
10. Возможно ли прогнозирование конфликтов? На каких основаниях строится прогнозирование? Приведите пример удачного прогноза.

---

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Указ. соч. С. 73-78; Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 10, 14, 15.

### **1.5. Внутриличностный конфликт**

Социальная работа ориентирована прежде всего на принятие конкретных действий по оказанию поддержки, помощи, социальному восстановлению индивида, клиента, обратившегося за помощью. Практика свидетельствует, что клиент всегда испытывает трудности, дискомфорт, отягощен личностными переживаниями, которые можно охарактеризовать как внутриличностный [конфликт](#). Работа с клиентом направлена не только на решение этой проблемы, с которой он обратился в социальную службу, но и на оказание помощи по преодолению и разрешению внутриличностного [конфликта](#). Прежде чем осваивать методы разрешения необходимо выяснить, что представляют собой внутриличностные конфликты, каковы их причины и последствия.

Исследование [конфликта](#) на уровне индивида неизменно сопряжено с изучением психологических характеристик человека. Основой психологического анализа в современных теориях социального [конфликта](#) являются концепции прежде всего З. Фрейда, Г. Зиммеля, Э. Фромма, К. Г. Юнга и др. (Самостоятельно. Концепции и взгляды изучались по курсу Психологии).

Внутриличностный [конфликт](#) обусловлен самой психикой человека, ее развитием и изменениями, а также наличием взаимосвязи внутреннего мира человека и внешней среды, в которой он реализует свои потребности. Разрешение внутриличностного [конфликта](#) возможно различными способами на основе психоанализа в зависимости от содержания [конфликта](#). Особое значение приобретает коррекция «Я-концепции» индивида в направлении на достижение им адекватного представления о себе, реальности и той ситуации, в которой он находится. В «Я-концепцию» включены и представления индивида о самом себе, образе собственного Я, включающем когнитивный компонент - образ способностей, внешности, качеств, социальной роли и значимости индивида; эмоциональный компонент - самолюбие, самоуважение, самоуничижение и т.д.; оценочно-волевой - энергия и сила по сохранению и повышению самооценки, самоуважения и др. «Я-концепция» также содержит реальный, идеальный, динамический образ Я-нарушение внутренней гармонии «Я-концепции» ведет к возникновению и развитию внутриличностного [конфликта](#). Последний, как было показано выше, возникает в результате неудовлетворения потребностей, испытания трудностей при их реализации.

Внутриличностный [конфликт](#) имеет определенную классификацию. К. Левин предложил следующую классификацию. Первый этап - эквивалентный (приближение-приближение). [Конфликт](#) возникает, когда субъект должен выполнить два или более важных для него дела. Обычная модель разрешения [конфликта](#) - компромисс, частичное замещение. Второй тип - витальный (избегание-избегание), субъект вынужден принимать решения в равной мере для него непривлекательные, например, уволиться с работы, начать длительные поиски новой, либо продолжать выполнять неинтересную и малооплачиваемую работу.

Третий тип внутриличностного конфликта - амбивалентный (приближение-удаление) возникает в условиях, когда одни и те же действия, результат и привлекают, и отталкивают, например, признание высокого профессионализма человека и отрицательное отношение к его личностным качествам. Разрешение подобного внутриличностного конфликта возможно на основе компромисса. Четвертый тип - фрустрирующий (приближение-избегание), когда желаемый результат, действия не одобряются обществом, его нормами, правилами. Разрешение внутриличностных конфликтов подобного типа осуществляется различными способами: агрессией, замещением, переориентацией, компромиссом, уходом от решения.

Внутриличностный конфликт разрешается открытым или скрытым (латентным) способом. Открытый способ означает, что индивид принял решение, прекратил колебания, приступил к решению проблемы. Латентные способы разрешения конфликта следующие:

- истерия, симуляция, страдания;
- сублимация - перевод психической энергии в другие области деятельности;
- компенсация и сверхкомпенсация - возмещение утраченного путем обретения других целей и результатов;
- уход от действительности - предание мечтам, фантазиям, раздумьям;
- номадизм - изменение места жительства, работы, семейного положения;
- неврастения;
- рационализация - самооправдание с помощью логических рассуждений, целенаправленного отбора фактов, аргументов;
- идеализация - абстрагирование - отрыв от реальности;
- регрессия - подавление чувств, устремлений, желаний;
- эйфория - показное веселье, радостное и удовлетворенное состояние;
- регрессия - обращение к примитивным формам поведения, уход от ответственности;
- проекция - стремление освободиться от негативных качеств путем приписывания их другому;
- дифференциация - мысленное разделение оппонента (мыслей от автора)<sup>1</sup>.

Социальный работник, оказывая помощь клиенту, всегда включается в решение сложных конфликтных проблем. Его клиент чаще всего испытывает внутриличностный конфликт. Понимание состояния клиента, его поведение и реакция часто зависят от того, насколько понят его внутриличностный конфликт. Знание общих проблем внутриличностного конфликта - непременное условие дальнейшего освоения навыков общения, регулирования и разрешения конфликтных ситуаций.

#### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Как З. Фрейд определял внутриличностный конфликт и причины, его вызывающие?
  2. Какое значение имеют архетипы в развитии внутриличностных конфликтов (К. Г. Юнг)?
  3. Как оценивает роль бессознательного З. Фрейд в процессе возникновения внутриличностного конфликта?
  4. Перечислите классификацию типов личности, данные К. Г. Юнгом.
  5. 6. Что является определяющим в возникновении внутри личностного конфликта согласно концепции К. Хорни?
  6. Опишите признаки, свидетельствующие о наличии у клиента внутриличностного конфликта (З. Фрейд)?
-



1. Мириманова М.С. Конфликтология: Учебник для студ. Сред. Пед. учеб. заведений. - 2-е изд., испр. - М.: Изд-й центр Академия, 2004. С. 150-152; Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 33-35.

### **1.6. Межличностные конфликты**

В процессе своей деятельности социальному работнику приходится иметь дело с различными межличностными конфликтами. Межличностные конфликты наряду с общими характеристиками имеют и свои специфические особенности и черты, предполагают применение особой методики работы при их урегулировании.

Межличностные отношения стали полем постоянного столкновения и согласования интересов, ареной самоутверждения. Межличностный [конфликт](#) является одной из форм взаимоотношений индивидов.

Конфликты в межличностных отношениях также принимают конструктивный и деструктивный характер. Исследование межличностных конфликтов осуществляется благодаря следующим подходам: мотивационному, когнитивному, деятельностному и организационному. Одним из первых исследователей мотивационного подхода М. Дейч изучил модели кооперативного и конкурентного поведения. Кооперативное поведение он характеризовал как направленное на содействие и заинтересованность в успешном решении проблемы для участвующих сторон. При таком подходе преобладает дружелюбие, положительные установки, готовность к пониманию. При конкурентном поведении, напротив, устанавливается атмосфера недоверия, подозрительности, а то и враждебности. Формируются негативные установки в отношениях.

Г. Макклиток по результатам многочисленных исследований выявил мотив максимизации общего выигрыша (кооперация), мотив максимизации собственного выигрыша (индивидуализм), мотив максимизации относительно выигрыша (соперничество), мотив максимизации выигрыша другого (агрессия) и максимизации различий между собственным и чужим выигрышем (равенство) и др.

Когнитивный подход сосредоточился на исследовании [конфликта](#) в аспекте влияния когнитивного, субъективного мира личности, на ее поведение. Взаимодействия субъектов в социальной ситуации может быть понято, интегрировано с позиции их субъективного отражения, т. е. благодаря анализу их восприятия, осознания, рефлексии, оценки и т. д. Анализ конфликтов с позиций когнитивного содержания позволяют изучить эмоциональную сторону взаимоотношений в [конфликте](#), выявить субъективное восприятие происходящего.

Деятельностный подход к анализу межличностных конфликтов позволяет дать анализ уровня эффективности совместной деятельности индивидов. Исследователи, изучающие активность субъектов в группе отмечают, что если в группе доминируют деловые противоречия, [конфликт](#) завершается без разрыва межличностных отношений и не переходит в сферу эмоциональных, личностных столкновений и неприязни. Объективные условия оказывают влияние на межличностные отношений, Они во многом опосредуют развитие когнитивных процессов, в которых происходит взаимодействие индивидов.

Организационный подход достаточно широко применяется при анализе конфликтов, прежде всего в сфере управленческих отношений (между руководителями и подчиненными, между индивидами с равным статусом, служащим и клиентом и т. д.). Организационный подход является плодотворным при изучении производственных конфликтов, возникающих в коллективах. Использование данного подхода позволяет осуществлять диагностику развития отношений и профилактику.

Каждый представленный подход эффективен, позволяет определить направление развития [конфликта](#), его причины, содержание, последствия. Интерактивная сторона общения характеризует прежде всего взаимодействия людей. В процессе общения индивиды не только обмениваются информацией, устанавливают связи, но также

вырабатывают нормы и формы совместных действий, планируют общую деятельность, разрешают возникшие противоречия.

Для участников межличностных конфликтов характерно наличие у них внешней и внутренней позиции в [конflikте](#). Внешняя позиция - это открыто предъявляемые оппоненту требования, установки, описание ситуации. Внешняя позиция может совпадать, а может и не совпадать с внутренней позицией. Важно помнить, что именно внутренняя позиция содержит истинные мотивы, ценности, потребности, которые заставили индивида вступить в [конflikt](#). Внутренняя позиция может быть скрытой не только от оппонентов, но и для самого индивида она может быть на неосознанном уровне. В ряде случаев осознание внутренней мотивации помогает успешному разрешению [конflikта](#).

Внутренняя и внешняя позиции личности в [конflikте](#) отнюдь не исчерпывают всех моделей поведения, а последние во многом определяются социально-психологической активностью личности, на которую влияют познавательные, эмоциональные, волевые потенциалы человека, осознаваемые или неосознаваемые им. Межличностный [конflikt](#) является производным от психического состояния индивидов, их поведения, самой ситуации. Ситуация представляет собой комплекс переменных, в которые включен вид деятельности субъектов, их взаимосвязь и тип отношений. А также место, время, формы общения, наличие ресурсов для деятельности и удовлетворения потребностей, влияние окружающих, наличие выбора вариантов решения либо их отсутствие.

Развитие межличностных конфликтов тесно взаимосвязано с ценностными ориентациями, с характером принятых ролей, динамическим состоянием личности, содержанием мотиваций деятельности, которые и определяют характер и направленность поведения личности в [конflikте](#). Наиболее напряженными являются конфликты, затрагивающие основные ценности личности. В процессе развития данных межличностных конфликтов обнаруживаются сущностные установки индивида.

Межличностные конфликты классифицируются в зависимости от направленности субъектов по следующим видам: взаимно положительные; взаимно отрицательные; односторонне положительно-отрицательные; односторонне противоречиво-положительные; взаимно противоречивые; обезличенные или взаимно безразличные. Взаимно положительные отношения при разрешении возникших между субъектами противоречиями направлены к поиску и достижению взаимно приемлемого результата, согласованному его принятию. В процессе достижения данного результата, несмотря на позитивную позицию и заинтересованность субъектов, возможно возникновение разногласий, эмоциональных напряжений.

Взаимно отрицательные отношения предполагают определенность и однозначность позиций, негативных по своему содержанию. Все признаки межличностного [конflikта](#) явно выражены, эмоциональный фон деструктивен, субъекты относятся друг к другу враждебно, дают отрицательные характеристики своему оппоненту. Односторонне положительно-отрицательное отношение, взаимоотношение возникает, когда один из субъектов занял негативную позицию по отношению к другому, в то время как другая сторона настроена положительно, дружелюбно и пытается наладить контакт. Ситуация характеризуется относительной стабильностью, так как негативно настроенный субъект в процессе отношений может нанести оскорбления, выдвинуть обвинения, которые приведут к тому, что другая сторона откажется от положительной позиции и займет также отрицательную. В таком случае возникает открытый межличностный конфликт<sup>9</sup>.

Односторонние противоречиво-положительные отношения возникают при условии, если один относится положительно, а второй субъект колеблется между положительными и отрицательными оценками первого. Второй субъект испытывает амбивалентный внутриличностный [конflikt](#), который является предпосылкой межличностному. Он осторожен, скован, неустойчив в своем поведении, много внутренних личностных сил расходует на преодоление сложного внутриличностного состояния. В сложившейся ситуации могут утвердиться окончательно либо

положительные отношения, либо произойдет разрыв отношений между субъектами. Решающим будет поведение наиболее инициативного и активного субъекта либо в поисках сближения, либо разрыва.

Односторонние противоречиво-отрицательные отношения характеризуются тем, что один субъект противоречиво относится к другому. Один колеблется от симпатии к антипатии, другой относится однозначно отрицательно. Субъект, занявший противоречивую позицию, находится в состоянии внутриличностного [конфликта](#). Неуверенная, колеблющая позиция, которую занял субъект, будет восприниматься другим как свидетельство слабости, непринципиальности. Межличностный [конфликт](#) в данных условиях наиболее вероятен.

Взаимно противоречивые отношения характеризуются неустойчивостью, совместная деятельность неэффективна. Оба субъекта испытывают внутренний амбивалентный [конфликт](#). Так как взаимоотношения не несут в себе положительного содержания, комфорта, удовлетворения, но излишне неустойчивы и ориентированы на ожидание негативной реакции со стороны другого, то контакты сведены до минимума, и осуществляются в официальных нормах и формах. Обезличенные или взаимно безразличные отношения устанавливаются при восприятии субъектами друг друга не как личностей, а как субъектов, выполняющих определенные функции (продавец-покупатель, водитель-пассажир и т. д.). При возникновении [конфликта](#) возможны эмоциональные реакции со стороны участников [конфликта](#), выражение диффузной агрессии, обобщенного обвинения в противопоставлении себя другим.

Социальному работнику необходимо знать и учитывать в своей деятельности этапы развития межличностного конфликта:

- 1-й этап - напряжение и дискомфорт, неудовлетворенность взаимоотношениями, которые испытывают оба, либо один из субъектов отношений;
- 2-й этап - [инцидент](#) и возникновение реальной конфликтной ситуации;
- 3-й этап - осознание субъектами взаимоотношений конфликта;
- 4-й этап - развитие конфликтных отношений и действий;
- 5-й этап - завершение [конфликта](#) и установление новых постконфликтных взаимоотношений между субъектами (возможен полный разрыв отношений).

Каждый из этапов имеет свои характерные индикаторы, которые позволяют определить позиции субъектов, тип отношений между ними. Межличностный [конфликт](#) может принять затяжной характер, совмещаться с амбивалентными внутриличностными конфликтами, испытываемыми субъектами.

Межличностный [конфликт](#) имеет открытую и латентную формы проявления. Открытый [конфликт](#) - прямые, непосредственные действия субъектов друг против друга. В условиях латентной формы [конфликт](#) осуществляется не путем прямых столкновений и противоборства, но завуалированными методами, создания препятствий для противника косвенным путем.

Решающее влияние на выбор поведения оказывает сама личность - ее потребности, установки, привычки, образ мышления, модели поведения, ее прошлый опыт проблем и поведения в [конфликте](#). Необходимо отметить, что мораль является значительным фактором, который позволяет предупредить развитие [конфликта](#), переход его в экстремальные эмоциональные формы, а также снизить вероятность развития межличностного [конфликта](#).

Выделяют конфликтный тип личности, который характеризуется отсутствием соответствия между естественными потребностями, импульсами и целями воли, завышенной самооценкой и страхом не оправдать ее, не достигнуть тех целей, которые намечены в соответствии с завышенной самооценкой. Кроме того, имеет место деформация личности, патология психики, стереотипность отношений, поведения, взаимные предубеждения, психический дискомфорт, наличие неуверенности в себе и т. д.

Само понятие «конфликтности личности» означает состояние готовности личности к конфликтам, ее степень вовлеченности в развитие конфликтов.

Нередко социальному работнику приходится иметь дело с «авторитарной личностью». Такая личность характеризовалась Т. Адорно как результат излишне строгого семейного воспитания, когда чувства агрессии, обиды по отношению к родителям жестоко подавлялись и таким образом сформировалось идеализированное отношение к родителям, чувство враждебности к ним перешло на уровень бессознательного.

Необходимо иметь в виду, что «авторитарной личности» свойственны строгие, жесткие, ригидные системы социальных установок. Она нетерпима к двойственности и противоречиям, поэтому отдают предпочтение ясной и четкой определенности социальным рангам и статусам. Отношение к власти амбивалентно и соотносится с отношением к родителям. Ригидность «авторитарной личности» проявляется и в области межличностных отношений, в частности, близкие личные отношения для нее представляют сложность и неприемлемы.

Т. Адорно описал следующие основные характеристики «авторитарной личности»:

- приверженность ценностям «среднего класса»;
- косность, ригидность, стереотипность мышления;
- вера в моральную чистоту собственной группы, клана и отказ в этом другим группам;
- соблюдение различного рода условностей и преследование тех, кто их нарушает;
- мистическая предрасположенность;
- преувеличенный интерес к проблемам власти, силы, насилия;
- опасение и страх перед дурным влиянием, опасение попасть под власть «чужих». Требование создать барьеры для предохранения от их проникновения в свою среду;
- цинизм, уверенность в том, что все средства хороши для достижения немедленно «высоких и справедливых» целей собственной группы;
- преувеличенный конформизм в сфере сексуальных отношений.

В общих чертах «авторитарная личность» является подавленной, разорванной личностью, несущей в себе опасность, так как она подвержена любому сильному влиянию. Отсутствие теплоты, любви со стороны родителей в детстве, жесткие, формальные отношения в семье являются причинами формирования «авторитарной личности».

Сформировавшаяся авторитарность по мнению психологов определяет и ее поведение в межличностном общении, с преобладанием настороженности, враждебности, скованности в проявлении чувств, теплоты, подчинению власти и силе, наличием чувства постоянного страха. Внешне авторитарная личность с уважением и признанием относится к власти, однако внутренне на бессознательном уровне сохраняет глубокую враждебность и агрессивность по отношению к ней. Однако путем замещения данная враждебность переносится на конкретные социальные слои, этнические меньшинства, политические движения, которые выступают в «образе врага».

К психологическим признакам межличностного [конфликта](#) относят следующие показатели:

- актуализация потребностей, имеющих важное значение для субъектов конфликта;
- высокая психическая напряженность субъектов, возбуждающая подсознательные инстинкты;
- неуправляемость эмоциями, стереотипами поведения, рассогласование между чувствами и мыслями;

- использование форм активности, встречающих противодействие со стороны другого субъекта;
- перенос всех причин трудностей, неудач на своего противника;
- формирование отрицательных установок и отношения к оппоненту;
- демонстрация враждебности, агрессивности, неприязни оппонента;
- нанесение преднамеренного, либо непреднамеренного физического, или морального, материального ущерба оппоненту;
- интеграция всех видов активности: импульсной, принудительной, волевой, аккумулируемой на оппоненте;
- перенос конфликтных отношений, поведения на другие формы взаимоотношений, смена одних ролей на другие (с личных на деловые, с неофициальных на официальные и наоборот)<sup>1</sup>.

Причины межличностных конфликтов многообразны по своему содержанию. Межличностные конфликты возникают вследствие неудовлетворения потребностей, желаний, устремлений. В качестве реального либо мнимого виновника неудовлетворенных потребностей может выступать другая личность, общество, группа. Межличностные конфликты возникают в условиях нестабильных, дискомфортных, напряженных взаимоотношений, во всех областях деятельности личности, в которых она вступает во взаимоотношения с другими индивидами.

Так, в семейных отношениях они характеризуются, с одной стороны, наибольшей степенью согласия интересов, взглядов, возможностью удовлетворения потребностей, а с другой - для семейных отношений (муж-жена, родители-дети, родственные связи) характерны частые межличностные конфликты. Это во многом объясняется высокой значимостью потребностей, которые удовлетворяются благодаря семейным отношениям, а также наличием интенсивности контактов и общения, высокой степенью взаимозависимости. Социологические исследования по проблемам семьи свидетельствуют, что наиболее общими причинами семейных конфликтов являются ограничение свободы действий членов семьи, противоположность интересов, взаимное непонимание. Последние два фактора особенно действенны в отношениях родители-дети. В благополучных семьях конфликты разрешаются конструктивным путем, что оказывает влияние на общий стиль и атмосферу взаимоотношений.

Основные причины возникновения конфликтов в семье следующие:

- ограничение свободы активности, действий, самовыражения членов семьи;
- отклоняющее поведение одного или нескольких членов семьи;
- наличие противоположных интересов, устремлений, отсутствие возможностей для удовлетворения потребностей в личном взаимопонимании;
- сексуальная неудовлетворенность и дисгармония партнеров в браке;
- общий авторитарный, ригидный тип семейных взаимоотношений;
- наличие множества трудно разрешимых материальных проблем;
- авторитарное вмешательство родственников в семейные отношения, оказание соответствующего влияния на членов семьи;

В процессе удовлетворения потребностей индивид может встретить значительное противодействие со стороны других индивидов, либо социальные ограничения. В подобных условиях он испытывает фрустрацию. **Фрустрация** - один из видов психического состояния, которое проявляется в особых переживаниях и поведении, вызванных непреодолимыми трудностями (объективными или субъективно понимаемыми), возникающими на пути к реализации цели. **Фрустрация** сопровождается негативными эмоциями, по сути - это переживание неудачи.



Состояние фрустрации в большей мере свойственно человеку, находящемуся в состоянии межличностного [конфликта](#) и в трудных условиях. С. Розенцвейг разработал тест, помогающий определить склонность индивида к фрустрации, который в настоящее время широко применяется при анализе проблем агрессии, насилия, конфликтов. [Фрустрация](#) предшествует возникновению чувства гнева и проявлению открытой агрессии. Многие объединяют состояние фрустрации с состоянием стресса.

Снятие стресса, выход из состояния фрустрации является необходимым условием восстановления жизненных сил человека, конструктивного разрешения сложных проблем. Сторонники гуманистического направления в психологии обращают внимание прежде всего на проблему удовлетворения потребностей и положительного эмоционального состояния индивида.

Межличностные конфликты сопровождаются негативным эмоциональным фоном. По степени проявления напряжения негативных отношений выделяют следующие уровни развития [конфликта](#).

Первый уровень - межличностные столкновения, конфронтация. Как известно, временные пререкания, критические замечания недоброжелательного содержания не представляют серьезную угрозу для взаимоотношений. Их наличие свидетельствует о временных проблемах, трудностях, часто обусловлены внутриличностным состоянием человека. Однако если подобные отношения приобретают устойчивый характер, то возможны возникновения серьезных трудностей.

Второй уровень - ссоры. Степень напряженности, непонимания между субъектами возрастает. При этом происходит расширение поводов, причин для возникновения ссор, периоды отчуждения удлиняются во времени, уменьшается желание понять другого.

Третий уровень - скандал, кризис. Противоречия во взаимоотношениях достигают высокой степени остроты, [конфликт](#) окончательно переходит в свою открытую стадию. Субъекты принимают решение о разрыве отношений, теряют надежду на возможность конструктивного завершения [конфликта](#). Данный уровень характеризуется эмоциональной несдержанностью, эмоциональными срывами, угрозами, оскорблениями.

Третий уровень может завершиться разрывом отношений между субъектами, но возможно и достижение взаимопонимания, так как в процессе острой [конфликтной ситуации](#) субъекты могут сформулировать в обостренной форме свои проблемы (потребности, интересы, желания), которые один скрывал по разным причинам от другого. В этом случае происходит выяснение интересов, желаний, потребностей другого и поиск возможных путей их удовлетворения<sup>2</sup>.

В процессе анализа межличностного восприятия изучаются прежде всего проблемы, во-первых, исследования субъекта и объекта межличностного восприятия, во-вторых, исследования механизма последнего. При исследовании механизма межличностного восприятия выявлены формирование первого впечатления, роль установок, стереотипов, эффект «ореола», эффект новизны и т. д. Для субъекта восприятие осуществляется по двум видам характеристик: физических и социальных. Социальные характеристики подразделяются на внешние - межличностные ролевые характеристики и формальные ролевые характеристики, а также внутренние - мотивы, диспозиции личности и т. д.

Анализ ситуации межличностного [конфликта](#), в которой находится клиент, помогает вскрыть причины трудностей, переживаемых и испытываемых клиентом, а соответственно и выявить оптимальные способы разрешения [конфликта](#), выхода клиента из сложного положения. Реальное знание сложившихся обстоятельств, поведения самой личности, возможностей и перспектив развития событий в положительном направлении позволяет социальному работнику оказывать эффективную помощь своему клиенту.

#### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Покажите динамику развития межличностного [конфликта](#).

2. Какие вам известны основные подходы к изучению межличностного конфликта?
3. Чем характеризуется конструктивная и деструктивная позиция личности в межличностном конфликте?
4. Дайте классификацию межличностным конфликтам в зависимости от направленности субъекта [конфликта](#).
5. Какие факторы оказывают решающее влияние на поведение личности в конфликте?
6. Каковы основные характеристики «авторитарной личности» (Т. Адорно)?
7. Назовите причины семейных конфликтов.
8. Опишите по вашему выбору конкретный межличностный [конфликт](#) и дайте ему анализ с позиций субъектов в [конфликте](#).
9. Л. Козер выделяет ряд позитивных функций [конфликта](#). Как бы Вы дополнили этот перечень?
10. Приведите пример подмены объекта [конфликта](#). Как эта процедура влияет на ранги оппонентов?
11. Какую роль в [конфликте](#), описанном Шекспиром в драме «Отелло», сыграл Яго?
12. К какому стилю поведения в ситуации [конфликта](#) относятся: а) угроза и демонстрация силы; б) драка двух молодых людей из-за девушки; в) демонстративный уход и хлопанье дверью.
13. Приведите пример мотивационного диссонанса, связанного с конфликтом: а) в ходе учебного процесса; б) в отношениях между родителями и подростком; в) отношениях между администрацией предприятия и работниками.
14. Приведите примеры мифологизации мотивов поведения в ситуации [конфликта](#).
15. Какие типы конфликтов, по Вашему мнению, наиболее характерны для функционального типа совместной деятельности?
16. Что может служить показателями роста социальной напряженности а) в семейных отношениях; б) в групповых отношениях; в) в обществе в целом?

- 
1. Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 36-41; Мириманова М.С. Указ. соч. С.160-163.
  2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Указ. соч. С. 350-356; Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 44-47.



## Глава 2. Технологии переговоров и разрешения конфликтов

### 2.1. Общение как коммуникативный процесс

В процессе своей деятельности социальный работник осуществляет сбор, анализ и передачу информации. Работа с клиентом, группой, с организациями и учреждениями требует от социального работника овладения эффективными коммуникационными методами, средствами, навыками. Коммуникации прежде всего представляют собой процесс, способ, технологию передачи, получения, усвоения информации.

Коммуникация обладает следующими основными функциями:

- обмен информацией, получение и передача информации;
- взаимодействие, обмен деятельностью;
- познание индивидом самого себя и других индивидов; общества в целом;
- осуществление индивидом собственного переживания в процессе и по результатам общения и обмена информацией.

Знание и анализ каждого вида и этапа коммуникационного процесса позволяет социальному работнику понять содержание проблемы, механизмы ее возникновения. Важно также понимать, знать причины, объясняющие то состояние клиента, в котором он находился, обратившись за помощью к социальному работнику. В процессе коммуникации прежде всего необходимо обратить внимание на взаимопонимание, на полноту и ясность содержания информации, форму ее изложения и способ интерпретации, принятия информации индивидом. Возникновению многих конфликтных ситуаций способствует, как это уже было отмечено выше, искажения информации. Поэтому при разрешении [конфликта](#), в частности между отдельными индивидами, необходимо проанализировать содержание, формы передачи информации, а также надо знать, как был осуществлен коммуникационный процесс.

Социальный работник осуществляет свою деятельность не только по отношению к отдельному индивиду, но работает и с группой. Коммуникация лежит в основе также и группового процесса. Главным при обсуждении проблем в группе является определение эффективности принятия решений. Модели коммуникативных сетей являются одним из параметров изменения групповой структуры. Их анализ позволяет выяснить субординирование позиций индивидов в системе получения информации, уровень информированности.

В нашей стране созданы самые различные общественные организации и поэтому приобрела огромное значение проблема эффективности их деятельности. Группы самопомощи многодетных семей, семей, имеющих детей инвалидов, оказывают существенную поддержку друг другу. Деятельность социального работника направлена на поддержание подобных инициатив, оказание социальной помощи в их реализации.

Анализ социальным работником коммуникации осуществляется в двух аспектах: во-первых, при его непосредственном общении с клиентом; во-вторых, при выяснении проблем, которые имеют место у клиента и которые он стремится разрешить, прибегнув к помощи социального работника. Анализ возникновения многих внутриличностных, межличностных конфликтов свидетельствует, что коммуникационные процессы подвергнуты серьезной деформации, враждебность стала активным, основным эмоциональным фоном передачи, принятия и интерпретации информации. Поэтому в ряде случаев урегулированию [конфликтной ситуации](#) способствует налаживание эффективного и оптимального процесса коммуникации. Разрешение сложных, жизненно важных для клиента проблем возможно при условии установившегося контакта и взаимопонимания между ним и социальным работником.

В идеале коммуникационное взаимодействие между ними должно быть безупречным. Однако практика свидетельствует, что для достижения идеала, приближения к нему социальному работнику необходимо овладеть определенными технологиями и навыками общения. Наиболее эффективными формами общения

социального работника и клиента являются понимающая и директивная форма общения. Понимающее или диагностическое общение ориентировано на понимание собеседника, его уважение, отсутствие каких-либо негативных оценок его состояния, его высказываний. Директивное общение - это психологическое воздействие индивида для достижения своих целей. Поэтому здесь налицо стремление добиться от субъекта принятия предлагаемых взглядов, положений, указаний<sup>1</sup>.

Социальная работа с клиентом дает больший эффект, если социальному работнику удалось вызвать симпатию у своего клиента, расположить его к себе, например, при работе с семьей, ее членами. Анализируя поведение субъекта, социальный работник определяет степень его доверия, готовность к решению проблем, получению позитивного результата своих действий.

Освоение коммуникативных навыков способствует эффективности профессиональной деятельности, умению выбирать адекватные модели поведения. Использование той или иной технологии коммуникации зависит от вида общения - делового, личностного, служебного, формального, неформального. Универсальные нормы общения приемлемы и дают положительный эффект при любых видах общения. Тактичность, умение слушать, чувство юмора, приветливость - всегда располагают к общению с человеком, вызывают интерес и симпатию у партнеров.

#### Вопросы и задания для самопроверки

1. Как проявляются в общении [толерантность](#) и конфликтность?
2. Назовите и охарактеризуйте основные виды общения.
3. Сравните манипуляцию и императив и покажите, чем они отличаются.
4. Как вы понимаете роль ритуального общения в нашей жизни?
5. В чем особенность рефлексивного общения и как оно влияет на поведение сторон в конфликте?
6. Почему человеку необходимо уметь слушать и слышать? Рассмотрите особенности эмпатического и рефлексивного слушания.
7. Покажите, какова роль барьеров общения в конфликтных ситуациях.
8. Что мешает эффективному общению? Рассмотрите саботажников общения.
9. Какие стили общения вы знаете и как они отражаются на конфликтах?
10. Что такое стратегии поведения в [конflikте](#), какие из стратегий открывают путь к конфликту, а какие - к толерантности?
11. Вспомните сказки или художественные произведения (литературные, кинофильмы и т.д.), где есть примеры различных стратегий. Так, «Колобок» - яркий пример стратегии избегания, «Красная Шапочка» - [соперничества](#), «Репка» - [сотрудничества](#). А «Теремок», «Три поросенка», «Емеля», «Сказка о рыбаке и рыбке»?

---

1. Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 66, 69.

#### 2.2. Управление коммуникаций в конфликте

Возникающие в процессе коммуникации ситуации напряженности, конфликтности могут быть разрешены, урегулированы при помощи использования конкретных моделей. Рассмотрим основные модели управления развитием [конflikта](#).

Модель «игнорирования» [конflikта](#). Ее применение наиболее эффективно при следующих условиях: нет достаточных средств для результативного завершения [конflikта](#), поэтому откладывается завершение [конflikта](#) на более отдаленный и благоприятный временный период; [конflikтная ситуация](#) не является острой и не требует безотлагательного разрешения; результат, который могут достичь субъекты [конflikта](#) в данный период, может быть негативным для них. Использование данной модели управления конфликтом дает следующий эффективный результат: во-первых, стороны получают дополнительное время для концентрации своих возможностей и усилий для того, чтобы позже приступить к завершению конфликта; во-вторых, данный [конflikt](#)

вполне может быть завершен в процессе развития более актуальной [конфликтной ситуации](#). Однако могут быть и негативные последствия использования модели «игнорирования» [конфликта](#) в том случае, когда [конфликт](#) требует незамедлительного завершения, когда один из субъектов использует данную модель, она ему выгодна, а другой субъект получит негативный результат.

**Модель «соревнования».** Модель «соревнования» может быть эффективно применена при наличии следующих условий: у субъектов равные возможности в достижении результата; необходимо быстрое завершение возникшей [конфликтной ситуации](#), кто окажется более динамичным и предприимчивым помимо других условий, достигнет успеха. Использование модели «соревнования» даст результат при наличии конкурентных характеристик в содержании [конфликта](#). Негативные последствия данная модель дает при следующих условиях: во-первых, когда необходимо сохранение прочных партнерских отношений между субъектами; во-вторых, когда сложившаяся [конфликтная ситуация](#) имеет сложный структурный характер.

**Модель «компромисса».** Применение модели «компромисса» дает эффективный положительный результат при следующих обстоятельствах: субъекты [конфликта](#) обладают практически равными возможностями в достижении желаемого результата; все субъекты [конфликта](#) заинтересованы в положительном результате; необходимо сохранить партнерские отношения между субъектами [конфликта](#). Использование модели «компромисса» приводит к следующим положительным результатам: каждый субъект [конфликта](#) достигает определенного компромиссного результата; полученный результат в определенной мере и на данном этапе удовлетворяет его. Негативные результаты применения модели «компромисса» возможны при условии: во-первых, компромиссный результат минимально соответствует желаемому результату субъекта конфликта; во-вторых, субъект [конфликта](#) вынужден был принять компромиссное решение, однако оно его не удовлетворяет и он рассматривает его как временную уступку своему оппоненту.

**Модель «уступок».** Позитивный результат применения данной модели возможен при условиях: один из субъектов [конфликта](#) не имеет достаточных средств для получения более эффективных результатов; для одного из субъектов [конфликта](#) важнее сохранить партнерские, дружеские отношения с другим; результат завершения [конфликта](#) для одного из субъектов не имеет важного значения. Использование модели уступок является результативным: во-первых, для одного из субъектов [конфликта](#), который получил желаемый результат; во-вторых, сохранены партнерские отношения между субъектами. Негативные последствия возможны при использовании модели «уступок», если кто-то из субъектов согласился на уступку, но имеет отрицательный для себя результат.

**Модель «сотрудничества».** Использование модели «сотрудничества» дает эффективные положительные результаты при следующих условиях: субъекты [конфликта](#) не имеют враждебного опыта по отношению друг к другу; они заинтересованы в открытых и взаимовыгодных партнерских отношениях и в настоящий период, и в будущем; есть возможность завершения [конфликта](#) положительным, взаимоприемлемым результатом. В итоге применения модели «сотрудничества» может быть достигнут, во-первых, взаимовыгодный результат, во-вторых, сохранены хорошие партнерские отношения, приобретен положительный опыт [сотрудничества](#). Использование данной модели - неприемлемо при отсутствии возможностей принятия выгодного для конфликтующих сторон решения, а также, если одна из сторон стремится использовать модель «сотрудничества» в своих собственных интересах.

Анализ конкретных ситуаций позволяет выбрать ту или иную модель поведения, которая будет наиболее эффективна и поможет достигнуть желаемых результатов. Практика свидетельствует, что коммуникативные навыки могут быть главным фактором в достижении результатов. Общеизвестно, если субъект обладает высокими профессиональными знаниями, волевыми организаторскими качествами, творческими способностями, но не умеет общаться, либо обладает моделью поведения, которая

вызывает раздражение у его партнеров, то он не достигнет эффективных контактов с окружающими. Соответственно, результаты его деятельности будут малозначительны.

Способы взаимоотношений в проблемных, конфликтных ситуациях различны. Они зависят также и от модели поведения субъекта. Известны несколько моделей поведения. Знания и навыки поведения в сложной, [конфликтной ситуации](#) являются неотъемлемым качеством профессии социального работника. Рассмотрим более подробно каждую из моделей поведения, которые отражают наиболее типичные отношения людей к проблемам. Несмотря на то, что проблемы их беспокоят и требуют решения, они не знают, как приступить к их решению, как достигнуть положительных результатов.

Модель поведения «уходящий от решения». Партнер отказывается продолжать либо приступить к обсуждению конфликтной проблемы. Но он стремится изменить содержание обсуждения. Для достижения успеха в общении с такого рода партнером необходимо, во-первых, проявить настойчивость, настоять на продолжении обсуждения; во-вторых, овладеть инициативой, возвращаться к обсуждаемой проблеме; в-третьих, заинтересовать партнера в решении проблемы, показать варианты ее решения и перспективы, которые возможны при наличии успехов.

Модель поведения «согласие на любое предложение». Партнер согласен на любое предложение, чтобы избавиться себя от дискомфортной ситуации, вызванной необходимостью решения конфликтной проблемы. Он согласен на предложение, которое явно будет невыгодно для него самого. Однако быстрое принятие решения при таких условиях в дальнейшем может отразиться на выполнении партнером достигнутых соглашений. В частности, он не будет заинтересован в их реализации и быстро достигнутое соглашение окажется невыполненным. В подобной ситуации следует, во-первых, всесторонне обсудить принимаемое соглашение; во-вторых, выяснить степень заинтересованности партнера, его возможности и ту выгоду, которую он получает от достигнутого соглашения; в-третьих, четко оговорить сроки выполнения и формы контроля за реализацией соглашения<sup>1</sup>.

Модель поведения «отрицание наличия проблемы». Партнер утверждает, что проблема неактуальна, [конфликтная ситуация](#) будет разрешена сама собой, без применения усилий со стороны участников. Партнер не проявляет усилия для достижения соглашения. В данной [конфликтной ситуации](#) целесообразно осуществить следующие действия: во-первых, необходимо показать, что проблема есть, она требует разрешения; во-вторых, следует проявить инициативу в обсуждении спорной проблемы, создать благоприятную атмосферу для обсуждения; в-третьих, показать пути и возможности ее разрешения. Они должны быть доступны всем партнерам.

Модель поведения «Я хочу». Партнер стремится к успеху, принятию решения, в котором он заинтересован. Он отвергает аргументы, доводы, игнорирует интересы другой стороны. Его действия полны напора, агрессивности, однозначности. Если другой партнер заинтересован в ином результате, то его действия должны быть основаны на следующих факторах: во-первых, спокойствие, осмотрительность, противостояние напористой активности; во-вторых, показать, что его позиция достаточно тверда, убедительна и односторонних уступок не может быть; в-третьих, необходимо выдвинуть свои варианты, не поддаваться давлению и тем более угрозам оппонента.

Работа с партнерами, которые избрали на осознанном либо на неосознанном уровне одну из моделей поведения, требует учета интересов, мотиваций партнеров. Для достижения эффективности результатов коммуникативных процессов необходимо не только получать, но и учитывать результаты обратной связи, правильно оценивать ситуацию, разрабатывать и вводить новые модели взаимодействия.

#### **Вопросы и задания по теме**

1. Дайте определение коммуникации. На какие виды классифицируется коммуникация?

2. Назовите основные элементы системы коммуникации.
3. Какие основные функции выполняет коммуникация?
4. Назовите формы общения и дайте им характеристику.
5. Какие основные содержательные компоненты характерны для невербальной коммуникации?
6. Какие факторы повышают эффективность коммуникативного процесса?
7. Назовите основные модели управления развитием [конфликта](#).
8. Назовите модели поведения в [конфликте](#).
9. Приведите пример межролевого [конфликта](#). Каковы варианты его разрешения?
10. К какому типу [конфликта](#) относятся: [конфликт](#) между работодателем и наемным работником по поводу заработной платы?; [Конфликт](#) между родителями по вопросам воспитания ребенка?; [Конфликт](#) между преподавателем и студентом по поводу оценки?
11. Каким образом можно предотвратить перерастание противоречия в конфликт?
12. Какой тип [конфликта](#) интересов описан А.С. Пушкиным в «Сказке о рыбаке и рыбке»?

---

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Указ. соч. С.214-218; Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 73-76.

### **2.3. Переговорный процесс: содержание, приемы, модели**

Социальный работник при выполнении своих служебных обязанностей участвует в переговорах как в официальных, так и неофициальных, участвует в их организации, управляет переговорным процессом с целью достижения желаемого результата. Его партнерами в переговорном процессе могут быть сами клиенты, представители официальных учреждений, общественных организаций, а также родственники, близкие, заинтересованные лица и т. д. Умение оптимально спланировать переговоры, определить последовательность решения проблем, модели поведения участников, их и свою реакцию, спрогнозировать и управлять переговорами является актуальным для социального работника.

Переговоры стали неотъемлемой частью повседневной деятельности. В процессе переговоров партнеры обсуждают проблемы, требующие решения, взаимного согласия для достижения приемлемого результата. Решение проблемы осуществляется поэтапно:

- 1-й этап - подготовительный, первоначальный. Это сбор информации, выяснение содержания конфликтной проблемы, информация об участниках, исследование причин, последствий;
- 2-й этап - предварительный анализ возможностей решения конфликтной проблемы, уточнение данных, имеющейся информации, определение интересов и эмоционального содержания [конфликта](#), опасений сторон, подготовка атмосферы для делового, конструктивного, благожелательного обсуждения;
- 3-й этап - собственно переговоры, обсуждение, беседа, взаимный обмен информацией, взглядами, мнениями, предложениями, определение вариантов решения конфликтной проблемы;



- 4-й этап - определение взаимоприемлемых вариантов решения проблемы, формирования соглашения по принятию решения;
- 5-й этап - уточнение деталей по соглашению и их согласование, определение сроков выполнения, распределение обязанностей и установление форм контроля за реализацией соглашения.

Обсуждение проблем, разрешение кризисной ситуации, принятие общего результата не проходит без возникновения тупиков, кризисных ситуаций. Более того, 3-й и 4-й этапы характеризуются возникновением кризисов. Чаще всего они возникают при выяснении, определении интересов, потребностей. В данной ситуации кризис имеет положительные аспекты. Во-первых, стороны четко формулируют и уясняют интересы, потребности партнеров, а порой и свои собственные. Проясняют часто скрытые потребности и интересы. Во-вторых, возникновение кризиса со всей очевидностью показывает, что обсуждение, переговоры являются наиболее результативным путем разрешения возникших проблем.

Первые два - подготовительный, предварительные этапы определяют во многом ход и атмосферу будущих переговоров. Они имеют неформальный характер, позволяют выяснить историю проблемы, условия ее возникновения, определить участников, от которых зависит ее успешное решение, выяснить предварительные позиции, интересы, мотивы субъектов. Третий и четвертый этапы представляют сам переговорный процесс, обсуждение и поиск решений совместно с участниками [конфликта](#). Очень важно знать и сформулировать интересы партнеров, а также их опасения. Без знания последних трудно будет достигнуть взаимоприемлемого согласия.

Проблема интересов в переговорном процессе является одной из главных. Р. Фишер и У. Юри справедливо отмечают, что позиция - это нечто, о чем принято решение, а интересы - это нечто, что заставляет принять решение.

Однако переговорная практика свидетельствует, что их участники концентрируют свое внимание прежде всего на позициях как своей, так и партнеров. Более того, сформулировав представление о возможном решении проблемы, субъекты настаивают на принятии именно такого решения, которое именно их устраивает. Они сравнивают, насколько окончательное соглашение соответствует предварительной модели. Участники переговоров заранее приходят к выводу, что их интересы противоположны. Но тщательный анализ [конфликтной ситуации](#) позволяет обнаружить наличие значительного числа совместимых и общих интересов.

Переговорная практика свидетельствует, что урегулировать интересы субъектов [конфликта](#) значительно легче, чем позиции. При ориентации на интересы, а не на позиции необходимо: во-первых, сконцентрировать обсуждение именно на них, выяснить подробно, детально их содержание, во-вторых, проявить инициативу и объяснить свои собственные интересы, желания, потребности, опасения. Необходимо показать значимость и важность интересов каждой из сторон.

Японская пословица гласит: из любого сложного положения существует по меньшей мере три выхода, а четвертый - наилучший. Эффективный способ разрешения конфликтов посредством переговорного процесса - определение и обоснование нескольких вариантов решения проблемы. В период подготовки к обсуждению следует заготовить варианты потенциально выгодных соглашений. При разработке вариантов необходимо руководствоваться интересами, а не позициями партнеров.

В этом случае больше возможностей получить поддержку со стороны других участников переговоров. На этих этапах переговорного процесса можно воспользоваться

методом «мозгового штурма» при обсуждении вариантов соглашения. При возникновении же тупиковых ситуаций обсуждение следует продолжать, но не в целом всего решения, а, например, его конкретного раздела, который вызывает наименьшие разногласия. В этом случае возможно реальное согласование.

Заключительные этапы переговорного процесса посвящены уточнению конкретных аспектов достигнутого соглашения. Необходимо установить контроль за его выполнением, организовать, наладить информирование заинтересованных сторон о процессе его реализации, о том, как выполняют участники соглашения свои обязанности и насколько эффективно. Определение сроков выполнения и процедуры контроля за соглашением - необходимый этап в переговорном процессе.

Подготовка к переговорам предполагает анализ их целей, возможных результатов, подбор соответствующей информации. Необходимо быть хорошо осведомленным о вопросах, которые будут обсуждены; надо знать и историю проблемы, юридические аспекты, прецеденты из прошлого, стандартную практику решения проблемы. Кроме того, необходимо постоянно получать информацию от участников переговоров, иметь самые разнообразные знания, учитывать экономическую и политическую стороны проблемы, особенности данного временного периода, реальные возможности участников. В ряде конфликтных ситуаций, что также зависит от сложности проблемы, объема анализа информации, следует подготовить документы и по возможности составить досье<sup>1</sup>. Переговорный процесс является процессом общения.

Немаловажно для результатов переговоров также и то, как его участники воспринимают друг друга. Важен и эмоциональный фон, атмосфера, в которой проходят переговоры. В процессе переговоров между участниками может возникнуть непонимание. Каждый партнер формулирует свои задачи по поводу результатов обсуждения и определяет свое отношение к партнерам. При обострении ситуации в процессе переговоров возможно переключение внимания партнеров с существа проблемы на личные качества его участников. Возникает возможность также и личного [конфликта](#), взаимная неприязнь оказывает влияние на характер деловых отношений при обсуждении. Основопологающим принципом эффективного ведения переговоров является концентрация внимания на обсуждаемой проблеме, ее содержании, а не на приемлемости личностных характеристик их участников. Необходимо преодолеть собственные отрицательные характеристики по отношению к другим участникам и рассматривать их как партнеров, также заинтересованных в разрешении [конфликтной ситуации](#).

Приемы эффективной передачи информации довольно стандартны:

- концентрация внимания на говорящем, его сообщении;
- в процессе принятия информации необходимо уточнить, правильно ли были поняты как ее общее содержание, так и конкретные детали;
- сообщить другой стороне в перефразированной форме понимание того значения, которое оно имеет;
- в процессе принятия информации не следует перебивать говорящего и говорить о себе; думать о том, что следует сказать в ответ; ставить диагноз; подводить итог; давать советы; критиковать говорящего. К таким методам можно прибегнуть после получения информации, при уточнении полученной информации;
- пользуйтесь невербальной коммуникацией: частый контакт глазами; кивание головы; говорите «понимаю», «да» и т. д.; сориентируйте позу на говорящего;
- пользуйтесь «отраженными ответами», повторяя фразу, слова говорящего на содержание информации.
- устанавливайте атмосферу доверия, взаимного уважения, выразите эмпатию участникам.

Умение слушать дополняется активным восприятием, когда партнер стремится уяснить полученную информацию, сосредотачивает внимание на мнении, позиции,



интересах другого партнера. Полезно ответить на вопрос: вы действительно внимательно слушаете другого или обдумываете и готовите свой заранее подготовленный ответ? Анализ ситуаций, связанных с проблемой непонимания, свидетельствует, что многие не слышат, что сообщает партнер, но обдумывают свой ответ. Напротив, следует отвлечься от собственной позиции и сосредоточить внимание на сообщении партнера. Следует уточнить информацию - задать вопрос о деталях, перепроверить сообщенные факты, убедиться в точности количественных и содержательных периметров. При необходимости можно пересказать своими словами то главное, что было сообщено.

В процессе переговоров, обсуждения невербальные признаки являются индикаторами поведения партнеров. Если партнер не смотрит прямо вам в глаза, избегает зрительного контакта глазами, то он смущен, неуверен в себе, в принимаемом соглашении. Беспокойные движения партнеров, касание во время обсуждения и при принятии соглашения руками лица, также свидетельствует о неполной искренности партнера. Партнер, расположенный в вашем направлении - подался вперед, смотрит вам в глаза, говорит твердым голосом, - проявляет явные невербальные признаки заинтересованности в положительном результате.

Эффективной является спокойная реакция на эмоциональные действия партнеров. Необходимо отказаться от желания наказать партнера, либо обвинить его в преднамеренности реакции. Следует стремиться концентрировать обсуждение на рациональном аспекте конфликтной проблемы. Положительным является, если партнер задает себе вопрос, чем была вызвана эмоциональная реакция. Тогда на последующих этапах развития переговоров нежелательная эмоциональная реакция партнера скорее всего будет предупреждена.

Заниженная самооценка является одной из причин эмоциональных реакций (нежелательных), поэтому поддержка у партнеров стремления к более высокой самооценки, чувства значимости, индивидуальности позволяет устанавливать конструктивные отношения между участниками.

Переговоры завершаются принятием решения. Чтобы оценить достигнутое соглашение, следует дать ответ на следующие вопросы:

- Действительно ли это соглашение избрано всеми участниками?
- Способствует ли его принятие разрешению или по крайней мере урегулированию проблемы?
- Смогут ли все участники исполнить свои обещания?
- Достаточно ли конкретно соглашение в отношении: когда, где, как, кто и насколько?
- Сбалансировано ли соглашение, разделяют ли стороны ответственность за его исполнение?
- Указаны ли в нем сроки контроля?<sup>2</sup>

---

1. Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 80-83; Хасан Б.И. Конструктивная психология [конflikта](#). СПб.: Питер, 2003. С.178-180.

2. Корнелеус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты.- М., 1992. С. 179; Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 84-85.

#### **2.4. Посредничество и управление переговорным процессом**

В процессе переговоров часто используют посредников при решении сложных конфликтных ситуаций. Посредничество стало обычным явлением при ведении переговоров в международной практике. Социальному работнику при выполнении своих служебных обязанностей также приходится выполнять роль посредника.

Объективность и нейтральность являются важными критериями позиции такого посредника. Задачи посредника: во-первых, участников [конфликта](#) вывести из состояния вражды в партнерские отношения; во-вторых, создать условия для взаимного и полного обмена информацией и интересами, претензиями друг к другу; в-третьих, помочь участникам найти и согласовать взаимовыгодное решение.

Посредник выполняет различные задачи. Его деятельность может ограничиться сбором и предоставлением необходимой информации, организацией самого переговорного процесса, деятельностью по достижению согласия конфликтующих сторон в проведении переговоров. Он может дать различные варианты решения проблемы. Однако нельзя давать такие советы, которые означали бы, что он принял сторону одного из участников [конфликта](#). [Посреднику](#) необходимо получить полную информацию о [конфликте](#) как от самих участников, так и от непосредственных очевидцев и участников. Необходимо определить интересы, позиции, желаемые результаты для партнеров, составить план решения проблемы. В процессе беседы с каждой из сторон надо поощрять их добрые намерения и формировать конструктивный тип отношений, направляя их на путь совместного обсуждения и принятия решения. Содержание деятельности посредника носит прежде всего процедурный характер. Содержание переговоров зависит от участников [конфликта](#).

Посредническая практика свидетельствует, что успех достигается, когда, направляя переговорный процесс в конструктивное русло, [посредник](#) ориентирует участников на будущее. Необходимым условием эффективности посреднической деятельности является равное участие всех субъектов в решении конфликтных проблем. [Посредник](#) следит за поддержанием конструктивных отношений в процессе переговоров (пользуясь например, возможностью объявления перерыва, введением дополнительной информации нейтрального содержания). Он ориентирует участников на будущее, задавая вопросы, которые позволяют по-новому рассмотреть проблему. Своими замечаниями он всячески направляет обсуждение, переговоры в конструктивную, деловую форму. Он же подводит итоги, концентрируя внимание участников на достигнутых успехах. Согласие даже по незначительным конфликтным проблемам способствует взаимопониманию, внушает уверенность в успешном завершении [конфликта](#).

Важными этапами деятельности посредника являются: привести участников [конфликта](#) к столу переговоров; разработать альтернативы соглашения с участием каждой из сторон; выбрать одно или несколько наиболее взаимоприемлемых решений; подготовить соглашение; если согласия все же не удалось достигнуть, то принять совместное решение о продолжении переговоров между сторонами в будущем.

Модель переговорного процесса будет во многом зависеть от метода, избранного участниками. Метод «выиграть-проиграть» означает победу одной стороны и поражение другой. Желаемый результат достигнут, но за счет проигрыша одного из партнеров. Метод «компромисс» означает, что благодаря взаимным уступкам партнеры достигли соглашения, но каждый из них добился частичной реализации своих интересов. У. Юри и Р. Фишер предложили метод «принципиальных переговоров». Суть его состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, т. е. исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что сможет пойти или не сможет пойти каждая из сторон. Сами авторы У. Юри и Р. Фишер так характеризуют свой метод: «Этот метод предполагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа

дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров»<sup>1</sup>.

Х. Корнелиус и Ш. Фэйр разработали метод «выиграть-выиграть», девиз которого: «Я хочу выиграть и хочу, чтобы ты тоже выиграл!» Содержание метода «выиграть-выиграть» заключается в поиске путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения **конфликта** и стремление к удовлетворению нужд всех. Применение стратегии «выиграть-выиграть» требует использования четырех шагов:

1. установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны;
2. узнать, в чем ваши разногласия компенсируют друг друга;
3. разработать новые варианты решений, наиболее удовлетворяющие потребности каждого;
4. сделать это вместе. Покажите ясно, что вы партнеры, а не противники<sup>2</sup>.

В. Мастенбрук предложил «смешанный тип» ведения переговоров. Он концептуализирует метод смешанного характера переговоров, разделяя их на четыре процесса, каждый из которых соответствует одному из аспектов отношений. По его мнению, разделение процессов и комбинация их в смешанных моделях позволяет достичь наибольшего эффекта в переговорах. В. Мастенбрук разделил переговоры на четыре типа деятельности:

1. Удовлетворение интересов.
2. Воздействие на силовой баланс.
3. Содействие конструктивной атмосфере.
4. Достижение гибкости.

---

1. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию: или переговоры без поражения. - М., 1990, С. 19; Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 87.

2. Корнелеус Х., Фэйр Ш. Указ соч. С. 32.

### **2.5. Трудности в переговорном процессе и способы их преодоления**

В ходе переговоров возникают трудности, тупиковые ситуации. Подобные трудности имеют содержательный характер, процедурный, а также трудности в общении. Содержательный характер возникших трудностей возможно преодолеть с помощью введения дополнительной информации, введения новых специалистов, участников, свидетелей, официальных и неофициальных лиц, расширения проблемного поля, обращения к прежнему опыту, к стандартам юридическим, общественным и т. д.<sup>1</sup> Процедурные трудности возникают по ведению переговорного процесса, его срокам, количеству участников, порядку выступлений, их длительности и т. д. Трудности в общении вызваны личными симпатиями и антипатиями, эмоциональными реакциями участников, преднамеренными эмоциональными провокациями и т. д. Так как все эти три аспекта взаимосвязаны, то трудности содержательного характера могут быть причинами всех остальных трудностей. Например, процедурные трудности могут спровоцировать трудности в общении между участниками.

Не всегда партнеры избирают искренность и открытость основными характеристиками своего поведения, своей позиции в переговорном процессе, но нередко пользуются манипулятивными моделями. Цель таких действий одна - достигнуть результата, в котором заинтересован один из партнеров, причем достигнуть любыми средствами независимо от их нравственного содержания. Манипулятивные модели поведения стандартны. Партнер стремится произвести на вас очень хорошее впечатление, постоянно делает акцент на своих возможностях, достоинствах, провоцируя со стороны другого участника завышенную оценку своей личности и соответствующих отношений и действий.

Соответствующая тактика поведения свидетельствует о желании получить уступки, согласие при обсуждении проблемы и заключении соглашения. Партнер в данной

ситуации спекулирует стремлением человека налаживать взаимные контакты с деловыми людьми, обладающими возможностями решать сложные проблемы. При возникновении подобной модели поведения партнера необходимо сконцентрироваться на решении конкретной проблемы, взвешивая ее взаимную приемлемость и эффективность в настоящее время. Вполне возможно, что в будущем партнеры продолжат свои отношения и они будут результативными, однако конкретные переговоры должны быть эффективны своим конкретным результатом и в момент, когда они проходят.

Тактика поведения «видимого [сотрудничества](#)». Партнер заявляет о своей готовности сотрудничать, объясняет возможности и перспективы, однако при заключении реального соглашения сроки его реализации постоянно переносит. У другой стороны сформировано впечатление эффективности переговоров, однако конкретных результатов нет. Более того, одна из сторон может выполнять достигнутые договоренности, однако другой партнер по-прежнему свои договоренности оставляет на стадии обсуждения и обещаний. При возникновении подобной ситуации необходимо приостановить выполнение своих обязательств до момента осуществления другой стороной действий с реальными результатами. При возможности реализацию соглашения разбить поэтапно во времени. Поэтапное выполнение соглашения будет свидетельствовать о конкретных действиях участников соглашения.

Тактика поведения, направленная на дезориентацию партнера. Вступая в переговоры, каждый из партнеров имеет свой план действий, образ желаемого результата. Один из партнеров, стремясь разрушить планы другого, может выступить с неожиданной информацией, предложением, угрозой. Он подвергает критике предложения другого, отмечая их нереальность или неэффективность. Подобная тактика заранее продумана и спланирована, поэтому переговорный процесс необходимо вернуть в конструктивное русло. Найти дополнительные аргументы в пользу предложенного ранее результата. Главная цель подобной тактики - заставить партнера отказаться от намеченного им результата. Учитывая возможность использования партнером подобной тактики, следует путем взвешенных действий, предложений, аргументов обсуждать взаимоприемлемое решение.

Тактика поведения, провоцирующая чувство жалости у партнера. Партнер, рассказывая о своих трудностях, проблемах, создает себе образ беззащитного, несчастного человека, терпящего незаслуженные оскорбления, унижения. Поэтому соглашение, отвечающее прежде всего его интересам, может служить признаком восстановления справедливости, равновесия. Своими достижениями он его заслужил. В реальности партнер может иметь достаточно материальных, духовных ресурсов, которые обеспечивают ему приемлемый уровень жизнедеятельности. Подобная тактика направлена на достижение желаемого результата путем спекуляции на чувстве жалости, сострадания, справедливости другого партнера. Реакция на подобную тактику партнера должна быть основана на учете собственных интересов и возможностей, а также будущей перспективы взаимоотношений с партнером.

При возникновении трудных, конфликтных ситуаций в процессе переговоров, спровоцированных манипулятивными действиями одного из партнеров, необходимо проявить сдержанность и выяснить причины такой тактики поведения партнера. Действовать необходимо с учетом своих интересов и намерений. Тактика преднамеренного обмана имеет различные формы проявления, среди которых и использование фальшивых «фактов», игнорирование выполнения взятых обязательств, а также отсутствие полномочий для решения различных спорных вопросов. Проверка подлинности фактов происходит как на предварительных, подготовительных этапах переговорного процесса, так и по мере его развития, если партнеры вводят дополнительную информацию. Многие соглашения могли быть прочными и достоверными, если бы партнеры заботились об обеспеченности действительной информацией, реальными фактами.

Возможность отсутствия полномочий при решении проблемы требует от участников переговоров проверить возможности каждого из партнеров до принятия намеченного соглашения. В случае, которые вызывают у партнеров сомнения, необходимо проявить настойчивость и требовательность для обеспечения действительности, реальности наличия полномочий. Осмотрительность и внимательность к данным аспектам переговоров будут предупреждением возможных ошибок и последующих за ними трудностей.

К сожалению, деструктивная критика может преследовать цели не коррекции действий для достижения эффективного решения, но какие-то далеко не благовидные цели (например, удовлетворять чьи-то личные амбиции). Деструктивные критики могут взять инициативу в собственные руки, уменьшить значимость поведения одного из партнеров, ввести значительный элемент напряжения и т. д. При высказывании критических замечаний следует, безусловно, проявлять внимание к партнеру, но реакция должна быть адекватна конкретной ситуации.

Организация и проведение переговоров, участие в переговорном процессе стали неотъемлемой частью деятельности специалиста, работающего с конкретным клиентом, официальными и неофициальными организациями. Знание технологий переговорного процесса, отработка на практике навыков и умений способствует эффективному решению конкретных проблем<sup>2</sup>.

#### **Задания и вопросы для самопроверки**

1. Назовите основные этапы переговорного процесса.
2. Какое значение имеет для эффективности переговоров определение интересов участников?
3. Какие требования необходимо предъявлять к заключенному соглашению?
4. Назовите приемы активного восприятия.
5. Как преодолеть эмоциональные кризисы, возникающие в переговорном процессе?
6. Какие функции выполняет посредник?
7. Перечислите методы ведения переговоров?
8. Какие манипулятивные тактики поведения в переговорном процессе вы знаете?
9. Как коммуникативный опыт влияет на принятие поведения другого? Приведите пример.

---

1. Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 88.

2. Сулимова Т.С. Указ. соч. С.89, 91.



### Глава 3. Разрешение конфликтов в практике социальной работы

#### 3.1. Социальная работа с клиентом и методика разрешения конфликтов

Клиент, обратившийся за помощью в социальную службу, наряду с проблемой материального, физического, духовного содержания имеет трудности конфликтогенного характера. Он находится в конфликтной ситуации, либо испытывает конфликтное состояние. Поэтому наряду с решением конфликтных проблем социальный работник непосредственно либо опосредованно разрешает конфликт.

Работа с клиентом занимает в практике социальной работы центральное место. С просьбой о помощи в социальные службы обращаются люди, которые не знают, как решать и не умеют решать возникшие у них проблемы, трудности. Прежде всего им необходимо дать информацию о возможностях, способах разрешения возникших проблем, трудностей. Обращаются за помощью клиенты, которые нуждаются в поддержке и (С. 115) из-за своего физического состояния (инвалиды, престарелые, больные).

Особые проблемы имеет и такая категория населения как беженцы, эмигранты, иммигранты, перемещенное население. Оторванность от привычного места жительства, смена социальной окружающей среды порождает специфические трудности и проблемы, справиться с которыми человеку, поменявшему место жительства, как правило, достаточно трудно. Свою специфику и характеристику имеет социальная работа с неблагополучными семьями, детьми, оказавшимися в силу ряда причин без родителей. То же самое относится к социальной работе, имеющей превентивную направленность: с лицами, испытывающими периодически кризисные состояния с суицидоопасными людьми; подростками, обладающими отклоняющимися формами поведения и т. д.

1. Прежде чем обратиться за помощью в социальную службу клиент пытается сам разрешить возникшие трудности, самостоятельно урегулировать сложную проблему. Однако потерпев неоднократно неудачу, растратив физическую и духовную энергию, поняв, что самостоятельно он не сможет решить проблему, он обращается к социальному работнику. Последний имеет дело с клиентом, находящимся в измененном душевном состоянии, испытывающем агрессию или депрессию и т. п.

Необходимо помнить, что значительное число конфликтов возникает помимо воли их участников. Это связано с некоторыми поведенческими особенностями, свойственными большинству людей. Причиной конфликтов, особенно на межличностном уровне, очень часто становится неосознанное или сознательное использование конфликтогенов - слов или действий, могущих привести к возникновению конфликтной ситуации. Человеческая психология устроена так, что мы гораздо более чувствительны к словам или действиям других, нежели к собственным. Потребность в психологической безопасности заставляет нас воспринимать конфликтоген, направленный в наш адрес как действие, наносящее психологический ущерб. Ощущение и переживание психологического проигрыша побуждает «ответить ударом на удар», при этом действует закон эскалации конфликтогенов: на конфликтоген, направленный в наш адрес, мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном. Здесь существенную роль играет выдержка, толерантность социального работника.

Конфликтогены разнообразны, в принципе любое слово или действие может стать конфликтогеном. Выделяются следующие группы конфликтогенов:[2] проявления превосходства (угрозы, приказания, обвинения в некомпетентности, резкая критика, насмешки); снисходительное отношение, «похлопывание по плечу», проявляющиеся в подчеркивании своего превосходства и неполноценности оппонента («Ну, молодец, даже не думал, что ты, с твоими-то способностями, все-таки сможешь...»); категоричность и безапелляционность суждений; навязывание своих советов, назидательность, подчеркивание значимости своего опыта, компетентности (Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. - Минск: Амалфея, 1997. - С. 18-27).

2. Клиент может по-разному вести себя: быть тихим, застенчивым или агрессивным, эмоциональным; замкнутым, напряженным или словоохотливым, излишне

общительным; добрым, беззащитным, чувствительным к проблемам справедливости или эгоистичным, замкнутым на проблеме собственного благополучия и преодоления именно собственных трудностей. Социальный работник в своих практических действиях должен найти эффективные формы общения с каждым из клиентов, т. е. установить и поддерживать с ним контакт.

Возникшие в процессе работы конфликты необходимо урегулировать с помощью конкретных технологий по предупреждению и регулированию конфликтных ситуаций.

Одним из необходимых условий эффективной работы с клиентом является налаживание с ним отношений, доверия, взаимопонимания, познания его интересов, потребностей. Важнейший этап на пути к решению конфликтных проблем, который обязательно проходит клиент, сбор информации о самом клиенте, его отношениях, содержании проблемы. Методов сбора информации в процессе социальной работы с клиентом много, позволено воспользоваться любым из них в зависимости от конкретной ситуации, имеющихся возможностей

А. Айви для сбора информации о клиенте рекомендует пятишаговый метод. При этом учитывает количественные, качественные параметры о клиенте, а также информацию, которую он передает социальному работнику вербальным и невербальным путем. Анализ полученной информации, с точки зрения влияния ее на возникновение и развитие [конфликта](#), позволяет выяснить причины и динамику [конфликта](#), основных участников, направленность их действий и роль в [конфликтной ситуации](#), интересы, потребности. Соответственно спланировать результаты и модель завершения [конфликта](#). Исследование [конфликта](#) позволяет с различных позиций представить более полную картину его развития.

Социальный работник выполняет либо функции посредника, либо, заняв позицию своего клиента, сам становится субъектом [конфликта](#). Эти две основные позиции определяют поведение социального работника в развитии [конфликта](#). При определенных условиях социальный работник, учитывая конкретность своих возможностей и функций, может отказаться от участия в регулировании [конфликта](#). Возникает проблема стиля деятельности, характеристик самого социального работника. А. Пинкус, А. Минахан отмечают: «Понятием «стиль деятельности» социального работника» мы хотим обозначить совокупность его личностных особенностей под влиянием его ценностных ориентации и предрасположений. Социальный работник не просто воспринимает различного рода отношения, а вписывает их в свой стиль действия, превращая и модифицируя их в собственные отношения и соответствующие переживания.

Полезным при разрешении [конфликта](#) является составление картографии [конфликта](#) на основе собранной информации. Если позволяют условия, картографию [конфликта](#) составляют совместно с клиентом. В таком случае социальный работник выясняет, уточняет и согласует интересы, потребности непосредственно с клиентом. Выявление явных и скрытых нужд и опасений позволяет создать ясную картину [конфликта](#) и способствует выяснению новых возможностей, вариантов при разрешении возникших трудностей, проблем. Картография [конфликта](#) содержит ответы на следующие вопросы, (в виде лаконичного и точного описания):

- описание проблемы, ставшей предметом конфликта;
- перечень субъектов конфликта;
- описание потребностей, интересов, нужд каждого из субъектов конфликта;
- описание их опасений (тревога, страх, озабоченность) в связи с возникшим конфликтом и вариантами его разрешения.

Каждый из разделов должен содержать наиболее полную информацию, перечислять по возможности рациональные, реальные, а также иррациональные по своему содержанию описания. В дальнейшем в процессе уточнения, при работе над вариантами



решения проблемы, некоторые из них могут быть признаны как несущественные и внимание будет сосредоточено на самом актуальном<sup>1</sup>.

Картография [конфликта](#). Название метода - картография - появилось в западной литературе в связи с тем, что поступающая информация, упорядочиваясь в голове человека, формирует его тезаурус, который, подобно географической карте, отображающей местность, может быть зафиксирован на бумаге. Однако тезаурус, как и карта, не территория, т.е. это лишь схема реальности. Чем более четко для себя и другого мы сможем выразить то, что реально существует в нашем тезаурусе, тем лучше сумеем понять - это наш партнер. И наоборот, чем четче выразит это партнер, тем проще будет понять его. Сблизить «карты» разных людей пытается предлагаемый метод картографии.

Говоря о «столкновении характеров», люди часто не знают, что движет другими людьми. Конфликтные, или «трудные», люди имеют свою структуру тезауруса и свою «карту», описание которой может помочь общению с ними. За ершистостью подростка может скрываться опасение быть отвергнутым сверстниками или потребность обрести самостоятельность в принятии взрослых решений и т.д. Возможно, понимание этого учителем или родителем позволит изменить к нему отношение и одновременно решит проблемы его поведения. Притязания на признание могут иметь место не только в подростковом возрасте, но и у взрослых людей, и иногда требуется лишь своевременно откликнуться похвалой, поощрением в его адрес, чтобы снять проблему.

Метод картографии [конфликта](#), предложенный австралийскими психологами Х. Корнелиус и Ш.Фэйр, используется как средство анализа и самоанализа для разрешения конфликтов - межличностных, внутри-личностных, межгрупповых. Он позволяет в явном виде представить «карты» конфликтующих сторон и выявить те аспекты, которые мешают адекватному восприятию и пониманию друг друга.

Данный метод можно использовать для разрешения назревающего [конфликта](#) или в ситуации принятия важного решения. Желая выбрать, например, профессию, поступая в учебное заведение или на работу, собираясь отправиться с друзьями в отпуск или в поход, перед обсуждением важных деловых проблем, т.е. в любом случае, когда это решение затрагивает важные для человека личные или деловые вопросы или отношения, данный метод полезен.

Метод картографии [конфликта](#) может помочь принять верное решение, а главное, предупредить возникновение нежелательного деструктивного [конфликта](#). К нему можно прибегнуть наедине с самим собой, а также решать с участием всех заинтересованных сторон. В случае единоличного принятия решения вам только придется строить предположения о намерениях другой стороны, однако сам этот процесс может привести к расширению ваших представлений и понимания других людей. Потребность в дополнительной информации позволит вовремя задать вопрос партнеру или себе и избежать ошибок. Этот метод используется как на этапе планирования, так и в процессе реализации планов.

Создавая картографию с участием другой стороны (на работе, дома или в группе), можно сделать явным то, что мешает согласию, в чем вы расходитесь. Картография позволяет увидеть многое, что могло бы ускользнуть от вашего внимания. Потребности людей, их установки и опасения влияют на поведение в [конфликте](#) и на отношение к партнеру.

Картография позволяет увидеть «подводные камни» собственных потребностей или опасений, часто скрытых от нас самих и искажающих наше восприятие другого человека.

Ценность данного метода состоит в упорядочении, систематизации имеющейся информации по конкретной проблеме.

Первый этап - уяснение сути проблемы и краткое ее обозначение. Опишите проблему в общих чертах и обозначьте ее в двух словах (одной фразой). На данном этапе нет необходимости вдаваться в проблему или искать ее решение. Если проблема касается,

например, того, что в группе кто-то «тянет одеяло на себя», т. е. пользуется всем, не желая прикладывать усилий со своей стороны, то можно выразить это словами «справедливое распределение обязанностей в группе». Если речь идет о столкновении и отсутствии доверия, проблема может быть обозначена темой «Общение». Возникшая в семье проблема, связанная с мытьем посуды или беспорядком в квартире, может быть обозначена как «мытьё посуды» или «домашняя работа». Не волнуйтесь пока, если это не полностью отражает суть проблемы. Важно определить сам [конфликт](#), расписыванием которого вы займетесь. Помните, что не следует определять проблему в форме выбора «да или нет», «так или этак». Далее у вас будет возможность найти новые и оригинальные решения и иначе их обозначить. Желательно обозначить конкретно, не сильно обобщая.

Второй этап - выявление сторон, или участников, [конфликта](#). Определите основных участников [конфликта](#), в число которых могут попасть как отдельные люди, так и группы (т. е. группа или группы студентов, преподаватели, директор, родители студентов и т.д.). Их можно сгруппировать в зависимости от степени вовлеченности в [конфликт](#) или от их роли в нем. Если, например, картография определяет [конфликт](#) между учениками и одним из преподавателей школы, в нее могут быть включены учитель, ученики, директор, родители и т.д., хотя непосредственно она может касаться только учителя и учеников. Если вы картографируете [конфликт](#) двух студентов, то можно включить конкретно Петю К. и Васю Т., объединив всех остальных студентов в одну группу, а возможно, придется включать всех поименно и добавить в список еще фамилию или имя преподавателя, руководителя практики и т.д.

Третий этап - выявление истинных потребностей. Назовите основные потребности и опасения каждого из основных участников в связи с данной проблемой. Потребности в широком смысле - желания, ценности, интересы и вообще все, что может казаться важным для человека. К числу потребностей могут относиться: признание и понимание, учеба, приносящая удовлетворение, интересная постоянная работа, уважение и т.д., а также вполне материальные вещи - квартира, машина, конкретная книга, стол и даже возможность держать вещи в беспорядке, делать что-то как хочется.

Для выявления потребностей можно спросить у участников: «В ракурсе данной проблемы... в чем заключаются ваши (их) потребности?» Этот вопрос может быть задан себе, другим участникам или тем и другим. Настойчиво задавая каждому участнику вопрос: «А чего бы ты хотел?», «Чего ты еще хочешь?», чередуя с вопросом: «А зачем?», помещайте ответы в соответствующую часть таблицы. Если картография составляется одним человеком, то он отвечает за всех участников, стараясь видеть проблему их глазами, встать на их позицию. Вопросы: «Чего ты хочешь?» - и вслед за ним: «А зачем?» - помогут выявить мотивацию, стоящую за позициями участников.

Когда появится впечатление, что этот список исчерпан, можно пройти по кругу, задав всем вопрос: «Чего ты опасешься?» или «Каковы твои опасения?» Расписывая в каждой графе все потребности и опасения, мы расширяем спектр возможных решений и создаем условия для более приемлемых и эффективных решений по окончании этого процесса.

Иногда взгляды участников могут быть столь жесткими и категоричными, что их практически не удастся отвлечь от заранее заготовленных решений. Для того чтобы переключить внимание на потребности, полезно задать вопросы типа: «Ваше решение таково, что нам (им) следует сделать то-то и то-то. Что это вам даст?» Ответ на этот вопрос также поможет вскрыть неявные потребности.

Если процесс картографирования отклоняется от заданной цели или один из участников намеренно уводит его в сторону, можно прервать процесс, вежливо спросив, куда можно, на его взгляд, записать данную потребность или опасение, где он видит ее место, а затем продолжить процесс, попросив вернуться к той точке, где остановились до этого.

Четвертый этап - анализ картографии. Иногда одна и та же потребность будет зафиксирована у нескольких или даже у всех участников. В таком случае стоит подчеркнуть или как-то выделить эту потребность, чтобы показать наличие общих интересов у всех участников.

Если имеются общие опасения, например, часто бывает, что люди, чтобы не потерять авторитет, обостряют **конфликт**. Родители, боясь утратить уважение сына, «потерять свой авторитет», запрещают подростку приходить позже положенного срока, а подросток, притязая на то же уважение, требует права приходить, когда он считает нужным, и т.д. Здесь важно увидеть, что общие потребности и интересы могут быть поняты.

- Ищите новую информацию и новое понимание - что-то незамеченное или недопонятое вами ранее. Картография помогает видеть ситуацию глазами другого человека.

- Ищите совпадающие потребности как точку опоры.

- Ищите совпадающие ценности или идеи, разделяемые всеми участниками, как общую точку зрения и поддерживайте ее.

- Рассмотрите взаимодополняющие ценности и перспективы, т. е. то, что может привести к формированию общих взглядов, важных на данном этапе только для одной из сторон. Так, для людей, протестующих против разведения собак и содержания их в городских квартирах, важно поддержание чистоты на дорожках вокруг дома, сохранение в порядке детских игровых площадок и т.д. Для тех, кто содержит собак, также важно соблюдение чистоты, поддержание порядка, поскольку грязь и мусор вредны их собакам. При этом собаководы не учитывают того, что за собаками следует убирать самим хозяевам. Чтобы привести стороны к согласию, надо от согласия идти к расхождению.

- В идеале общие взгляды должны быть достаточно широкими, включающими индивидуальные ценности всех сторон. Например, для родителя важно, чтобы ребенок выполнял домашние задания, а для ребенка важно иметь время для игр. Общие ценности должны включать в себя и то и другое.

- Ищите скрытые потребности, выигрыши, получаемые одной стороной при определенных вариантах решений. Очень часто это могут быть чувства, потребность в уважении, признании, сохранение репутации. Выделите эти скрытые потребности и опасения.

- Ищите наиболее трудные точки, требующие экстренного внимания.

- Ищите те потребности и опасения, которые выявились неожиданно и теперь требуют более подробного рассмотрения.

- Ищите и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех. Опознайте элементы, важные для какой-то стороны, особенно если ваша уступка в этом плане не связана с большими жертвами. Ищите основу для взаимного выигрыша всех сторон, предлагая решения, включающие элементы выигрыша для всех.

- Проанализируйте вышеприведенные замечания сами и обсудите их со всеми участниками. Затем запишите вопросы, требующие внимания при выработке вариантов решений.

В каких случаях целесообразно использовать картографию с самим собой?

Ощущение растерянности и полного непонимания, как следует действовать.

Безвыходность ситуации или тупик в рассуждениях.

Состояние невозможности сделать выбор из-за обилия имеющихся вариантов.

Ситуация предчувствия чего-то, что не до конца ясно.

Зацикливание на каких-то моментах (обида, гнев, раздражение).

Когда целесообразно использовать метод картографии с другими?

Для преодоления трудностей и разрешения конфликтов в семье, с близкими и друзьями.

При подготовке к деловым переговорам, а также для выведения их из тупика.

При подготовке к разводу и разделу имущества.

При разрешении деловых проблем в группе, где есть «конфликтный человек».

В межгрупповых конфликтах.

В преддверии предстоящих перемен (например, при планировании новой образовательной программы, нового курса, принятия соглашений между учащимися и администрацией)<sup>2</sup>.

Главными направлениями задач социальной работы является оказание помощи человеку. Необходимо формировать у него желание к изменению, помочь ему измениться, разрешить трудности и проблемы, препятствующие его развитию. Создать условия для проявления жизненных сил человека, его индивидуальных качеств, установления социальных связей. Успешной и эффективной реализации направлений социальной работы, способствует деятельность по урегулированию конфликтов различного уровня и содержания.

В процессе социальной работы конфликты в наиболее общем виде классифицируют на: внутриличностное конфликтное состояние клиента; [конфликт](#) между клиентом и близкими его родственниками; [конфликт](#) между клиентом с коллегами или соседями; неофициальными лицами; [конфликт](#) между клиентом и официальным лицом, учреждением; [конфликт](#) между клиентом и социальной системой.

Разрешение внутриличностных конфликтов основано на коррекции психологического состояния личности. Любое психическое явление, в том числе и конфликтное происходит на уровнях сознательного, бессознательного, подсознательного. Человек не всегда может успешно разобраться в своих внутриличностных проблемах и трудностях, мотивах своих действий. Социальная работа опирается на различные психологические теории. Социальный работник, применяя их в практической деятельности, определяет методы работы с клиентом.

В социальной работе с клиентом широкое практическое применение получили следующие теории: психодинамические теории и концепции, теории бихевиористской психологии, когнитивной психологии, гуманистическое направление (включающее экзистенциальный подход, гештальтпсихологию и др). Использование методов, технологий разрешения внутриличностных конфликтов дает положительные результаты в работе с клиентом.

Теории объясняют и разрабатывают технологии, методики разрешения внутриличностных конфликтов и их разрешения. Сложное внутриличностное состояние - это типичная характерная особенность обратившегося в социальную службу клиента. Поэтому первоначальные действия социального работника направлены на создание благоприятной атмосферы для последующего общения.

Клиент, обращаясь за поддержкой в социальную службу, сообщает о проблемах, которые возникли между ним и его родственниками, соседями, официальными лицами и т. д. В данной ситуации социальный работник выступает в роли посредника и применяет технологии посредника для решения [конфликта](#). Основным является выяснение интересов конфликтующих сторон, какие цели они преследуют.

Прежде всего необходимо провести обсуждение с каждым из участников [конфликта](#) по отдельности, затем, приложив, конечно, определенные усилия, сесть с участниками за стол переговоров с целью обмена полной информацией о потребностях и интересах каждой из сторон. Второй этап - продолжение обсуждения проблемы с целью совместного определения взаимоприемлемых возможных вариантов решения. Если клиент находится в тяжелом физическом состоянии, возможно, что социальный работник при встрече со сторонами [конфликта](#) будет представлять его интерес. Конечно, заранее необходимо обговорить с клиентом полномочия социального работника.

Содержание конфликтов многообразны, но их объединяющей посылкой является ограничение прав, свобод одной из сторон, что вызывает ее возмущение, заставляет

вступать в конфликтные отношения, чтобы отстаивать свои свободы, права. Защищая права клиента, социальный работник сам вступает в конфликтные отношения. Если [конфликт](#) в семье, между мужем и женой, он, защищая законные, оправданные интересы одной из сторон, вступает в [конфликт](#) с мужем или с женой. Если он защищает и отстаивает права обратившегося к нему за помощью клиента в его [конфликте](#) с официальным учреждением, социальный работник переходит в сложные, конфликтные отношения с данным учреждением. Возникает проблема конфликтных отношений для самого социального работника<sup>3</sup>.

Ситуация [конфликта](#) требует определенного напряжения, затрат эмоциональной, психической энергии. Не каждый социальный работник обладает достаточной энергией, соответствующим типом характера и может выдержать успешно длительные конфликтные переговоры. И тем не менее решение многих проблем возможно через разрешение и урегулирование [конфликта](#).

Возникает необходимость в формировании определенного отношения социального работника к конфликту как к естественному и нормальному методу в достижении поставленной цели. Профессионализм социального работника заключается в способности, навыке вынести [конфликт](#) за пределы личностных переживаний в исключительно деловую плоскость. Необходимо также реально оценивать ситуацию, ее возможности, перспективы.

Управление развитием [конфликта](#) позволяет социальному работнику планировать действия, подключать к обсуждаемой проблеме другие заинтересованные стороны, привлекать дополнительную объективную информацию. В процессе ведения переговоров вполне возможно, что возникнет необходимость отказаться от модели поведения, которая оказалась малоэффективной для успешного разрешения проблемы. Придется прибегнуть к новой. Следует экспериментировать, быть инициативными и открытыми для применения новых вариантов, новых моделей поведения.

Агрессивность не всегда способствует преодолению разногласий, но заставляет другую сторону перейти к обороне и такому агрессивному поведению, которое представляет собой защитную реакцию. Настойчивость, напротив, является эффективным методом для преодоления разногласий. Настойчивость рассматривается как отстаивание своих прав, без нарушения прав других.

Многое зависит от умения, навыков социального работника по ведению переговоров, регуляции конфликтных отношений.

Наступившее в ходе обсуждения обострение можно преодолеть, прибегнув к использованию жестов примирения. К ним относятся: извинения; предложения компромисса; выражение сожаления по поводу конфликтного поведения в прошлом; согласие на законность требований, точки зрения другой стороны; раскрытие собственных эмоций, интересов, потребностей, которые явились основой действий; просьба об открытости, доверительности со стороны другого участника обсуждения; рассказ о мотивах, эмоциях, мыслях, которые имеют отношение к конфликту; принятие личной ответственности за часть проблемы; выражение уважения, доброжелательности к другому участнику; постоянная готовность к принятию новых предложений; поиск взаимовыгодных решений [конфликта](#). Подобные жесты примирения способствуют ослаблению напряженности, установлению доверительности и конструктивности при обсуждении конфликтной проблемы.



### Вопросы и задания для самопроверки

1. По каким признакам можно судить о возможности возникновения конфликта в студенческой группе?
2. Назовите, опираясь на собственный опыт, конфликтогены, которые оказывают наиболее сильное действие на преподавателя.
3. Приведите конкретный пример действия закона эскалации конфликтогенов.
4. Рассмотрите методы разрешения конфликта и покажите, какие из них могут быть использованы с посредником, а какие - без посредника.
5. В чем суть метода творческой визуализации?
6. Рационально-интуитивный метод и каковы его возможности в школе?
7. Мозговой штурм: суть метода и его особенности.
8. Когда и как целесообразно использовать картографию конфликта?
9. Покажите суть основных этапов картографирования.
10. В чем особенности метода принципиального ведения переговоров?
11. Сравните две модели переговорного процесса: торг и взаимные выгоды. Где и в чем заложены принципы толерантности?
12. Охарактеризуйте медиаторство, фасилитацию, арбитраж. В каком из них более всего работает установка на толерантность?
13. Психологические особенности разрешения межличностных конфликтов в деятельности социальных работников.

- 
1. Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 115-118.
  2. Мириманова М.С. Конфликтология: Учебник. - М., 2003. С. 209-213.
  3. Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 119-120.

### 3.2. Работа с трудными людьми

Оппонент в конфликтной ситуации может занять непримиримую позицию, прибегнув к приемам, которые преследуют цель одностороннего успеха. Подобных приемов существует очень много. Они зависят и от культурных традиций, образца социального поведения, уровня социальной значимости субъекта. Обычно все приемы объединяют в три основные группы, так как несмотря на свое многообразие, они достаточно типичны и поддаются классификации. Критерием классификации является принцип действия: сдерживающие, агрессивные, ложные.

Модель «каменная стена». Данная модель означает отказ другой стороны от любых уступок. Тактика стороны направлена на то, чтобы доказать, что других альтернатив не существует, что это последнее и единственное ее предложение. Оппонент прибегает к использованию ссылок на закон, правила, возможности. Его окончательное решение: либо согласие, либо прекращение обсуждения. Возможно затягивание решения с ссылкой на обстоятельства, вышестоящие организации, мнения, решения других лиц.

Модель «атаки». Агрессивная, наступательная позиция оппонента, использование угроз в форме обвинения в некомпетентности, несоответствии статуса и полномочий, заявлений в форме «Соглашайтесь, не то...-» и др. Оппонент стремится запугать и подавить инициативу и намерения другой стороны, оскорбляя, принижая другую сторону.

Модель «уловки». Модель ориентирована на применение ложных уловок в виде обещаний, уступок. Имеет место эксплуатация правдивости и добросовестности. Распространены следующие виды уловок: перед окончательным заключением соглашения оппонент неожиданно выдвигает новые требования или объявляет, что решение будет заключать кто-то другой, не участвующий в переговорах; использование в качестве аргументов заведомо ложных данных, информации.

Но как работать с трудными людьми? Если вы встречаете упорное нежелание вести переговоры, если переговоры явно не интересуют вашего оппонента, то вполне возможно, что агрессивность, упорство, конфликтность являются чертами характера оппонента. Однако в большинстве случаев необходимо выяснить внутренние мотивы такого

поведения. Почему он занял такую позицию? Наиболее типичные позиции оппонента следующие. Оппонент располагает большой силой, властью, возможностями. Чувствуя превосходство своей позиции, он не испытывает необходимости в переговорах, в компромиссах. Он рассчитывает только на одностороннюю победу.

Нежелание к сотрудничеству у оппонента может выражаться в раздражении, недоверии, враждебности, в отказе даже слушать приводимые доводы и аргументы. Ориентируясь только на победу, оппонент рассматривает уступки как свое поражение, как опасность, которая угрожает его авторитету. Отказываясь от уступок, компромисса, поиска взаимоприемлемых результатов, оппонент таким образом пытается укрепить свою позицию, поднять свою значимость. Существуют и другие объяснения нежелания оппонента вести переговоры с целью достижения взаимоприемлемых результатов.

В работе с оппонентом, который придерживается подобных моделей поведения, важной является реакция другой стороны, ее поведение. Часто подобные модели поведения избирают с целью манипулирования, стремления вызвать программируемую ответную реакцию, которая закрепит негативное состояние отношений. Учитывая данный факт, необходимо не поддаваться на планируемую реакцию, а постараться взять инициативу в свои руки. Прежде всего надо восстановить собственное спокойствие, овладеть собой и сконцентрировать свое внимание на достижении поставленной цели.

Следующий важный шаг в работе с оппонентом - привлечь его внимание к проблеме, концентрируя его внимание на ее содержании, отвлекая его от собственных эмоций (недоверия, страха, подозрительности), переводя содержание дискуссии в конструктивное русло. Таким путем преодолевают сопротивление оппонента и завоевывают его внимание. С момента начала обсуждения возникает реальная возможность ведения переговоров, преодолеть отчуждение. Однако на этапе ведения переговоров оппонент может использовать все три вида манипуляции (ложь, скептицизм, ведение двойной игры)<sup>1</sup>.

Эффективный метод для успеха взаимных обсуждений - перевести содержание переговоров в плоскость поиска совместных решений.

Учитывая стремление оппонента к укреплению и поддержанию своего авторитета, результативными являются методики, в которых вместо того, чтобы говорить ему, каких действий от него ждут, следует предоставить возможность ему самому принять решение, выдвинуть идею. Не навязывать своего мнения, но ориентировать на сам процесс обсуждения и на достижение взаимоприемлемых и необходимых результатов.

При ведении переговоров с трудным оппонентом легко совершить ошибку, если поддаться ответной эмоциональной реакции. Ответная реакция «Удар за удар». Иногда подобная реакция может дать эффект, в случае если оппонент избрал данную тактику для завоевания большего преимущества, сам же он все-таки заинтересован в проведении переговоров. Но в большинстве ситуаций копирующая эмоциональная ответная реакция приводит к прекращению переговорного процесса, к конфронтации в отношениях между участниками. Долгосрочные отношения в условиях конфронтации будут невозможны.

Ответная реакция - «Согласие на уступки». Одна из сторон не выдерживает давления, трудоемкого переговорного процесса, либо уступает заведомо ложным обещаниям и уговорам. Результативность подобной реакции исключительно низкая. Более того, вполне возможен серьезный ущерб для одной из сторон. Поэтому при ведении трудных переговоров следует сделать временную паузу, сконцентрировать силы, активно работать над проблемой выработки вариантов и альтернативных решений.

Ответная реакция - «Разрыв отношений». Общение с оппонентом, отвергающим любое ваше предложение, настаивающем только на своих требованиях, прибегающем к различного рода уловкам, вызывает желание прекратить отношения с трудным оппонентом, организацией. В ряде ситуаций это может стать правильным решением и

разрыв отношений станет неизбежным результатом, так как дальнейшее общение бесперспективно. Но многие контакты требуют долгосрочных перспектив. Разрыв может стать преждевременным действием. Вполне возможно, что сложности возникли вследствие отсутствия понимания поведения другого субъекта, ошибки в истолковании его интересов, мотивов. Поэтому тщательный анализ возникшей ситуации, привлечение дополнительной информации позволит по-новому посмотреть на проблему<sup>2</sup>.

#### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Приведите примеры использования насилия как способа выхода из конфликтной ситуации.
2. В чем заключается отличие компромисса от консенсуса?
3. Что из перечисленного можно отнести к такому способу завершения конфликта, как «разъединение»: исключение студента из вуза, развод супругов, разрыв дипломатических отношений между государствами.

---

1. Сулимова Т.С. Указ. соч. С.122-123.

2. Сулимова Т.С. Указ. соч. С.124.

### **3.3. Разрешение конфликтов в процессе социальной работы с группой**

Наряду с работой с отдельным клиентом социальный работник осуществляет свою деятельность в рамках конкретных групп. Групповые методы работы используются в центрах различной социальной направленности, в группах, созданных по месту жительства, а также в группах, представляющих собой неформальные объединения и др. В процессе работы с группой возникают конфликты: между отдельными членами группы, между группой и официальными и неофициальными представителями, между самими группами и т. д. Часто причиной конфликта являются противоречия интересов, потребностей, ограниченные ресурсы и возможности, на которые претендуют сразу несколько членов группы или даже две и более групп.

Формальные группы являются подсистемами социальной организации, группы созданы на основе самостоятельности индивидов. Например, различные группы самопомощи. Малые группы классифицируются на группы членства и референтные. Критерием является степень значимости для индивида группы. Групповое членство предполагает формальное отношение индивида к группе, не затрагивающее его жизненных ориентиров, ценностей. Нормы и ценности референтной группы индивид не только разделяет, но и придерживается в своем поведении. Различные виды групп либо существуют длительное время, либо период их функционирования ограничен. Группа представляет собой социальную систему, которая функционирует в соответствии с определенными закономерностями. В ней осуществляется сложный процесс взаимодействия индивид-группа. Группа обладает собственными функциями, динамикой, количественными и качественными параметрами.

Исследование группы в конфликтологическом контексте предполагает анализ характера отношений между субъектами. Группам, созданным на основе жестких, ригидных отношений, свойственно значительное время функционировать в относительно бесконфликтном состоянии. В ригидных группах конфликты подавляются авторитарными, административными мерами. Однако происходящие количественные и качественные изменения субъектов требуют разрешения возникших проблем, внутренних изменений. Но так как они постоянно подавлены, то происходит их накопление, которое получает завершение значительным и разрушительным по форме конфликтом либо серией конфликтов. После чего группа сохраняется, происходит установление соответствия и равновесия между измененными субъектами, либо она прекращает свое существование. В группах с установившимися более эластичными и динамичными отношениями возникающие конфликты разрешаются постепенно. Их не подавляют и не загоняют внутрь. Подвижные отношения открыты изменениям и более эффективны для функционирования группы.

Социальный работник может выступить инициатором самостоятельной общественной группы, например, группы самопомощи, либо поддержать инициативу ее создания. Функционирование группы происходит на основе следующих принципов: целесообразности, развития, системности. Принцип целесообразности предполагает наличие цели, задач, которые составляют содержательную сторону образования группы и ее функционирования. Задачи и цели формирования группы соотносятся с конкретными субъектами, их ценностями и устремлениями.

Группа может быть представлена либо временным образованием, если цели краткосрочные, либо сориентирована на достижение более отдаленных целей. Группа выступает как совокупный субъект.

Социальный работник, создавая группу, участвуя в ее деятельности, учитывает принципы ее функционирования, может управлять групповым интересом, своевременно корректировать отклоняющиеся действия. Широкую популярность получила концепция В. Такмена анализа группы как двухмерной модели. Ее двухмерность заключена в наличии двух аспектов групповой активности: деловой - направленной на решение групповой задачи и межличностной - развитие внутригрупповой структуры. С позиций межличностной активности процесс образования группы проходит следующие этапы:

1. Поиск адекватных межличностных форм поведения между субъектами;
2. Дисгармония в межличностных групповых отношениях и развитие конфликта;
3. Завершение поиска гармоничных отношений между индивидами;
4. Создание ролевой структуры группы. Пройдя соответствующие этапы, успешно разрешив межличностный конфликт, группа обретает устойчивость.

С позиций деловой активности группа также проходит согласно концепции Б. Такмена, несколько этапов в процессе группообразования:

1. Поиск эффективной модели решения проблемы.
2. Эмоциональная реакция на требования, которые содержатся в модели решения.
3. Информационный обмен между участниками, субъектами.
4. Принятие решения.

Каждый аспект групповой активности имеет этап конфликтных отношений. Б. Такмен рассматривает его как необходимое явление в развитии процесса становления группы. Процесс становления групповых норм, начальный период формирования группового самосознания охарактеризован неравномерностью, столкновениями, конфликтными отношениями. Однако, если группа продолжает процесс развития, то период выяснения мнений, характеров, завершен адаптацией субъектов друг к другу. А в конкретной групповой системе происходит установление сбалансированных отношений между субъектами. Становление группового самосознания предполагает формирование у субъектов понятия «мы». Члены группы воспринимают друг друга через соотношение с «мы» как единый социальный организм, отличный от других, так как определены ценности, нормы, модели поведения в группе.

Одно из противоречий, которое порождает периодические конфликты в группе - между индивидуальными возможностями, стремлением к самовыражению и возрастанием зависимости индивида от группы, включенности индивида в групповой процесс. Именно тогда он должен свое «Я» подчинять групповому «Мы». Данные противоречия происходят на различных уровнях конфликта, но прежде всего между равными между собой субъектами и субъектом - лидером группы.

Группа представляет собой самостоятельную социальную систему. Она всегда выступает в двух аспектах: как элемент сложной общественной структуры и как самостоятельная организация. Внутренняя динамика группового процесса стала объектом постоянного анализа специалистов. Выделены два основных типа отношений между субъектами - формальные и неформальные. При этом последние подразделены на

неформальные деловые и неформальные эмоциональные отношения. Неформальные отношения способствуют формированию внутри группы различных объединений, например, на основе общих деловых интересов, либо личностных симпатий. Соответственно, если возникают противоречия, антипатия во взаимоотношениях между субъектами, то возможно формирование групп сочувствующих, сторонников. В последнем случае **конфликт** приобретает тенденцию к разрастанию, вовлечению все новых участников. Подобные конфликты следует разрешать путем конструктивного определения интересов, потребностей, степени их удовлетворения в аспекте группового взаимодействия, выяснения насколько ограничены свободы индивидов в группе. Причиной многих конфликтов стали ограничения возможностей для самореализации и самовыражения индивида в группе.

В ряде ситуаций, когда социальному работнику, имеющему дело с группой, объединяющей лиц с наличием девиантных элементов поведения, мнение группы для индивида с конформной моделью поведения станет сдерживающим, корректирующим фактором. Для субъекта с ярко выраженным индивидуальным поведением необходимо найти дополнительные аргументы, реконструирующие его образ жизни и поведения.

Группы, в которых социальный работник осуществляет свою деятельность, объединяют людей, испытывающих социальные проблемы, переживающие серьезные жизненные трудности. Они нуждаются в поддержке, в обретении уверенности в успехе своей деятельности и деятельности группы в целом. Поэтому результативность и значимость деятельности, атмосфера доброжелательности является для них важным условием внутренних изменений.

Критерием успеха групповой деятельности является результативное функционирование группы, а также он определен наличием следующих показателей: повышением активности членов в групповой деятельности; регулярным посещением мероприятий, организуемых группой; ростом привлекательности группы для других, не являющихся ее членами; возрастанием взаимного доверия к членам группы, к самой группе; возрастанием значимости группового мнения для субъекта, уважением к групповым ценностям, нормам; снижением количества деструктивных методов разрешения подобных проблем<sup>1</sup>.

Социальный работник осуществляет деятельность общественными группами, которые предпочитают использовать групповое обсуждение, а затем уже принятие самого решения. Четко поставленная цель способствует проявлению при решении проблемы большей сплоченности и мотивации к действиям. Если цель поставлена приблизительно, не определена четко, то члены группы испытывают затруднение при ее решении, осуществлении. М. Дойч, изучая конфликтные ситуации, возникающие в процессе принятия решений, отмечал, что цели могут провоцировать конкурирующий и кооперативный стиль поведения в процессе их обсуждения. Практика группового принятия решений свидетельствует, что успех, который достигнут при поэтапной модели принятия группового решения, стимулирует активность членов группы, повышает уровень притязаний группы. У членов группы возникает уверенность в возможность достижения высоких результатов. Неудачи способствуют распространению пессимистических настроений. Социальный работник имеет дело с лицами, обладающими заниженной самооценкой. Поэтому метод поэтапного планирования достижения группового решения помогает созданию атмосферы уверенности и успеха. Необходимо подводить итоги, получать определенный результат по завершению очередного этапа обсуждения, отмечать успехи, подчеркивать их наличие.

Социальный работник, готовясь к встрече с группой, на которой будет необходимо принять решение, должен написать план проведения обсуждения. Необходимо учитывать временные границы обсуждения, поэтапность обсуждения, спроецировать ожидаемое поведение группы, ее отдельных членов, продумать, как лучше всего изложить свое мнение, продумать и свой стиль поведения в процессе работы с группой. Если



социальный работник планирует проведение обсуждения с группой, с которой он ранее не работал, то необходим подготовительный этап. В подготовительный этап входит сбор информации о самой группе, ее членах, ее деятельности, возможностях, условиях взаимодействия группы с внешней социальной средой, статусе группы и др.

Социальный работник должен определить свою роль в процессе принятия решения: будет ли он выступать как руководитель, организатор, [посредник](#) или наблюдатель. Он берет на себя роль руководителя в процессе принятия решения только в том случае, когда необходимо принять уже заранее известное и продуманное решение. В данном случае группа, ее члены исключены из процесса выработки решения, но от них требуют согласия на предложение. Планируемая роль группы, ее членов пассивна. Однако вполне возможно обсуждение предлагаемого решения. Члены группы будут уточнять содержание решения, выяснять детали, условия, последствия, возможности. Социальный работник, предлагая подготовленное решение, должен продумать и обеспечить, обосновать это решение убедительными аргументами, которые свидетельствуют о выгоде принятия данного решения. Убедить всех в том, что именно данное решение является лучшим вариантом. Для успешного выполнения роли руководителя в принятии группой решения необходимо хорошее знание проблемы, потребностей группы. Хорошо бы также знать, возможно ли возникновение сопротивления. Надо предварительно определить компромиссные варианты.

Если социальный работник выполняет при принятии группового решения роль организатора, то он планирует ход обсуждения, его этапы, определяет возможные спорные, дискуссионные моменты, учитывает также временные возможности. Социальный работник предлагает план ведения обсуждения для группы. Учитывает возможные его коррекции со стороны членов группы. Выступая в качестве организатора, социальный работник подготавливает техническое и материальное обеспечение проведения обсуждения. Возможна предварительная встреча с членами группы для уяснения их пожеланий, а также привлечения их к организации обсуждения. В процессе принятия решения социальный работник следит и за организационным содержанием группового процесса. Выполняя роль посредника в процессе принятия группового решения, социальный работник учитывает общие требования, которые предъявляются к посреднической деятельности.

Значительно возрастает при этой роли доля подготовительной работы. В ходе обсуждения социальный работник следит прежде всего за ходом дискуссии, регламентом, атмосферой. Его функцией является поддержание конструктивного характера ведения обсуждения в деловой атмосфере, позитивных отношений между членами группы. Если обсуждение заходит в тупик, он может объявить перерыв, подвести итоги предыдущей работы, ввести новую информацию, обратить внимание участников на дополнительные ресурсы, альтернативные варианты.

Если социальный работник выполняет роль наблюдателя при принятии группового решения, то он не включен в ход обсуждения, а его роль заключена именно в наблюдении. Однако и являясь только простым наблюдателем, социальный работник тем не менее оказывает опосредованное влияние на процесс принятия группой решения. Практика свидетельствует, что при присутствии наблюдателя повышается активность членов группы, их возбудимость. Также отмечено, что простые решения члены группы принимают значительно быстрее и эффективнее, чем какие бы то ни было другие. Сложная задача, напротив, подвергается длительному обсуждению, уточняются детали, необходимые для принятия окончательного решения. Соответственно скорость принятия решения значительно уменьшена и решение вообще может быть отложено до следующего заседания.

Если социальный работник является постоянным участником заседаний, мероприятий, проводимых группой, он вполне может принимать участие в групповом

процессе и как член группы, хотя и обладает особым по сравнению с другими членами группы статусом. Подобная роль будет зависеть от степени доверия со стороны членов группы, предыдущей роли и деятельности в группе социального работника. В период подготовки к заседанию группы с целью обсуждения и принятия решения следует подобрать необходимую информацию по обсуждаемой проблеме. Неплохо предварительно встретиться с членами группы, самому получить о ней информацию. Если обсуждаемая проблема сложная, необходимо подготовить наглядный вспомогательный материал в виде плакатов, схем, видеокasset и др. Необходимо позаботиться об удобном помещении, что станет немаловажным фактором в создании рабочей атмосферы. Следует определить и временные границы обсуждения и составить подробный план заседания.

В начале заседания необходимо обсудить план работы, правила. Можно предложить следующий набор правил групповой работы:

- внимательно выслушивай оппонента;
- не перебивай;
- аргументированно подтверждай свою позицию;
- не повторяйся;
- не допускай личной конфронтации;
- поддерживай дружескую атмосферу;
- сохраняй беспристрастность;
- не оценивай выступающих;

выступление каждого участника обязательно. Затем следует предложить каждому участнику высказать свои ожидания от заседания.

При выборе ведущего следует сразу определить его полномочия и круг обязанностей. Он должен концентрировать свою деятельность на конструктивном обсуждении, следить за соблюдением основных правил, регламентировать ход обсуждения, вносить пояснения подводить итоги по каждому этапу, стимулировать выступления каждого участника прежде всего методом поощрения, быть доброжелательно настроенным к каждому участнику, принимать любые конструктивные идеи, вносить предложения по процессу.

Задачей ведущего является направлять усилия на развитие группового процесса, на достижение успехов в обсуждении и принятии решения. Сам ведущий не должен критиковать участников, прерывать их выступления, постоянно стремиться к выступлению, проявлять негативные эмоции, оказывать явное давление на группу, ее членов.

Весь ход заседания, проведенного обсуждения следует запротоколировать, либо записать на видеомagnитофон или на обычный magnитофон. Эффективным является метод ведения протокола публично, например на стендах, доске, плакатах, вывешенных на стене и т. д. Наглядно записанные предложения позволяют вернуться в ходе обсуждения к ранее возникшим вопросам и принятым решениям с целью их уточнения, дополнения и др. В процессе обсуждения возникают различные трудности, которые делают невозможным принятие окончательного решения. Поэтому может быть достигнуто соглашение принять решение в принципе. Решение может быть полным и окончательным, временным и частичным, запланированным заранее, альтернативным, согласованным в процессе группового обсуждения и т. д. Главным критерием принятия группового решения является степень учета и удовлетворения интересов и потребностей большинства участников, членов группы. Если потребности и интересы большинства участников не будут учтены в принятом решении, то при его реализации возникнут трудности и возникнет необходимость вновь вернуться к обсуждению проблемы.

Как и при разрешении межличностных проблем, возникших на их основе конфликтов, в работе с группой также возникают проблемы. Одна из сложных задач в групповом процессе - работа с трудными людьми. На заседании группы могут присутствовать люди, принимать участие в обсуждении, которые заняли негативную

позицию по отношению к возможному решению. Они ведут себя агрессивно, критикуют выступающие, обостряют негативным поведением, эмоциями атмосферу обсуждения, переводя ее в деструктивное русло.

Социальному работнику следует обратить внимание на возможность присутствия лиц с подобной позицией и заранее подготовить набор методов по нейтрализации действия агрессивно настроенных участников, методов по переводу их позиции в конструктивное содержание. Прежде всего необходимо описать то, что произошло, высказать, как создавшаяся ситуация влияет на вас, внести предложения по разрешению проблемы. Надо предоставить возможность и оппоненту высказать свои предложения и обсудить их с группой. Если оппонент сознательно обостряет ситуацию, затрудняя принятие решения, то следует переговорить с ним конфиденциально. Если он продолжает настаивать на своих действиях, следует занять жесткую позицию и потребовать от него придерживаться принятых группой правил реализации группового процесса.

Ход, результативность группового обсуждения во многом зависит от содержания проблемы, прогнозируемого решения. Если предстоит решение сложной проблемы, то эффективный результат приводит к делению проблемы на отдельные составляющие компоненты, а это, - в свою очередь, приводит к обсуждению и решению каждого составляющего вопроса. Достигнутые поэтапным путем решения общей проблемы одновременно станут хорошим стимулом для дальнейшего продвижения в процессе группового обсуждения. Практика свидетельствует, что решение сложных проблем достаточно трудоемкий процесс. Необходим значительный объем усилий, энергии, информации, знания, навыков для их успешного разрешения. Творческий, альтернативный подход способствует успешному продвижению в решении. Широко известный метод «мозгового штурма», примененный в групповом процессе, вполне может дать положительный результат.

Группа, применяющая метод «мозгового штурма» работает с установкой на выработку новых подходов. Все предложения как критического содержания, так и развивающего и дополняющего необходимо фиксировать. В процессе «мозгового штурма» могут быть предложены различные по своему содержанию идеи (от тривиальных до фантастических). Последние стимулируют появление неординарных предложений. На втором этапе определяют наиболее интересные идеи. При этом каждому участнику предложено назвать самую интересную, по его мнению, идею. Обсуждение заканчивается выбором предложения, над которым высказали желание работать наибольшее число участников. На третьем этапе осуществлена работа по совершенствованию и оформлению выбранного проекта решения<sup>2</sup>.

Альтернативные решения увеличивают возможность успешного разрешения проблемы. Важно установить критерий для оценки альтернативных вариантов решения проблемы. Например, выяснение путем сравнения насколько эффективно конкретное альтернативное решение удовлетворяет определенные ранее группой потребности и интересы. Возможно использование метода комбинирования альтернативных вариантов для достижения решения проблемы.

После принятия группой решения следует определить, как оно будет выполнено (кем конкретно, установить сроки его поэтапной реализации) и определить формы контроля за выполнением решения. Практика, к сожалению, свидетельствует, что групповая работа над проблемой завершается этапом принятия решения, но этап реализации и контроля часто выпущен из виду, что отчасти объясняется усталостью участников обсуждения. А также концентрацией их внимания на принятии решения как главной цели обсуждения. Все остальные моменты рассматривают как второстепенные. Поэтому возможно после небольшого перерыва работа группы должна быть завершена подведением итогов, определением условий, необходимых для реализации решения, контролем за осуществлением процесса исполнения. Возможно, кто-то из участников

будет давать информацию группе на последующих заседаниях о достигнутых результатах по выполнению решения.

Социальный работник при осуществлении задач своей деятельности не только приходит в группы, но и помогает создать группы, например, помогает создать группы самопомощи. Такие группы зарекомендовали себя как эффективный способ повышения самосознания их членов. Они развивают и совершенствуют знания и навыки своих членов, помогают осуществлять конкретные практические меры.

При создании группы самопомощи необходимо определить цели ее деятельности. Цели деятельности должны соответствовать основным интересам, потребностям, устремлениям ее участников. Первоначально о создании такой группы социальный работник договаривается с 2-3 желающими, которые и определяют цели группы. Далее необходимо определить, какой она будет по своему составу: многодетные матери, инвалиды, подростки, вдовы и т. д. Далее следует приглашать будущих участников в группу на ее заседания и всевозможные мероприятия. Следует сразу определить количество членов в группе самопомощи. Специалисты считают, что наиболее эффективные группы имеют в своем составе от 4-х до 14 человек.

Члены группы устанавливают время и количество встреч. Можно рекомендовать организовать встречи один раз в неделю. При еженедельных встречах у членов группы развивается чувство общности, обеспечивается целостность группы. А это может отсутствовать, если встречи организованы реже. Следует определить место встречи и продолжительность. Идеальным вариантом будет встреча в клубе, общественном центре продолжительностью около двух часов.

Занятия необходимо планировать, определять цели и задачи заседания. Вопросы руководства в группах самопомощи решаются демократическим путем. Руководителя могут избирать поочередно, например, на каждую встречу, либо на месяц. Руководитель может иметь статус «координатора». В европейских странах координаторы групп самопомощи проходят специальный курс обучения. Группа самопомощи сама определяет правила своей работы. За основу можно взять следующее:

- избегайте давать советы, критиковать, рассказывать о событиях, не имеющих отношения к вам;
- разрешайте людям переживать свои эмоции, говорить о них;
- пользуйтесь «я-высказываниями», говорите от себя, «я», но не «мы», «вы»;
- соблюдайте доверие и конфиденциальность;
- избегайте бессодержательных, пустых обсуждений.

Цели группы самопомощи могут быть различны, но они прежде всего в своей деятельности ориентированы на поддержку и оказание помощи друг другу. Это возможно достигнуть, когда члены группы знают свои желания, нужды, потребности, а также желания, нужды и потребности других. Возможно, что на каждом из занятий будет обсуждена конкретная тема (воспитание детей, проблема денег, безработицы и т. д.). При этом каждый должен говорить не вообще, а выражать свое мнение, личное отношение. Встречи обычно начинают с краткого отчета о событиях и переживаниях прошедшей недели. Члены группы говорят о своих проблемах и рассказывают, как они работают над ними.

Групповая работа может принять форму исключительно непродуктивного обсуждения. Так, гештальттерапевт Ф. Перле определил три типа бесед, которые ведут для того, чтобы избежать правды:

- «Куриная беседа» - бессодержательный разговор, сплетни, пустые, бессодержательные замечания.
- «Бычья беседа» - лживое обсуждение с использованием самовозвеличивания, преувеличения, самолюбования.

- «Слоновья беседа» - на общие темы с философскими обобщениями типа: «Все люди..., «Большинство случаев...» Это, скорее, интеллектуальная беседа, обсуждение теории, но не конкретных проблем, переживаний.

Обычно члены подобных групп рассматривают их как место, куда они могут прийти со своими проблемами, и они почувствуют понимание, поддержку, перспективу. Деятельность группы самопомощи может быть расширена и дополнена другими аспектами. Но одна из главных ее задач - повышение самосознания ее членов, достижение восстановления сил, самоуважения, самостоятельности в решении своих проблем. Конфликты в группах самопомощи исключительно редкое явление. Группы самопомощи - временные объединения, они ориентированы на психологическую помощь ее участникам. Общественные группы могут быть созданы для решения более отдаленных, перспективных задач, например, для работы с трудными подростками по месту жительства, для организации помощи пожилым людям и др. Подобные группы имеют определенную структуру, руководителя группы. Принятие решения, его использование - одна из функций деятельности группы. Руководитель группы выполняет задачи по управлению группой. Он ведущий в деятельности группы.

Наряду с руководителем в группе может быть лидер, авторитетное и значимое лицо в сфере неофициальных отношений. По сути он их организует и управляет ими. Таким образом, роль лидера достаточно высока в принятии и реализации группового решения. Организационно-управленческий аспект лидерства подкреплен конкретными качествами, которыми он обладает. Он имеет высокие деловые качества, инициативный, эмоционально устойчивый. У него высокие организаторские качества. Он отвечает представлениям членов группы о лидере и наборе тех качеств, которыми, по их мнению, он должен обладать. Роль лидера достаточно значима в подростковых группах. Социальному работнику в групповом процессе следует обращаться к лидеру, устанавливать с ним контакт<sup>3</sup>.

Работа с группой во многом зависит от содержания групповой деятельности, состава группы, ее структуры. Применяя общие методы по разрешению конфликтных ситуаций, социальный работник учитывает и специфические особенности группового процесса.

#### **Вопросы и задания**

1. На основе каких принципов формируются группы?
2. Какие этапы являются основными в процессе формирования и функционирования группы?
3. Какие конфликты возникают в группе? Назовите их.
4. Как влияет конформное поведение субъектов группы на результаты групповой деятельности?
5. Какие факторы влияют на степень сплоченности группы?
6. Назовите критерии успешного функционирования группы?
7. Опишите основные этапы развития группового процесса.
8. На конкретном примере покажите, как происходит принятие группового решения.

---

1. Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 133-136, 139-140.

2. Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 141-146.

3. Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 147, 149.

#### **3.4. Конфликты, проблемы насилия и социальная работа**

На возрастание проявления насилия и агрессивности среди населения существенно влияет экономическая нестабильность и социальная напряженность. В настоящее время повседневно стали конфликты, некоторые из них перерастают в физическое насилие, нанесение телесных повреждений, различные виды преступных посягательств против личности. Подобные конфликты сопровождаются взаимным неуважением, цинизмом,



грубостью, жестокостью. Особенно неблагоприятно положение молодежи из необеспеченных и малообеспеченных семей, которые ограничены в материальных возможностях удовлетворения своих желаний, интересов. Возникает чувство ущемленности, обделенности, незаслуженной обиды, а чувство зависти толкает некоторых на совершение грабежей, разбоев, насилия. Подобные действия сопровождаются ожесточением, вандализмом, служащими средствами психологической компенсации пережитых унижений. В условиях социальной напряженности люди перестали чувствовать себя в безопасности не только на улице, но и дома. Из-за растущей тревожности состояние обороны превратилось в преобладающее.

Любое общество обращает особое внимание на молодежь, ее самочувствие, образ жизни и поведение. Эмоциональная сфера подростка характеризуется повышенной реактивностью, возбудимостью, резкой сменой настроения. Подростки-старшеклассники проявляют высокую тревожность на всех уровнях общения, прежде всего с родителями, взрослыми, от которых зависит их положение. К специфическим формам подросткового поведения отнесены: реакция увлечения (хобби-реакция), реакция эмансипации, реакция объединения в группы со сверстниками, реакции, обусловленные формирующимися сексуальными влечениями. Проявление насилия, агрессивного поведения среди подростков, молодежи состоит в тесной зависимости от состояния семейных отношений, от мировоззрения и поведения родителей, взрослых.

Особенно влияют на формирование представлений и поведение ребенка: безнадзорность, сверхопека, эмоциональное отвержение - родители ориентированы на свои проблемы и отвергают ребенка, излишне строгие: наказания, «кумир семьи». Подобные модели отношения к ребенку в семье формируют у него качества, которые порождают тревожность в его поведении и реакции, склонность к крайним реакциям и эмоциям, в том числе и агрессивного характера.

Анализ насилия в семье, форм его предупреждения, профилактики, стали объектом пристального внимания специалистов различных профессиональных направлений. Насилие, агрессивное поведение особенно характерно для неблагополучных семей. Материальные трудности, низкий уровень благосостояния, наличие безработных в семье, наличие физических недостатков у одного из членов семьи, алкоголизм, наркомания, психологическая неуравновешенность, отсутствие взаимопомощи - все это способствует напряженности в семейных отношениях.

Семья формирует не только социально-значимые качества личности, но и оценочные критерии, создает свою культуру повседневной жизни. И. С. Кон считает, что нет ни одного социального аспекта поведения подростка, на которые не оказала бы влияние семья. Но и взрослые члены семьи многие эмоциональные, психологические, материальные, физиологические потребности удовлетворяют в семье. Если у человека отсутствуют такие возможности, он испытывает дискомфорт, стрессы, напряжения, его реакции приобретают агрессивный характер. Придавая важное значение семейным отношениям, необходимо учитывать и другие формы отношений человека. Порой причина внутренней напряженности, агрессивности находится вне семейных отношений. В частности К. Хорни, исследуя женскую психологию, отмечала, что тезис о том, что счастье женщины, ее комфортное и удовлетворенное состояние полностью зависит от отношений с мужчинами, от удовлетворения сексуального импульса, является слишком преувеличенным. Восстановление травмированной самооценки, удовлетворение честолюбия, потребностей в самовыражении являются важнейшими факторами в восстановлении конструктивного состояния женщины.

В развитых странах широкое обсуждение получила проблема моббинга - насилия, агрессии на рабочем месте. Многие люди страдают от ежедневного психологического террора коллег, которые создают отдельным лицам невыносимые условия на работе. Причины интриг и агрессивности различны: например, страх потерять рабочее место, чрезмерное тщеславие, карьерная конкуренция, зависть и др. Моббинг проявляется в

таких формах насилия как унижение, оскорбление, шантаж, физические угрозы, сексуальное насилие. Основой моббинга может стать незначительный личный спор между коллегами, который впоследствии превращается в [конфликт](#) всего отдела. Предпосылкой для проявления агрессии, насилия по отношению к коллеге может стать отсутствие достаточной загруженности работников. Появление лишнего свободного времени порождает скуку, создает большие возможности для посторонних разговоров, появления сплетен, домыслов. Жертвами насилия на рабочем месте стали не только слабые личности, лица, занимающие незначительные должности, но и руководители различного уровня. Подвергшиеся насилию страдают депрессиями, нервными расстройствами, у некоторых возникает мысль о самоубийстве. В настоящее время в ряде западных стран принято решение о внесении положений по предупреждению моббинга при заключении соглашения с работодателем. Это стало предупредительной мерой против проявления насилий и агрессии на рабочем месте.

Разрешение конфликтных ситуаций с помощью насилия достаточно распространенное явление. Оно может быть эффективной и оправданной мерой в определенных условиях. Например, когда необходимо остановить действия агрессора, но как метод разрешения повседневных конфликтов, возникающих в официальных и неофициальных уровнях, такой метод малопродуктивен. Если обратиться к официальному уровню ведения переговоров, то в 1950-1960-ые годы при разрешении прежде всего международных конфликтов, упор был сделан на силовой фактор, на достижение односторонней победы. Сами переговоры были дополнительным элементом в силовой борьбе конфликтующих сторон.

Использование силы, насилия при разрешении конфликтов означает, что субъекты сориентированы на различия в интересах, желаниях, позициях, на цель полной капитуляции и разгрома, низвержения другой стороны. Субъекты оценивают друг друга как врагов, а не как партнеров, широко применяют различные формы шантажа, скрытых и открытых манипуляций, угрозы и различные виды давления. Атмосфера враждебности царит во взаимоотношениях. Не может быть и речи об атмосфере открытости, честности, доверии.

При данных обстоятельствах достижение компромисса было невозможно. Само понятие компромисса имело негативное, отрицательное содержание. Бескомпромиссность считалась высшей добродетелью. Все это было следствием одностороннего и упрощенного, оценочного подхода к анализу событий, конфликтов. Практика свидетельствует, что непримиримые социальные битвы существенно разрушают общественное благосостояние, негативные последствия преобладают над позитивными. Не отвергая полностью модель разрешения [конфликта](#) с позиции силы, общество все более обращается к другим способам завершения [конфликта](#), вырабатывая все новые конструктивные модели разрешения [конфликта](#) в том числе и модель регуляции конфликтными отношениями.

Значительные успехи в достижении подобных выводов сделали американские специалисты, например А. Рапопорт, Г. Райфф. Они стали классиками теории переговорного процесса как особого вида деятельности А. Рапопорт отмечал, что агрессивный характер действий субъектов в процессе переговоров обусловлен идеологической непримиримостью, - в частности американской и советской сторон. «Образ врага» блокирует возможность конструктивного диалога. Он использовал математическую теорию игр как один из вариантов принятия решений и как раздел общей теории [конфликта](#). Таким образом, он избавил от идеологического, крайне агрессивного содержания исследования [конфликтной ситуации](#).

Г. Райфф использовал в переговорном процессе системный анализ, прежде всего раздел системной науки о разработке и принятии решений. Он разработал метод интерактивного процесса принятия решений, совместной выработки решений по урегулированию [конфликта](#). Так как многие решения требуют длительного обсуждения,

не одноэтапных, а многоэтапных переговоров, то конструктивные отношения наиболее результативны.

Как ответная реакция на использование силы при разрешении конфликтов возникает направление использования, разрешения конфликтов путем ненасилия. Один из классиков философии ненасилия - М. Ганди. Известными теоретиками и практиками, применившими методы ненасилия для урегулирования - сложных конфликтов были также М. Л. Кинг, Дж. Фейхи, Дж. Шарп и др. Идеи и тактика ненасилия легли в основу ряда общественных движений, выступающих против войн, насилия, агрессии, разрушения. В ряде конфликтных ситуаций на общественном уровне они добились благодаря своим методам значительных успехов. Безусловно положительной стала их деятельность, для формирования общественного мнения, создания социальных инициатив.

Организация «Американские мирные испытания» подготовила практическое пособие по ненасилию на основе философии ненасилия М. Л. Кинга, М. М. Ганди<sup>1</sup>.

В нем в частности изложены четыре основных принципа ненасилия:

1. Четко определите свои цели;
2. Ведите честную игру и слушайте оппонента;
3. Возлюбите врагов своих;
4. Оставляйте своим оппонентам пути к отступлению.

Тактика «Содружества примирения» предлагает следующие формы ненасильственного «оружия»: нахождение фактов и их исследование, переговоры, образования, агитация, правовые действия, отказ от [сотрудничества](#), моления, бдения, убеждение, гражданское неповиновение, юмор, прощение, созидательная работа, шествия с плакатами, пикетирование, демонстрации, парады, снижение темпов работы, забастовки, не возмездие, бойкоты. Правила ненасилия: всегда быть уверенным в себе; побеждать зло добром; обучать группу и противника; выдвигать справедливые требования; не стоять на месте; изучать внутренние слабости; стремиться к сотрудничеству с противником на честных условиях; давать оппоненту возможность «найти выход» или «спасти лицо» (сохранить репутацию); не уступать в главном во время ведения переговоров.

Взяв за основу миротворчество, сторонники ненасилия разработали свою тактику деятельности по разрешению конфликтных ситуаций, достижению целей. Проблема применения силы при урегулировании конфликтов в самом переговорном процессе находится в тесной зависимости от сложившихся конкретных условий, поведения субъектов в [конфликте](#), временных периодов и остроты ситуации.

#### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Каковы причины проявления агрессивного поведения?
2. Назовите основные направления, изучающие проблемы агрессии, насилия, дайте краткую им характеристику.
3. Что является структурными элементами агрессивного поведения?
4. Охарактеризуйте насилие как образ жизни индивида.
5. Как связаны психологические факторы конфликтного поведения и нарастание или убывание степени насильственности и интенсивности?
6. Опишите возможный сценарий расширения масштабов семейного конфликта; [конфликта](#) в трудовом коллективе.
7. Объясните на конкретном примере технологию формирования образа врага.
8. Покажите отличительные элементы деструктивной формы разрешения [конфликта](#).
9. В чем различие мужской и женской социализации в современном обществе?
10. При каких условиях применение насилия оправдано и эффективно при разрешении конфликта?

---

1. Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 109-110, 112-113

## Глава 4. Приобретение практических навыков в разрешении конфликтов

### 4.1. Конструктивное завершение конфликтов

Приобретение практических навыков в управлении, разрешении конфликтов - необходимое условие эффективной деятельности социального работника. Знания, которыми обладает социальный работник, должны умело использоваться им в своей практической деятельности. Опыт и навыки специалист безусловно приобретает не за один год, но в течение длительной практики с многочисленными сложными конфликтными ситуациями. Деловые игры положительно зарекомендовали себя в практике обучения будущих специалистов.

Они моделируют конфликтные ситуации, активно вовлекают в игровые конфликты всех его участников. Участники деловой игры применяют полученные теоретические знания в своих практических действиях. При этом организаторы игры, наблюдая за поведением участников после окончания обсуждения результатов, могут дать рекомендации, обсудить совместно эффективность выбранной модели поведения в конкретной ситуации.

Т.С. Сулимова предложила, на наш взгляд, интересную деловую игру «Способы конструктивного завершения конфликтов», которая носит обучающий характер. Организатор игры организует игру и вносит обучающие элементы в ее содержание, развитие. Он также делает корректирующие и оценочные выводы. Решение проблем, реализация целей, задач сопряжены с возникновением множества конфликтов, конструктивное развитие и завершение которых способствует позитивному изменению и развитию. Освоение социальным работником технологий успешного завершения конфликтов ведет к повышению эффективности его деятельности. Деловая игра «Способы конструктивного завершения конфликтов» является одной из форм учебно-практического освоения методов управления развитием конфликтов. Она позволяет их проанализировать, освоить, понять.

Основная цель деловой игры - формирование у социальных работников практических навыков по эффективному завершению конфликтов, познанию, анализу, освоению технологий управления развитием конфликтов. Результатом данной игры станет пакет конкретных методов разрешения конфликтов, который может быть использован социальным работником при работе в конфликтных ситуациях, а также в непосредственной деятельности специалиста. Пакет «Методы разрешения конфликтов» содержит те методы завершения конфликтов, которые были отобраны в процессе деловой игры ее участниками как наиболее эффективные, апробированные на практике. Сами участники приобрели навыки по использованию данных методов.

Деловая игра «Способы конструктивного завершения конфликтов» выполняет познавательную, обучающую, прогностическую функцию. Познавательная функция деловой игры заключена в приобретении участниками занятий знаний по вопросам динамики [конфликта](#), управления его развитием, методам эффективного завершения [конфликта](#).

Обучающая функция деловой игры заключена в освоении участниками технологий оптимального поведения в [конфликте](#), обучении навыкам регулирования конфликтными отношениями, навыками эффективного завершения [конфликта](#). Прогностическая функция деловой игры позволяет участникам в будущей практической деятельности, используя приобретенные навыки и опыт, прогнозировать развитие [конфликта](#), возможность трансформации [конфликта](#) из конструктивной формы в деструктивную и наоборот, прогнозировать результаты, поведение участников.

Прежде чем приступить непосредственно к деловой игре необходимо дать участникам краткую информацию о конфликте; понятие [конфликта](#), его структура, содержание, функции, этапы и формы развития, основные модели развития [конфликта](#). Свое выступление организатор может дополнить списком литературы. Если позволяют

условия, следует раздать участникам деловой игры информацию о [конflikте](#) в напечатанном виде.

Деловую игру следует начать с этапа «Знакомство». Цель этапа знакомство - создать атмосферу доверия, открытости, помочь адаптироваться к новой ситуации, снять напряжение, которое характерно для начального периода работы группы. Участники называют не только свою фамилию, имя, но говорят о себе. Можно попросить участников сказать о личных качествах, которые будут способствовать успешному проведению деловой игры. Для создания обстановки открытости, доброжелательности можно использовать следующий метод. Предложить участникам задуматься о том, что в характере каждого является наиболее важным, типичным. Найти краткую форму выражения своих характерных качеств, например, в форме пословицы, строки из песни, стихотворения, афоризма и т. д.

Организатор объясняет содержание деловой игры, ее цели. Положительный результат в аспекте активизация внимания участников, всяческой их активности, творчества дает использование «листа ожидания». Каждый из участников деловой игры перед ее непосредственным началом высказывает свои ожидания, отвечает на вопрос: «Что он ждет от игры, что бы он хотел получить по ее результатам? Ответ каждого участника фиксируется, например, на листе ватмана, который вывешен перед участниками и остается висеть перед ними до конца деловой игры. Условия и правила игры отражают процедуру игрового процесса. Условия деловой игры:

1. Каждый участник должен знать цели и задачи игры, получить информацию по ее содержанию.

2. Каждый участник деловой игры предварительно продумывает и отбирает наиболее эффективный опыт по разрешению конкретных (желательно наиболее типичных) конфликтов в процессе его социальной работы.

Правила деловой игры.

- Правила обязательны для каждого участника деловой игры.
- Внимательно выслушивай оппонента, не прерывай говорящего.
- Аргументируй свою позицию, не повторяйся.
- Поддерживай конструктивную атмосферу, не допускай личной конфронтации.

• Сохраняй беспристрастность, не оценивай личность говорящего.

Участие и выступления каждого обязательны. Практика проведения деловых игр свидетельствует, что в процессе совместных действий участники занимают, меняют и обретают новые позиции. Выделены три вида позиций: содержательно-ролевая, организационно-ролевая и этико-ролевая.

Содержательно-ролевой вид позиций выражен в содержательном контексте деловой игры. Выделены следующие позиции:

- Генератор идей Критик
- Эрудит
- Коммуникатор
- Лидер «мнения»
- Диагностик
- Эстет
- Техник
- Методолог
- Инноватор
- Организатор
- Пользователь
- Потребитель
- Независимый
- Проблемотизатор



Организационно-ролевой вид позиций выражен при использовании коммуникативных функций. Выделены следующие позиции:

- Лидер
- Организационный лидер
- Функциональный лидер
- Коммуникативный лидер
- Ситуативный лидер
- Эмоциональный лидер
- Координатор
- Аутсайдер

Этико-ролевой вид позиций показывает нравственно-этические аспекты участников. Выделены следующие позиции:

- Лидер «совесть и честь»
- Лидер «доброты»
- Лидер «риска»
- Лидер «осмотрительности»
- Лидер «рыцарь»

Позиции участников в деловой игре также выражают их оценочное отношение к происходящим действиям. Участники могут занять следующие позиции:

- Инициатор
- Заинтересованный
- Помогающий
- Сочувствующий
- Равнодушный
- Противодействующий
- Сопrotивляющийся
- Разрушитель

Следует отметить, что могут быть выделены и другие виды классификаций позиций участников в групповом процессе. Традиционно фиксируют три типа позиций: функциональные, ролевые, отношенческие. Функциональные позиции изначально заданы в виде организационных статусов. Но последние два типа позиций формируются в процессе работы группы.

Деловая игра проходит с применением основных моделей управления развитием конфликта: конкуренции, уклонения, приспособления, [сотрудничества](#), компромисса. Группа разделена на две подгруппы (от 5 до 10 человек) и путем розыгрыша карточек определены по две модели управления развитием [конфликта](#), которые группа будет обсуждать и разрешать в игровой форме. Пятая модель может быть проиграна либо совместно либо каждой группой в отдельности.

После того, как каждая группа выбрала карточку с моделью поведения в [конфликте](#), она выбирает из предложенного набора конфликтных ситуаций (они зафиксированы также на отдельных карточках) две конкретные конфликтные ситуации для работы над их разрешением в игровой форме. Конкретные конфликтные ситуации описывают типичные проблемы, с которыми социальный работник наиболее часто встречается в процессе своей деятельности (либо сам социальный работник, либо его клиент): Например, конфликты с официальными представителями, соседями, родственниками, семейные конфликты и т. д. После этого, объявив выбранные модели поведения в [конфликте](#) и конкретные конфликтные ситуации, группы приступают к разрешению [конфликта](#). Содержание конфликтных ситуаций можно на стадии подготовки к деловой игре обсудить и отобрать вместе с будущими участниками игры.

Группы приступают к работе по разрешению [конфликтной ситуации](#). В каждой группе происходит официальное распределение ролей. Разделение на группы и распределение ролей можно сделать заранее. Получив определенную роль, человек

постепенно осваивает ее: он принимает внешние ее атрибуты, анализирует проблему под соответствующим углом зрения. Возможна коррекция его первоначальных личностных намерений. Можно предложить следующий набор официальных ролей: аналитик, критик, генератор идей, организатор, защитник, судья, пессимист, оптимист, футуролог, историк.

Работа в группах проходит следующие этапы: восприятие предмета [конфликта](#), анализ [конфликта](#) и выяснение всех возможных условий и причин [конфликта](#), выбор наиболее эффективных методов решения и их обсуждение, принятие решения. После принятия решения группы докладывают о принятом варианте решения [конфликта](#) на совместном подведении итогов. Для подведения итогов можно пригласить консультантов, специалистов, либо заранее выбрать их из группы участников деловой игры.

Работа группы над следующей моделью поведения в [конфликте](#) может быть осуществлена в несколько измененной форме. Например, введен активный игровой момент - два или более человека играют роль участников [конфликта](#) (например, родители-ребенок). Один берет на себя роль социального работника. Оставшиеся члены группы выполняют роли: аналитика, критика, организатора и т. д. Последние, таким образом, выполняют функции консультантов и экспертов при поиске группового решения развития конфликта<sup>1</sup>.

После каждого игрового этапа имеет место обсуждение и подводятся итоги. Результаты игры могут быть зафиксированы в Пакете «Методов разрешения конфликтов». По каждой модели выводы фиксируются в конкретном разделе. Все участники получают после завершения игры подобный Пакет. На завершающем этапе организатор вновь обращается к «листу ожиданий». Он спрашивает участников, насколько их ожидания оправдались и почему некоторые ожидания не получили реализации. Необходимо выступление с оценкой своих ожиданий каждого участника деловой игры.

Помимо проведения деловых игр для отработки навыков эффективного поведения в конфликтных ситуациях используют в обучении тренинги общения, которые помогают освоить методы эмпатии, умения слушать, умения анализировать позицию оппонента и определять его интересы. В настоящее время опубликованы многочисленные рекомендации по проведению подобных тренингов общения, игровых ситуаций<sup>2</sup>.

---

1. Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 156-160.

2. Техника организации групповой работы. - Ярославль, 1985; Кроссворды для руководителя. - М., 1992; Игры: обучение, тренинг, досуг. Под ред. В. В. Петрусинского. - М., 1994 и др.

#### **4.2. Управленческие решения предупреждения и разрешения конфликтов**

Регулирование и управление развитием [конфликта](#) наиболее эффективно, если его участники обладают умением сдерживать свои эмоции, прогнозировать процесс развития событий. И таким образом создавать условия для выбора результативных и взаимоприемлемых вариантов разрешения проблемы.

Не всегда конфликтующие стороны могут прийти к взаимовыгодному соглашению и тем не менее такое соглашение возможно. Большинство конфликтов имеет несколько причин, а участники обладают, имеют скрытые интересы и нужды. Более того, участники [конфликта](#) по-разному оценивают для себя значимость причин. Поэтому прежде всего необходимо выяснить скрытые потребности, интересы, которые легли в основу [конфликта](#). Удовлетворение значимых для оппонента желаний следует соотносить с его уступками в менее значимых для него вопросах. Специалисты в области урегулирования конфликтов всегда стремятся выяснить и определить скрытые причины и интересы.

Затем путем анализа, а также аргументов и веских доводов убедить конфликтующие стороны заключить соглашение с учетом взаимоприемлемых решений.

Практика также свидетельствует, что если один из субъектов в [конфликте](#) сохраняет сдержанность, равновесие, отстраненность, оппонент теряет возможность

перевести отношения на уровень конфликта, а потенциальный конфликт не выходит за рамки обычных отношений.

Т.С. Сулимова предлагает достаточно простые и доступные упражнения для коррекции собственных психологических состояний.

#### **Упражнение: «Пословицы».**

Если у вас возникла сложная проблема, которую вам трудно в настоящее время разрешить, то можно воспользоваться следующим методом. Имейте у себя дома, либо возьмите в библиотеке книгу, в которой собраны афоризмы, пословицы, высказывания известных ученых, писателей, поэтов и почитайте ее в течение 15-20 минут, пока не почувствуете, что вы обретете спокойствие и равновесие. Применяя данное упражнение, вы не только почувствуете спокойствие, но и возможно полученная информация натолкнет вас на новое решение. Таким образом, вы сможете по-новому оценить проблему.

#### **Упражнение: «Книга».**

Если вы находитесь в возбужденном состоянии и не можете отвлечься от неприятных мыслей, переживаний, связанных с предстоящим сложным разговором, следует сделать следующее упражнение. Представьте себя книгой или каким-либо предметом, который вы видите перед собой. В данном упражнении использована книга. Сконцентрируйте в себе внутреннее «самочувствие» книги - защищенность от внешних воздействий, покой, порядок. После этого взгляните на окружающие предметы глазами книги: стул, шкаф, стол, окно, потолок. Выполняйте это упражнение в течение 2-4 минут. Оно позволяет перейти в мир других измерений, выйти из состояния напряженности. Более того, это упражнение позволяет по-новому посмотреть на окружающий мир, понять его многогранность, неоднозначность. Можно заменить книгу, например, фотографией, пейзажем на картине и мысленно придумать развитие сюжета, который на ней отображен в прошлом и будущем. Данный прием позволяет отвлечься от раздражающих ситуаций.

#### **Упражнение «Поплавок в океане».**

Это упражнение способствует расслаблению и преодолению напряжения. Представьте, что вы маленький поплавок и находитесь в огромном океане. Вы движетесь по волнам туда, куда они вас несут. Солнце, теплая вода, красивый, голубой океан. Вода вас ласкает, все вокруг безмятежно. Если волна временами вас накрывает, вы вновь выпрыгиваете на поверхность воды. Океан бережет вас и поддерживает. Вам спокойно и хорошо. Упражнение помогает обрести покой и получить, обрести силы, а также отдохнуть.

Очень важно поведение социального работника в процессе самой беседы с клиентом, либо лицами, с которыми клиент находится в конфликтных отношениях. Оппонент может использовать на сознательном, либо бессознательном уровне манипулятивную технику с целью оказания влияния на социального работника. Оппонент прибегает к демонстрации наступательной, обвинительно-агрессивной позиции по отношению к социальному работнику. Таким образом провоцирует его занять позицию оборонительную, оправдывать свои действия и слова. Чтобы вызвать у специалиста подобную позицию, он может также прибегнуть к использованию угроз.

Оппонент нередко прибегает к позиции «несчастливого», стремится вызвать у социального работника чувство жалости, сострадания. Адекватная и желанная для оппонента реакция, чтобы специалист начал его успокаивать, обещать что-то сделать, чтобы изменить ситуацию к лучшему. При этом он ориентируется только на свои действия и усилия. Как и в первом случае, так и во втором социальный работник не достигнет необходимого результата и проблема останется без эффективного решения. Это означает, что между социальным работником и оппонентом не установлено содержательного взаимодействия.

Основная задача состоит не в принятии социальным работником агрессивно-оборонительной либо оправдывающей позиции, и не в принятии им всей ответственности

за решение проблемы на себя, но в объединении усилий для изменения ситуации, в которой находится клиент. Поэтому главным при подобной реакции оппонента, использовании им манипулятивных технологий являются действия по «сопротивлению» подобного воздействия со стороны оппонента. В данной ситуации эффективным станет использование методики сопротивления. Представьте происходящую ситуацию отстраненно, не поддавайтесь своим эмоциям, нейтрализуйте их своей отстраненностью, отчуждением и хладнокровием. При этом сохраняйте доброжелательный и уверенный в себе вид. При агрессивном поведении оппонента сохраняйте молчание, постарайтесь его выслушать. При поведении оппонента, рассчитанном на реакцию жалости, следует также проявлять доброжелательность, понимание того, чем вызвана подобная модель поведения. Практика свидетельствует, что подобная реакция оппонента длится 15-20 минут, а затем наступает фаза эмоционального угасания.

На следующей фазе разговора необходимо социальному работнику сконцентрировать усилия на организации условий для равноправного взаимодействия с оппонентом. Главная цель - убедить оппонента на необходимость приступить к действиям по оказанию помощи клиенту. Каждый человек стремится к уважению и признанию. Одним из эффективных способов привлечь оппонента к совместной деятельности по оказанию помощи клиенту является указание его значимости в этом процессе. Необходимо аргументировано показать роль оппонента в результативности действий. Следует привлечь убедительные мотивации при разговоре с оппонентом, чтобы вызвать его к сотрудничеству. Это и соображения профессионального содержания, вопросы карьеры, престижа и др. Следует ориентироваться на лучшие качества оппонента. Общеизвестно, что положительные качества имеет каждый человек. Призывая оппонента поверить в необходимость и целесообразность его участия в сотрудничестве, мы способствуем проявлению именно этих качеств. Необходим поиск новых, нестандартных форм [сотрудничества](#). Социальному работнику следует обсудить с оппонентом способы решения конфликтной проблемы, дать возможность поделиться его опытом по их урегулированию.

Следует также учитывать ряд рекомендаций, которые способствуют установлению конструктивной и деловой атмосферы при урегулировании конфликтных ситуаций. Обсуждайте проблему, а не личные качества клиента. Обсуждение личностных характеристик чревато переходом к высказыванию взаимных упреков, обвинений, подозрений. Итогом подобных дискуссий станет разрыв отношений. Напротив, привлечение к активным совместным действиям, налаживанию контактов способствует позитивному решению проблемы.

Не стремитесь любой ценой к сохранению собственной позиции, к тому, чтобы отстоять только свое собственное мнение. Ведь вопрос заключается не в том, кто прав, а кто нет, но прежде всего в оказании помощи клиенту. Необходимо объединяться для борьбы с трудностями, а не для борьбы друг с другом.

При развитии [конфликтной ситуации](#) участники могут неадекватно трактовать поступки и слова друг друга. Метод интроспекции позволяет человеку ставить себя на место другого и таким способом попытаться посмотреть на конфликтную ситуацию. В тренингах общения проигрывают эпизоды из литературных произведений, чтобы отработать навык посмотреть на происходящее глазами своего оппонента. Часто для подобных целей используют сказки. Умение посмотреть на ситуацию глазами не только положительного, но и отрицательного героя позволяет в игровой форме расширять границы происходящих событий.

Эффективным является выполнение следующего упражнения.

Вспомните [конфликт](#) и поведение оппонента. Расслабьтесь, закройте глаза и представьте себя на его месте, воспроизведите мысленно его слова, реакцию, вспомните его жизненные условия. Представьте [конфликт](#) его глазами и посмотрите на свою реакцию, действия, слова его глазами. Что мог бы сказать он о ваших действиях.

Следующий этап: мысленно проведите беседу в конструктивной атмосфере с изменением вашего негативного настроения на доброжелательную реакцию. Происходит изменение вашей внутренней позиции, вы сориентированы на конструктивный диалог и отношения.

Применение метода интроспекции достаточно эффективно, однако возникает опасность недостаточной адекватности мыслей одного субъекта другому. Всегда присутствует возможность искажения, но тем не менее использование метода на практике дает положительные результаты<sup>1</sup>.

Конфликтные отношения неизбежны. Они могут ввести человека в негативное психологическое состояние. Учитывая тот факт, что социальному работнику приходится иметь дело с конфликтными ситуациями не только в своей повседневной жизни, но разрешение конфликтов стало одной из главных задач его деятельности, следует обрести определенное отношение к конфликту. Дж. Г. Скотт дает следующие рекомендации: «Вам будет легче извлечь уроки из конфликтных ситуаций, если вы запомните следующие советы:

1. Подумайте, чему вас может научить [конфликт](#).
2. Спросите у своего внутреннего голоса, чему можно научиться, какую пользу можно извлечь из этого печального опыта.
3. Отведите конфликту соответствующее ему место:
  1. Не позволяйте отрицательному жизненному опыту сбить себя с пути.
  2. Определите собственную позицию и исходите из нее: не допускайте влияния на нее других людей.
  3. Не давайте конфликту подорвать ваше доверие к самому себе и понизить самооценку.
  4. Помните, что конфликты составляют только малую часть вашей жизни.
4. Избавьтесь от отрицательных эмоций, оставшихся после [конфликта](#),

следующим образом:

1. Научитесь прощать самого себя.
2. Выждите некоторое время, чтобы связанные с конфликтом чувства исчезли.
3. Осознайте, что другие люди могут менее критично оценивать вас и случившееся, чем вы сами.
5. Не позволяйте другим людям становиться препятствием:
  1. Избегайте плохих людей, которые осуждают вас; стремитесь к общению с положительными и доброжелательными людьми.
  2. Не тратьте слишком много сил на переубеждение скептиков или на общение с теми, кто не хочет вас слушать.
  3. Не позволяйте другим людям возбуждать у вас чувство вины.
  4. Будьте готовы к общению с теми, у которых, по вашему мнению, после [конфликта](#) остался неприятный осадок<sup>2</sup>.

Поведение субъектов в [конфликтной ситуации](#) направлено на то, чтобы успешно завершить [конфликт](#), добиться желаемых результатов. Однако возможно, что условия крайне неблагоприятны и успех не будет достигнут. В подобных обстоятельствах наилучший путь - прекратить взаимоотношения. Необходимо при принятии решения о разрыве отношений провести анализ соотношения положительных и отрицательных последствий подобного решения, ответить на вопрос, что будет утрачено в результате разрыва отношений. Если затраты на поддержание отношений значительно превышают полученный результат, необходимо прекратить контакт и определить другие пути решения проблемы.

Социальный работник должен стремиться использовать свои профессиональные знания для решения конфликтных проблем. Практика свидетельствует, что невозможно достигнуть абсолютного успеха в социальной деятельности. Поэтому в некоторых конфликтных ситуациях прекращение отношений будет эффективнее, чем их



продолжение. Например, переговоры с конкретным лицом, представляющим официальное учреждение, который сознательно занял деструктивную позицию, либо вынужден ее придерживаться в силу ограниченных компетентных возможностей. Прекращение отношений, в том числе и конфликтных, будет означать дальнейшее развитие.

Для ведения сложных конфликтных переговоров социальный работник затрачивает много энергии и психологических усилий. Его возможности значительно снижаются при значительных нагрузках, перегрузках, большой усталости, плохом настроении. Необходимо постоянно восстанавливать свои силы, поддерживать хорошее настроение, высокий энергетический потенциал. М. Аргайл, американский психолог, определил виды занятий, которые способствуют полноценному душевному отдыху:

- пребывание в кругу друзей;
- откровенная и открытая беседа;
- выражение своей любви и принятие любви другого человека;
- занятия спортом;
- прослушивание хорошей музыки;
- общение с детьми;
- приобретение новых друзей;
- ощущение себя «душой компании»;
- ведение оживленной беседы;
- хороший сон;
- возможность дышать свежим воздухом;
- посещение церкви и чувство присутствия бога в жизни;
- уверенность в благополучии семьи и друзей;
- осознание возможности оказать помощь другим людям.

Данный список можно дополнить исходя из учета условий и характера человека. Помимо видов занятий для восстановления сил социальный работник может воспользоваться упражнениями, которые описаны в психологической литературе. При условии овладения соответствующими навыками можно эффективно использовать ролевые ситуации. Познакомившись с методическими, теоретическими основами поведения в конфликтах, необходимо применять их в практической деятельности. Первый этап - отработать методы поведения в аудитории в процессе участия в деловых играх, тренингах общения, соответствующих ролевым ситуациям.

Можно использовать следующие проблемные ситуации:

- убедить клиента в нецелесообразности его претензий;
- добиться изменения решения, принятого руководством;
- убедить клиента сделать что-либо, либо отказаться от каких-либо действий;
- добиться, чтобы было принято ваше решение;
- провести беседу с клиентом, о котором у вас сложилось негативное впечатление;
- установить контакт с официальным лицом, отказавшим вам в первой встрече;
- помочь человеку выйти из неловкой ситуации, «спасти свое лицо»;
- отреагировать на несправедливую критику со стороны руководства;
- отреагировать на шантаж и угрозы;
- провести беседу с клиентом, находящемся в эмоционально возбужденном состоянии;
- выступить на собрании с предложениями по проблемам организации работы;
- поздравить с успехом коллегу, которому завидуете.

Подобные ролевые ситуации следует разыграть, разбившись на пары, группы по несколько человек, поочередно меняясь ролями. После выполнения подобных упражнений полезно провести обсуждение ролей, позиции, методов действий.

Следующий этап в освоении навыков оптимального поведения в сложных ситуациях - постепенное внедрение приемов поведения в практику повседневной деятельности. Следует первоначально использовать нейтральные ситуации. По мере обретения навыков, приемов можно приступить к решению проблемных ситуаций<sup>3</sup>.

---

1. Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 162-165.
2. Скотт Дж.Г. Сила ума. Способы разрешения конфликтов. - СПб., 1993. С. 426-427; Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 160, 167.
3. Сулимова Т.С. Указ. соч. С. 168.

### **Заключение**

В настоящее время опыт подготовки в вузах социальных работников показал значимость для них знаний в области теории конфликтов и овладения технологиями их урегулирования. Теория конфликтов и технологии урегулирования конфликтов позволяют получить и освоить методы завершения и разрешения конфликтов посредством применения моделей управления развитием конфликта. Сотрудничество направлено на выявление взаимных интересов в разрешении возникшей проблемы, на выработку умения встать на позицию другого, понять его ожидания и опасения. Использование методов оптимизации конфликтов дает во многих ситуациях эффективные результаты, позволяет перевести конфликты с деструктивного пути развития в конструктивный. Практика социальной работы свидетельствует, что разрешение конфликтов является неотъемлемой составной частью деятельности специалиста. Поэтому овладение знаниями в области конфликтологии позволяет достигать хорошего уровня результативности для непосредственной практической деятельности.

## Литература

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. - Сб.: Питер, 2006.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
3. Богданов Е.Н., Зазыкин В.Г. Психология личности в конфликте. - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2004.
4. Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликта. - СПб.: Питер, 2002.
5. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология: Учеб. пособие. - 2-е изд. - Минск: Университетское, 2002.
6. Грик Н.А. Конфликтология в социальной работе: Учебно-методическое пособие для студентов по специальности 040101 - Социальная работа. - Томск, 2006.
7. Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2004.
8. Громова О.Н. Конфликтология: Курс лекций. - М.: ЭКМОС, 2000.
9. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - 2-е изд., доп. и перераб. - СПб.: Питер, 2003.
10. Игры: обучение, тренинг, досуг. Под ред. В. В. Петрусинского. - М., 1994.
- Игры: обучение, тренинг, досуг. Под ред. В. В. Петрусинского. - М., 1994
11. Кильмашкина Т.Н. Конфликтология: социальные конфликты. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
12. Климов Е.А. Конфликтующие реальности в работе с людьми (психологический аспект): Учеб. пособие. - М.: МПСИ, 2001.
13. Козер Л.А. Функции социального конфликта. - М., 2000.
14. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М., 1992.
15. Кроссворды для руководителя. - М., 1992.
16. Кьелл Рудестам. Групповая психотерапия. М., 1990.
17. Мириманова М.С. Конфликтология: Учебник для студентов сред. пед. учеб. заведений. - 2-е изд., испр. - М.: Академия, 2004.
18. Пригожин А.И. Диалогические решения // Общественные науки и современность. - 2004. - № 4.
19. Скотт Дж. Г. Сила ума. Способы разрешения конфликтов. - СПб., 1993.
20. Сулимова Т.С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов: Учебное пособие. - М.: Ин-т практической психологии, 1996.
21. Техника организации групповой работы. - Ярославль, 1985.
22. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. - М., 1990.

## Глоссарий

**Генерализация конфликта** - потеря объекта конфликта за счёт перехода к более глубоким противоречиям.

**Инцидент** - повод, который использует одна из сторон для начала противостояния.

**Конфликт** - это социальный процесс, в котором индивид или группа стремятся к достижению собственных целей путём устранения, уничтожения или подчинения себе другого индивида или групп, стремящихся к сходным целям.

**Конфликтная ситуация** - это такое совпадение обстоятельств и человеческих интересов, которые объективно создают почву для реального противоборства между субъектами.

**Медиация** - это техника вмешательства в конфликт, применяемая тогда, когда ситуация требует его ослабления и разрешения. Такая техника предполагает выявление и согласование ценностей, норм, принципов и интересов, носителями которых являются участники.

**Объект конфликта** - материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента.

**Посредник** - третья сторона в конфликте, которая обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы, однако окончательное решение принимается участниками самостоятельно.

**Предмет конфликта** - это основное противоречие в конфликте, представляющее собой конкретизацию объекта.

**Приспособление** - социальный процесс, проявляющийся всегда тогда, когда индивид или группа оказываются в новой среде, в которой признаваемые ими ранее способы поведения, критерии оценок не приводят к удовлетворению потребностей и не дают возможности участвовать в общественной жизни.

**Ранг оппонента** - уровень возможностей оппонента по реализации своих целей в конфликте; «сила» оппонента, выражающаяся в сложности и влиятельности его структуры.

**Регрессия сознательной сферы психики** - активизация бессознательного и подсознательного уровня психической деятельности, проявляющаяся в форме абсолютизации негативной оценки оппонента и позитивной - себя.

**Рефлексивные игры** - имитация поведения и рассуждений противника.

**Рефлексивное управление** - попытка передать противнику основания для принятия такого решения, которое было бы выгодно субъекту.

**Рефлексивный прогноз** - попытка прогнозировать поведение противника.

**Рефлексивная защита** - заблаговременная подготовка возможного отступления на определённые позиции.

**Сотрудничество** - социальный процесс, сопутствующий разделению труда, основанный на согласованной деятельности и выполнении частичных задач в достижении общей цели.

**Соперничество** - противоположные стремления к получению предметов или достижению целей, существующих в недостаточном количестве. Однако соперничество не обязательно должно приводить к конфликту, не всегда связано с враждебным воздействием на конкурента.

**Социальные процессы** - это единые серии изменений в социальных системах.

**Толерантность** - отсутствие или ослабление реагирования на какой-либо конфликтотогенный фактор.

**Третейский судья** - третья сторона в конфликте, наиболее авторитетная по своим полномочиям; поочередно выслушав обе стороны, третейский судья принимает решения, обязательные для оппонентов.



**Укрупнение противоборствующих сторон** - привлечение всё большего количества участников к конфликту.

**Фасилитатор** - стремится помочь сторонам прийти к общему пониманию их отношений, ясно определить цели каждого и открыть варианты, которые удовлетворяют интересам всех.

**Фрустрация** - социальная подоплёка напряжённости, проявляющаяся в виде дезорганизации внутреннего состояния личности на социальные препятствия к достижению цели.

**Эскалация конфликта** - интенсификация борьбы, которая выражается в увеличении враждебных действий сторон.