

Южно-Уральский государственный
гуманитарно-педагогический университет

Южно-Уральский научный центр
Российской академии образования (РАО)

КОНФЛИКТОЛОГИЯ
СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Под редакцией Н. А. Соколовой

Челябинск
2021

УДК 36 : 15 (021)
ББК 65. 27. 88.5 я 73
К 65

Рецензенты:

д-р пед. наук, доцент Гнатышина Е.В.,
директор социально-реабилитационного центра
для несовершеннолетних Тракторозаводского района г. Челябинска
Кавардина Е. В.

К 65 **Конфликтология социальной сферы:** учебное пособие /
А. К. Бисембаева, В.Ф. Жеребкина, Е. В. Моисеева, Т. Г. Пташко,
А. Е. Перебейнос, С. В. Рослякова, Н. В. Сиврикова, Н. А. Соколова,
Е. Г. Черникова, Е. М. Харланова / под ред. Н. А. Соколовой
; Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический
университет. – [Челябинск]: Южно-Уральский центр РАО,
2021. – 266с.
ISBN 978-5-907408-43-2

Учебное пособие содержит материалы о сущности, причинах классификации, специфике разных видов конфликтов социальной сферы, стратегиях и технологиях их разрешения. В пособие включен материал, необходимый для контроля и самоконтроля знаний студентов, и задания для практических занятий.

Учебное пособие ориентировано на бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 39.03.02 Социальная работа и 44.03.01 (44.03.05) Педагогическое образование и магистров 39.04.02 Социальная работа, профиль «Конфликтология в социальной работе».

Учебное пособие выполнено при финансовой поддержке ФГБОУ ВО «Мордовский государственный педагогический университет им. М.Е. Евсевьева» по договору на выполнение научно-исследовательских работ от 27.07.2021 г. № 16-593 по теме «Исследование коммуникативно-конфликтологической составляющей образа педагога у будущих учителей».

УДК 36 : 15 (021)
ББК 65. 27. 88.5 я 73

ISBN 978-5-907408-43-2

© Соколова Н.А., 2021

© Оформление. Южно-Уральский центр
РАО, 2021

Содержание

<i>Введение</i>	5
.....	
1. Теоретические основы конфликтологии социальной сферы	7
.....	
1.1 Характеристика конфликта как социального явления	7
.....	
1.2 Транзактный анализ конфликта	35
.....	
1.3 Конфликты в системе образования	41
.....	
1.4 Буллинг как тип конфликта в школьной среде	67
.....	
1.5. Организационно-административные конфликты в социальных учреждениях	77
.....	
1.6 Методы диагностики личности и межличностных отношений в ситуации конфликта	119
.....	
2. Технологии работы с конфликтами в социальной сфере	132
.....	
2.1 Организационно-административные технологии разрешения конфликтов в социальной сфере	132
.....	

2.2 Арт-терапия как технология разрешения межличностных конфликтов	149
.....	
2.3 Медиация как технология разрешения конфликтов.....	156
.....	
2.4 Коммуникативные технологии в разрешении конфликтов	167
.....	
2.5 Супервизия как технология предупреждения и преодоления внутриличностных и межличностных конфликтов специалистов социальных служб	180
.....	
2.6 Организация службы школьной медиации.....	204
.....	
<i>Приложения</i>	227
.....	
<i>Авторский коллектив</i>	265
.....	

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время образовательная система высшей школы направлена на формирование универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, к которым, в том числе, относятся и конфликтологические компетенции, связанные с диагностикой, профилактикой и разрешением конфликтов. Это обусловлено растущей конфликтностью общества и, как следствие, нашло отражение в профессиональных стандартах педагогов, специалистов социальной работы, педагогов-психологов, т.е. специалистов социальной сферы.

Проблематика конфликтов рассматривается в философии, социологии, психологии, педагогике и других гуманитарных науках. Несмотря на обширность научных исследований по данной проблеме, они далеко не всегда раскрывают теоретические и методические аспекты подготовки будущих специалистов социальной сферы к реализации своих профессиональных обязанностей в ситуациях конфликта.

В педагогической науке выявлена сущность понятия «готовность специалистов к профессиональной деятельности» и ее виды: психологическая готовность (Л. И. Березовская, А. А. Деркач, М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович, Н. В. Кузьмина, В. А. Сластенин, В. Д. Шадриков и др.); готовность к профессиональной деятельности в условиях межличностного конфликта с ее субъектами (Г. М. Болтунова, З. З. Дринка, Л. Д. Наумова, Л. И. Савва и др.).

В теории и практике конфликтологического обучения в вузе накоплен определенный научный и методический опыт. В настоящее время выявлены и определены:

– основы профессионально-конфликтологической подготовки педагогов (М. Б. Алпысбаева, В. В. Базелюк, Г. М. Болтунова, Д. Ф. Ильясов, О. Н. Лукашонок, В. В. Шерниязова и др.),

офицеров (А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов), специалистов таможенной службы (Д. В. Ивченко);

– методы и технологии конфликтологического профессионального обучения: использование конфликтной ситуации и конфликта как средства становления конфликтологической компетенции (Т. А. Баранова, Г. М. Болтунова, Н. В. Гришина, Л. А. Максимова, Б. И. Хасан и др.); формирование конфликтологической культуры (Н. В. Самсонова, Н. У. Ярычев), интерактивные методы обучения как средство развития мотивации конфликта (Г. С. Харханова); учебный курс и учебная, учебно-профессиональная конфликтологическая деятельность (З. З. Дринка, Н. В. Самсонова, Б. И. Хасан и др.); тренинг преодоления конфликтов (Н. Н. Васильев).

Однако в современной системе высшей школы зачастую конфликтологический аспект обучения не предусмотрен в учебных планах и не является обязательным. В настоящее время в педагогической науке практически не представлены работы по формированию конфликтологических компетенций специалистов социальной сферы в вузе.

Таким образом, существуют противоречия между ростом конфликтности общества и слабой ориентированностью процесса профессиональной подготовки специалистов социальной сферы в вузе на формирование конфликтологических компетенций; потребностью в разработке методических аспектов формирования конфликтологических компетенций в профессиональной подготовке специалистов социальной сферы в вузе и фактическим отсутствием методико-технологического обеспечения этого процесса.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

1.1 Характеристика конфликта как социального явления

Понятие конфликта. В научной литературе конфликт трактуется неоднозначно. Существует множество определений этого термина. Наиболее распространенный подход состоит в определении конфликта через противоречие, и прежде всего – социальное противоречие.

Между тем противоречия и конфликт, с одной стороны, не могут рассматриваться как синонимы, а с другой – противопоставляться друг другу. Противоречия, противоположности, различия – это необходимые, но недостаточные условия конфликта. Противоположности и противоречия превращаются в конфликт тогда, когда начинают взаимодействовать силы, являющиеся их носителями. Таким образом, *конфликт – это проявление объективных или субъективных противоречий, выражающееся в противоборстве сторон.*

Иными словами, конфликт – это процесс, в котором два (или более) индивида или группы активно ищут возможность помешать друг другу достичь определенной цели, предотвратить удовлетворение интересов соперника или изменить его взгляды и социальные позиции. Термин «конфликт» может быть распространен на многие явления, вплоть до борьбы с неодушевленными предметами (в борьбе за существование, например). В социальном конфликте все стороны представлены людьми, группами людей.

Под социальным конфликтом обычно понимается тот вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны.

Социальный конфликт включает в себя активность индивида или групп, неумышленно блокирующих функционирование или наносящих ущерб другим людям (группам). В конфликтологии используются и такие термины, как «споры», «дебаты», «торги», «соперничество», «контролируемые сражения», «косвенное» и «прямое» насилие. У многих исследователей конфликт ассоциируется с масштабными, историческими изменениями.

Итак, для социального конфликта всегда необходимы, по меньшей мере, две противодействующие стороны. Их поступки обычно направлены на достижение взаимоисключающих интересов, что ведет к столкновению сторон. Именно поэтому всем конфликтам свойственно сильное напряжение, которое побуждает людей так или иначе менять поведение, приспособливаться либо «ограждать» от данной ситуации.

Следует упомянуть и о явлениях, близких к конфликту, таких, как соревнование, состязание, конкуренция. В принципе, в указанных случаях имеет место противоборство сторон. Однако оно, как правило, не является обостренным до степени враждебности, и, даже если вражда возникает (например, при конкуренции), она не сопровождается обоюдными действиями, препятствующими законному поведению другой стороны. Каждый действует «на своем поле», стремясь достичь успеха и тем уязвить противника. Нередко конкуренты используют незаконные пути и методы. Но при этом действия сторон в целом позитивны – они стремятся к собственному максимальному успеху, и подавление противника для них не самоцель. Это, конечно, не исключает возникновения конфликта и в ходе «мирных» действий. Таким образом, конфликт и соревнование не идентичны, но соревнование может перерасти в конфликт. Это касается и

конкуренции, в которой соперники могут перейти к прямому давлению друг на друга.

Особый случай представляют собой игры, в том числе спортивные. Некоторые из них и задуманы как конфликты (например, борьба, бокс). Однако очевидно, что, по существу, речь идет об имитации конфликта. Кончается игра – кончаются «конфликтные» взаимоотношения. Неприязнь между игроками разных команд, остающаяся после состязания, – скорее исключение, чем правило; в спорте она отнюдь не поощряется.

Существуют различные определения конфликта, некоторые из них мы приводим ниже в таблице 1.

Таблица 1. – Определение понятия конфликта

№	Авторы	Определение конфликта
1	2	3
1	М. Робер и Ф. Тильман М.	состояние потрясения, дезорганизации по отношению к предшествующему развитию и, соответственно, как генератор новых структур.
2	Дж. Фон Нейман и О. Моргенштейн	взаимодействие двух объектов, обладающих несовместимыми целями и способами достижения этих целей. В качестве таких объектов могут рассматриваться люди, отдельные группы, армии, монополии, классы, социальные институты и др., деятельность которых так или иначе связана с постановкой и решением задач организации и управления, с прогнозированием и принятием решений, а также с планированием целенаправленных действий.
3	К. Левин	ситуация, в которой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы примерно равной величины. Наряду с «силовыми» линиями ситуации активную роль в разрешении конфликтов, их понимании и видении играет сама личность.

Продолжение таблицы 1.

1	2	3
4	Ролевая теория	ситуация несовместимых ожиданий (требований), которым подвержена личность, играющая ту или иную роль в социальной и межличностной структуре. Делятся на межролевые, внутриролевые и личностно-ролевые.
5	Теория социального конфликта Л. Козера	борьба по поводу ценностей и притязаний из-за дефицита статуса, власти и средств, в которой цели противников нейтрализуются, ущемляются или элиминируются их соперниками. Автор также отмечает позитивную функцию конфликтов – поддержание динамического равновесия социальной системы. Если конфликт связан с целями, ценностями или интересами, не затрагивающими основ существования групп, то он является позитивным. Если же конфликт связан с важнейшими ценностями группы, то он нежелателен, так как подрывает основы группы и несет в себе тенденцию к ее разрушению.
6	С.М. Вишнякова	(от лат. conflictus – столкновение) психологическое столкновение разнонаправленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия, фиксируемых ими в жесткой форме; чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, при котором одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны.
7	Р.Х. Шакуров	форма выражения ситуационной несовместимости, которая носит характер межличностного столкновения, возникающего в результате совершения одним из субъектов неприемлемых для другой личности действий, вызывающих с ее стороны обиду, неприязнь, протест, нежелание общаться с данным субъектом. Основание - нарушение одним из членов группы установленных норм сотрудничества и общения.

Таким образом, конфликт (лат. *conflictus*) рассматривается большинством исследователей как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями. Любые организационные изменения, противоречивые ситуации, деловые и личные отношения между людьми нередко порождают конфликтные ситуации, которые субъективно сопровождаются серьезными психологическими переживаниями.

Необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта являются наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними. Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций, или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, то такие ситуации являются предконфликтными. Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении, деятельности.

Причины столкновений могут порождаться самыми разными объектами: материальными ресурсами, важнейшими жизненными установками, ценностями, властными полномочиями, статусно-ролевыми различиями в социальной структуре, личностными (эмоционально-психологическими) различиями и т. д.

Конфликты охватывают все сферы жизнедеятельности людей, всю совокупность социальных отношений, социального взаимодействия. Конфликт, по сути, является одним из видов социального взаимодействия, субъектами и участниками которого выступают отдельные индивиды, большие и малые социальные группы и организации.

Повторимся, что в основе конфликта лежат субъективно-объективные противоречия, но эти два явления (противоречия и

конфликт) не следует отождествлять. Противоречия могут существовать длительный период и не перерасти в конфликт. Поэтому необходимо иметь в виду, что в основе конфликта лежат лишь те противоречия, причиной которых являются несовместимые интересы, потребности и ценности. Такие противоречия, как правило, трансформируются в открытую борьбу сторон, в реальное противоборство.

Таким образом, конфликт – *это открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов и участников взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности; наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.*

Существуют многочисленные *классификации конфликтов*. Основаниями для них могут быть источник конфликта, содержание, значимость, тип разрешения, форма выражения, тип структуры взаимоотношений, социальная формализация, социально-психологический эффект, социальный результат. Анализ существующих классификаций (М. Дойч, Л. Понди, Л. Козер, О. Раппопорт, А. А. Ершов, М. М. Яценко и др.) позволил установить, что практически все они являются далеко не полными. Это нетрудно объяснить. Конфликты разнообразны, а научно-методические требования к классификации довольно строги, поэтому создать классификацию, полностью отвечающую этим требованиям, крайне сложно.

Разнообразные классификации конфликтов представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация конфликтов

Критерии конфликтов	Виды конфликтов
1	2
По направленности	горизонтальные
	вертикальные
	смешанные
По значению для группы и организации	конструктивные (созидательные, позитивные)
	деструктивные (разрушительные, негативные)
По характеру причин	объективные
	субъективные
По социальной формализации	официальные формальные
	неофициальные неформальные
По социально-психологическому эффекту	развивающие, утверждающие, активизирующие каждую из конфликтующих личностей и группу в целом;
	способствующие самоутверждению или развитию одной из конфликтующих личностей или группы в целом и подавлению, ограничению другой личности или группы лиц.
По объему социального взаимодействия	межгрупповые,
	внутригрупповые,
	межличностные
	внутриличностные.
По длительности действия	кратковременные
	затяжные
	перманентные
По целям, которые отстаивают стороны, преследующие цели	личные
	групповые
	общественные
В зависимости от характера влияния выделяются	конструктивные
	стабилизирующие
	деструктивные

Продолжение таблицы 2

1	2
следующие типы конфликтов в организации:	
Организационные конфликты	личностные, или психологические;
	межличностные или социально-психологические,
	социальные
Источники возникновения конфликта	объективные
	субъективные
	иллюзорные (ложные, мнимые).
По сфере возникновения	политический
	экономический
	идеологический
	религиозный
	производственный (служебный, профессиональный)
	семейный
По содержательной стороне	адаптационный
	военный
	вооруженный
	когнитивный
	коммуникативный
	моральный
	организационный
	педагогический
	эмоциональный
художественный	
По функциональному признаку	лихорадящие
	деструктивные
	стабилизирующие
	конструктивные
По форме проявления	латентный и открытый
	спонтанный и организованный
	локальный и тотальный

Продолжение таблицы 2

По степени напряженности конфликтного поведения	бурные
	острые
	слабовыраженные

Структура конфликта. Конфликт можно рассматривать с точки зрения структуры, т.е. тех элементов, из которых он состоит. Разные исследователи вводят разные элементы конфликта, чаще всего это объект, предмет, стороны, среда, образ конфликта, его исход.

– Участники конфликта могут быть разделены на несколько групп: основные участники, в том числе, инициатор конфликта, группы поддержки, другие участники в той или иной степени подключенные к конфликту.

– Предмет конфликта – это объективно существующая или воображаемая проблема, вокруг которой развивается конфликт.

– Объект конфликта – реально существующая материальная, социальная или духовная ценность, потребность, вокруг которой разгорается конфликт.

– Среда конфликта (микро- и макро-) – социальные условия, в которых действуют участники конфликтов.

– Образ конфликтной ситуации – это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

Рассматривая структуру конфликта следует обратить внимание на мотивы, интересы и позиции конфликтующих сторон. Мотивы конфликта – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений). Позиции конфликтующих сторон – это то, о чём они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе. Позиции и мотивы могут не совпадать,

более того, они могут противоречить друг другу. Человек, заняв определенную позицию, может действовать во вред своим интересам.

Исходя из структуры, можно вывести формулу конфликта (рисунок 1).

<p><i>Конфликт = участники + объект + предмет + конфликтная ситуация + инцидент</i></p>

Рис. 1 – Формула конфликта

Участники – это субъекты, непосредственно вовлечённые во все фазы конфликта, непримиримо оценивающие сущность и протекание одних и тех же событий, связанных с деятельностью другой стороны.

Объект – это реально существующий предмет, явление, событие.

Предмет – это объективно существующая или воображаемая проблема, вокруг которой развивается конфликт.

Конфликтная ситуация – это ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких участников (сторон), каждый из которых имеет свои цели и мотивы, средства и способы решения лично значимой проблемы.

Инцидент – это практические действия участников конфликтной ситуации, которые характеризуются бескомпромиссностью поступков и направлены на обязательное овладение объектом обостренного встречного интереса.

Функции конфликта. С обыденной точки зрения конфликт несет негативный смысл, ассоциируется с агрессией, глубокими эмоциями, спорами, угрозами, враждебностью и т. п. Бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное и его необходимо, по возможности, избегать и уж, если он возник, немедленно разрешать. Современная наука рассматривает конфликт не только в негативном, но и в позитивном ключе: как

способ развития организации, группы и отдельной личности, выделяя в противоречивости конфликтных ситуаций позитивные моменты, связанные с развитием и субъективным осмыслением жизненных ситуаций.

В целом, в психологии является общепризнанным представление о позитивной и деструктивной функциях конфликта, которые определяют стратегии поведения в нем и их последствия. По мнению специалистов, принципиальные различия между позитивными и деструктивными стратегиями совладания со своими психологическими трудностями и проблемами связаны с их направленностью, целями, которые они преследуют.

Позитивные стратегии направлены на «работу» с самой проблемой, с содержанием возникшего противоречия и имеют своей целью преодоление тех препятствий, которые создает данная проблема на пути самоактуализации личности, ее самореализации и стремления к полноценной жизни. Иначе говоря, можно оценивать выход человека или социальной группы из конфликта как позитивный, если в результате они действительно «освобождаются» от породившей конфликт проблемы таким образом, что ее переживание делает участников конфликта более зрелыми, психологически адекватными и интегрированными.

Общим признаком деструктивных стратегий является нежелание (человека или социальной группы) или неспособность «работать» со своей проблемой. Неготовность к принятию решений, к ответственности за них, страх за их последствия и потому надежда на то, что «всё как-нибудь устроится само собой».

Довольно часто исследователи рассматривают конфликт односторонне (И. И. Лейман, З. Фрейд, Т. Шибутани), абсолютизируя негативные его последствия. Вместе с тем, неправомерно отрицать и определенную позитивную значимость межличностных конфликтов (Л. А. Петровская, М. М. Яценко, А. А. Ершов). Одним из исследователей, рассматривающих роль конфликтов с различных позиций является У. Линкольн (таблица 3).

Таблица 3 – Воздействие конфликта (по У. Линкольну)

Положительное воздействие конфликта	Отрицательное воздействие конфликта
Ускоряет процесс самосознания	Представляет угрозу заявленным интересам сторон
Под его влиянием утверждается и подтверждается определенный набор ценностей	Угрожает социальной системе, обеспечивающей равноправие и стабильность
Способствует осознанию общности, так как может оказаться, что у других сходные интересы и они стремятся к тем же целям и результатам и поддерживают применение тех же средств - до такой степени, что возникают официальные и неофициальные союзы	Приводит к потере поддержки
Приводит к объединению единомышленников	Препятствует быстрому осуществлению перемен
Способствует разрядке и отодвигает на второй план другие, несущественные конфликты	Ставит людей и организации в зависимость от публичных заявлений, от которых невозможно легко и быстро отказаться
Способствует расстановке приоритетов	Вместо тщательно взвешенного ответа он ведет к быстрому действию
Играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций	Подрывается доверие сторон друг к другу
Благодаря ему, обращается внимание на недовольство или предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании, признании, поддержке, юридическом оформлении и разрешении	Вызывает разобщенность среди тех, кто нуждается в единстве или даже стремится к нему

Продолжение таблицы 3

1	2
Приводит к возникновению рабочих контактов с другими людьми и группами	Подрывается процесс формирования союзов и коалиций
Стимулируется разработка систем справедливого предотвращения, разрешения конфликтов и управления ими	Имеет тенденцию к углублению и расширению; конфликт в такой степени меняет приоритеты, что ставит под угрозу другие интересы

Причины возникновения конфликтов. Большое значение имеет ситуация, в которой конфликты возникают и развиваются. В одних случаях она способствует конфликту, в других – тормозит его, сковывает инициативу противоборствующих. Выделяются разные группы причин конфликтов: социально-психологические, личностные, организационно-управленческие.

К социально-психологическим причинам возникновения конфликтов относятся:

- потери и искажение информации в процессе коммуникации;
- несбалансированное ролевое взаимодействие (Э. Берн);
- несовпадение позиций может быть вызвано не принципиальными различиями, а взглядом на проблему с другой стороны;
- различные способы оценки результатов деятельности и личности друг друга;
- психологическая несовместимость.

К личностным причинам возникновения конфликтов относятся:

- низкий уровень социально-психологической компетентности;
- низкий уровень психологической устойчивости к стрессам;

- ригидность;
- плохо развитая эмпатия;
- завышенная или заниженная самооценка;
- самопринятие;
- акцентуации характера.

Личностные причины возникновения конфликтов связаны с уровнем конфликтности личности. Существует несколько типов конфликтных личностей (таблица 4)

Таблица 4 – Типология конфликтных личностей

№	Тип	Характеристика	Поведенческая характеристика
1	2	3	4
1	Демонстративный	Чаще всего это холерики, которым присуща бурная деятельность в самых разнообразных направлениях, для них конфликт, как для рыбы вода, это – жизнь, среда существования. Они любят всё время быть на виду, имеют завышенную самооценку	Хочет быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Ему легко даются поверхностные конфликты, любуются своими страданиями и стойкостью. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное. Планирование своей деятельности осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизнь. Кропотливой, систематической работы избегает. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия
2	Ригидный (косный).	Люди этого типа не умеют перестраиваться, т. е. учитывать в своём поведении изменение ситуации и обстоятельств, принимать во внимание мнения и точки зрения окружающих, честолюбивы, проявляют болезненную обидчивость, подозрительность	Обладает завышенной самооценкой. Постоянно требует подтверждение собственной значимости. Прямолинеен и не гибок. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением. Повышено чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
3	Педант	Личность «сверхточного» типа, которая всегда пунктуальна, придирчива, занудна, хоть и исполнительна, отталкивает людей от себя	Предъявляет повышенные требования как к себе, так и к окружающим. Обладает повышенной тревожностью. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих. Страдает от себя сам, переживает свои просчёты, неудачи, часто расплачивается за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т. п.). Сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе
4	«Бесконфликтный»	Личность, сознательно уходящая, убегающая от конфликта, перекладывает ответственность в принятии решения на других (руководитель на своего заместителя), беспринципная. Между тем конфликт нарастает как снежный ком и обрушивается на такую личность, особенно это болезненно и чревато последствиями, если такой тип личности у руководителя	Обладает лёгкой внушаемостью. Внутренне противоречив. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Недостаточно хорошо видит перспективу. Зависит от мнения окружающих. Не обладает достаточной силой воли. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
5	«Танк»	Это грубый, бесцеремонный человек, идущий на пролом, презирающий тонкости взаимоотношений и чужие чувства	Эгоистичен и уверен в своей правоте. Считает, что окружающие должны уступать ему дорогу. Не любит, когда кто-то ставит под сомнение его правоту. Озабочен своим авторитетом. Болезненно самолюбив. Настороженно относится к шуткам, которые по содержанию перекликаются с текущей ситуацией. В каждой шутке он усматривает скрытую атаку на его личность и достоинство. Попытки обсудить с ним его отношение к людям (с надеждой что-то исправить) будут тщетны. Все без исключения ваши претензии будут приписаны вашему дурному характеру – ведь многие, с кем он общается, с ним согласны. Такой человек нацелен на дело, люди для него – инструмент
6	«Пиявка»	«Пиявка» не говорит гадостей, не ругает и не оскорбляет, ни в чём прямо не обвиняет, но после общения с ним ухудшается самочувствие, снижается настроение или появляется чувство усталости, труднее направить мысли в нужное русло	Не считает, что доставляет какие-то неприятности собеседнику – он дарит своё общество и благодарен себе за то, что проявляет инициативу в общении. Если он вял и молчалив, то всё равно доволен собой – все должны ценить, что он многое прощает. Умеет подключать собеседника к своим проблемам и заставляет переживать отрицательные эмоции

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
7	«Вата»	Такой человек производит впечатление приятного и покладистого. Он уступчив и сговорчив. Это нравится в начале взаимодействия с ним. Но потом часто возникают проблемы: «Вата» не выполняет обещанного, соглашается сделать какую-либо работу и не делает её	<p>Постоянно возникают непредвиденные обстоятельства, которые мешают выполнению обещанного. Не считает нужным вовремя сказать о таких обстоятельствах.</p> <p>Прояснить с ним отношения основательно довольно трудно, потому что он во всём соглашается. При таком разговоре можно почувствовать себя неуютно, когда приходится упрекать вроде бы доброжелательного и сговорчивого человека. Тем не менее надо вспомнить несколько его поступков и показать ему, что слова слишком далеки от дел</p>
8	«Обвинитель»	Для него весь мир полон дураков, подлецов и бездельников. Но критикует он не устройство мира, а вполне конкретных людей: соседей, водителей автобусов, продавцов, врачей, сослуживцев, начальников, чиновников правительства... Критикует увлечённо, с жаром, со знанием дела, с фактами, выводами и заключениями.	<p>«Обвинителем» движет страстное желание выговориться и быть услышанным. Пытаться сбить его бесполезно, слов своей песни он не забывает.</p> <p>Обычно после одного – двух часов неутомимого раскрытия истины «обвинителю» становится легче и тогда его можно перебивать, переводить разговор в другое русло.</p>

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
		<p>Имеет свои чёткие суждения о том, кто как должен жить и работать. Если вы попытаетесь прервать бесконечную обвинительную речь, скорее всего, агрессии не будет. Будет лёгкое раздражение: либо вызванное вашей, конечно же, неумелой попыткой обвинять лучше, чем он, либо «вашей близорукостью» и тщетной попыткой оправдать кого-либо</p>	<p>Только не вздумайте хоть малым намёком дать понять, что он в чём-то не прав или вам показалось, что он высказал не все доводы. Он повторит ещё два или три раза. Тогда следующей передышки в речи вы будете ждать не менее трёх часов</p>

К организационно-управленческим причинам возникновения конфликтов относятся:

- структурно-организационные, причиной которых является неэффективная структура организации;
- функционально-организационные, возникающие по причине нерациональной организации функционала сотрудников и структурных подразделений;
- структурно-функциональные, причиной которых является несоответствие функций организации ее структуре;
- личностно-функциональные, возникающие вследствие несовпадения личностных особенностей сотрудника его функциональными обязанностями;
- ситуативно-управленческие, появляющиеся в результате разнообразных ситуаций управления.

Кроме этого, выделяются объективные, псевдообъективные и эмоциональные причины возникновения конфликтов.

Объективные источники конфликта. Объективные источники конфликта – это проблемы, которые должны быть решены, или вопросы, по которым следует принять решение. Каждая сторона имеет свою позицию, и аргументы нужны для того, чтобы убедить противоположную сторону изменить свою позицию или принять другую.

Псевдообъективные источники конфликта. Зачастую объективные источники лишь маскируют истинные интересы людей, участвующих в конфликте. Источники остаются объективными лишь до тех пор, пока представляют собой отражение реальных интересов. Источники становятся псевдообъективными, когда отражают потребности человека. Поэтому можно сказать, что псевдообъективные источники – это эмоциональные источники, выдаваемые за объективные.

Эмоциональные источники конфликта. Конфликт – это не простое различие в позициях. Различия, лишённые эмоциональной окраски, редко воспринимаются как конфликт, а скорее – как просто предмет для обсуждения, разговора. Необходимо принимать во внимание и эмоциональные источники кон-

фликта. Они непосредственно связаны с базовыми потребностями людей. Поэтому эмоциональные источники конфликта можно представить в следующем виде:

1. Эмоции, связанные с потребностью контролировать людей, влиять на них, добиваться желаемого социального статуса.

2. Эмоции, связанные с потребностью получать одобрение со стороны других людей, переживать принадлежность к значимой для себя группе.

3. Эмоции, связанные с потребностью справедливости, со стремлением к равенству и честности во взаимоотношениях.

4. Эмоции, связанные с самоиндификацией – с потребностью в автономности, самореализации, позитивном образе – Я, в утверждении собственных ценностей.

Эмоциональные источники конфликта распознать труднее, чем объективные. Обмениваясь аргументами, мы редко упоминаем их. Особенно это характерно в деловом общении, в котором практически исключена возможность говорить о своих потребностях во власти автономности, самореализации и т.п. Хорошо это или плохо, но организационные нормы обычно не предполагают самораскрытия в плане потребностей. Эти нормы настолько глубоко внедрились в нас, что порой мы даже не осознаем эмоциональные источники как личностных, так и межличностных конфликтов. В силу этого бывает трудно распознать переживаемые эмоции и ясно описать их. Тем не менее, наши основные потребности всегда остаются с нами и разрешение конфликта достигается осознанием его эмоциональных источников и обсуждением их.

Стадии конфликта. Развитие конфликта проходит три стадии – предконфликтную, конфликтную и послеконфликтную.

1. Предконфликтная стадия. Начинается с конфликтной ситуации, которая выявляет оппонентов и причинную обусловленность конфликта. Но это ещё не конфликт, а только равновесное состояние, обстоятельство, которое может предшествовать противоборству. Инцидент – вторая фаза предконфликтной стадии.

2. Конфликтная стадия. Чтобы произошло превращение ситуации в конфликт, требуется повод, нужны какие-то действия, приводящие стороны в движение. Только вместе конфликтная ситуация и инцидент образуют конфликт. Конфликтная ситуация (чаще в скрытой форме) может сохраняться, не приводя к инциденту и не переходя в конфликт. Первая фаза наступает после инцидента. Происходит неизбежный «обмен ударами», назначение которых – наступление на позиции оппонентов, нейтрализация угрозы с их стороны. Очень часто она сопровождается нарастанием агрессивности. Эта фаза способствует «переоценке ценностей» с учетом происшедших перемен. Вторая фаза – выбор путей дальнейшего взаимодействия оппонентов. Существует два пути: либо искать примирения; либо эскалация, продолжение конфликта.

3. Послеконфликтная стадия. Ослабление противостояния – первая фаза. Она примечательна тем, что конфликт при всей своей остроте может прекратиться: как в итоге изменения объективной ситуации, так и в результате психологической перестройки субъектов, изменения их взглядов и намерений. На этой основе становится возможным полное или частичное разрешение конфликта. Напряженность ситуации спадает, причины, вызвавшие противостояние и обостренную борьбу, сглаживаются или устраняются. Заключительная фаза – подведение итогов, оценка результатов. Последствия конфликта зависят от факторов объективного и субъективного порядка, манеры поведения сторон, методов преодоления расхождений, умелости тех, кто направлял урегулирование конфликта. Последствия конфликта, при любом исходе, оказывают влияние на организацию и её персонал.

Характеристика основных стратегий поведения в конфликте. В зависимости от значимости предмета конфликта и необходимости сохранения позитивных отношений с другой стороной конфликта, от типа личности, принадлежности к конфликтным типам личности человек выбирает стратегии поведения в конфликте (таблица 5).

Таблица 5 – Стратегии поведения в конфликте

Стратегия	Характеристика
1	2
Конфронтация-соперничество	<p>Конфронтация или соперничество – стиль, предусматривающий усилия по навязыванию предпочитаемого решения другой стороне.</p> <p>По своей направленности ориентирована на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов без учёта интересов других сторон, непосредственно участвующих в конфликте, а то и в ущерб им. Применяющий подобный стиль поведения стремится навязать другим своё решение проблемы, уповает только на свою силу, не приемлет совместных действий.</p> <p>Этот стиль представляется наиболее продуктивным, когда вторая сторона, по всей видимости, легко идёт на уступки. Оказывать давление на оппонента с крепкими нервами, имеющего крепкую и твёрдую поддержку, или на того, кто уже пошёл на всевозможные уступки, – смысла нет. Более того, мало смысла осуществлять нажим на оппонента, продемонстрировавшего, что кроме обсуждающихся альтернатив у него имеется другая, лучшая альтернатива за пределами переговоров</p>

Продолжение таблицы 5

1	2
Избегание -уклонение	<p>Человек придерживающийся этого стиля стремиться уйти от конфликта. Эта стратегия может быть уместна, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (это бывает редко, но всё же бывает), если сейчас нет условий для эффективного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся.</p> <p>Уклонение как стиль поведения в конфликтах характеризуется явным отсутствием у вовлечённого в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти навстречу оппонентам; стремлением выйти из конфликтного поля уйти от конфликта.</p> <p>Уклонение бывает оправданным в условиях межличностного конфликта, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка. Этот стиль обычно используют реалисты по натуре. Люди такого склада, как правило, трезво оценивают преимущества и слабости позиций конфликтующих сторон. Даже будучи задетыми за живое, они остерегаются безоглядного ввязывания в «драку», не спешат принимать вызова на обострение столкновения, понимая, что нередко единственным средством выигрыша в межличностном споре оказывается уклонение от участия в нём</p>

Продолжение таблицы 5

1	2
Приспособление -сглаживание	<p>Приспособление как стиль пассивного поведения отличается склонностью участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению. В отличие от уклонения этот стиль поведения предполагает в большей степени учитывать интересы оппонентов и не избегать совместных с ними действий.</p> <p>Этот стиль основывается на тезисах: Не стоит раскачивать лодку. Давайте жить дружно.</p> <p>«Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, конфронтации, призывая к солидарности. При этом часто забывается проблема, лежащая в основе конфликта. В результате может временно наступить покой. Отрицательные эмоции не проявляются, но они накапливаются. Рано или поздно оставленная без внимания проблема накопившиеся отрицательные эмоции приведут к взрыву, последствия которого окажутся дисфункциональными.</p> <p>Приспособление применимо при любом типе конфликтов. Но этот стиль поведения наиболее подходит к конфликтам организационного характера, в частности по иерархической вертикали: нижестоящий – вышестоящий, подчинённый – начальник и т.д.</p>

Продолжение таблицы 5

1	2
Компромисс	<p>Компромисс означает расположенность участника конфликта к урегулированию разногласия на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов. Этот стиль в равной мере предполагает активные и пассивные действия, приложение индивидуальных и коллективных усилий. Стиль компромисса предпочтителен тем, что обычно преграждает путь к недоброжелательности, позволяет, хотя и отчасти, удовлетворить притязания каждой из вовлечённых в конфликт сторон.</p> <p>Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет быстро разрешить конфликт. Но через некоторое время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например, неудовлетворённость «половинчатыми» решениями. Кроме того, конфликт в несколько изменённой форме может возникнуть вновь, так как осталось нерешённой породившая его проблема</p>

Продолжение таблицы 5

1	2
Сотрудничество	<p>Сотрудничество нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. В отличие от конфронтации сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон. Это возможно при своевременной и точной диагностики проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснения как внешних, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели. Этот стиль основывается на убеждённости участников конфликта в том, что расхождение во взглядах – это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При этой стратегии участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что даёт им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход.</p> <p>Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Но такой путь требует времени и терпения, мудрости и дружеского расположения, умения выразить и аргументировать свою позицию, внимательного выслушивания оппонентов, объясняющих свои интересы, выработки альтернатив и согласованного выбора из них, в ходе переговоров, взаимоприемлемого решения</p>

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дайте определение конфликта и обоснуйте его.
2. Перечислите типы конфликтов.
3. В чём заключается конструктивное начало конфликта?
4. Назовите основные деструктивные проявления конфликтов.
5. Какие компоненты конфликта вы знаете?
6. Перечислите и обоснуйте стадии конфликта.
7. Что такое конфронтация, чем она характеризуется?
8. Когда выбирается стратегия уклонения?
9. Что такое приспособление?
10. Назовите основные характеристики компромисса?
11. В чем особенности стратегии сотрудничества?
12. Какие вы знаете типы конфликтных личностей? Охарактеризуйте их.

Литература

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология: учебник [Текст] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2013.
2. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры [Текст] / Э. Берн. – М.: Прогресс, 1988.
3. Ворожейкин, И. Е. Конфликтология: учебник [Текст] / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М.: ИНФРА, 2001.
4. Гришина, Н. В. Психология конфликта: учебник [Текст] / Н. В. Гришина. – СПбю: Питер, 2000.
5. Иванова, О. А. Конфликтология в социальной работе: учебник и практикум [Текст] / О. А. Иванова, Н. Н. Суртаева. – М.: Юрайт, 2015.
6. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии [Текст] / С. М. Емельянов. – СПб.: Питер, 2001.
7. Майерс, Д. Социальная психология: учебник [Текст] / Д. Майерс. – СПб. : Питер, 1999.
8. Рубин, Д. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение [Текст] / Д. Рубин, Д. Пруйт, С. Х. Ким. – СПб.: Прайм – ЕВРОЗНАК, 2001.

1.2 Транзактный анализ конфликта

Транзактно-аналитическое направление в психологии возникло в 50-е годы 20 века и приобрело наибольшую популярность в семидесятые годы. Транзактный анализ разработан как специальный метод групповой психотерапии, где взаимодействие индивидов анализируется с позиций основных эго-состояний, а единица взаимодействия была названа транзакцией.

Структура личности в концепции транзактного анализа характеризуется наличием трех эго-состояний: «Родитель», «Ребенок» и «Взрослый». Эго-состояние – это совокупность связанных друг с другом поведений, мыслей и чувств, способ проявления нашей личности в данный момент. Эго-состояния – это некие феноменологические реальности, поведенческие стереотипы, которые актуализируются наличной ситуацией. Каждое эго-состояние представляет собой особый паттерн мышления, чувств и поведения.

Каждый взрослый человек некогда был ребенком. Этот ребенок представлен в каждом человеке детским эго-состоянием. В случае, когда человек испытывает чувства, которые он испытывал в детстве, и соразмерно им выстраивает свое поведение, то он находится в эго-состоянии Ребенка.

Способность оценивать и систематизировать приходящую извне информацию и принимать разумные решения относится к эго-состоянию Взрослого: человек руководствуется принципом «здесь и теперь» и реагирует на происходящее вокруг него в данный момент, используя весь потенциал своей взрослой личности.

Родительское эго-состояние представлено информацией, полученной в детстве от родителей и других авторитетных лиц. Это наставления, поучения, правила поведения, социальные нормы. Если человек копирует мысли и чувства одного из своих родителей или других парентальных фигур, то он находится в эго-состоянии Родителя.

Эффективным методом, позволяющим как распознавать конфликтогенные взаимоотношения, так и скорректировать конфликтное поведение, является транзактный анализ.

Словосочетание «транзактный анализ» дословно означает «анализ взаимодействий». В нем заложены две глубокие идеи:

- 1) мультипликативная природа общения;
- 2) разделение процесса общения на элементарные составляющие и анализ этих элементов взаимодействия.

Берн подметил, что в зависимости от ситуации, общаясь, мы принимаем одну из трех позиций, которые он условно назвал Родитель, Взрослый, Дитя. Было принято их сокращенное обозначение Р, В, Д.

Важно отметить, что никакого отношения к возрасту эти позиции не имеют. Все три эго-состояния, так как они проявляются в виде поведенческих штампов. Значит, с помощью наблюдения можно сделать вывод, в каком эго-состоянии находится человек в данный момент. Критерии отнесения к одной из позиций будут следующими (таблица 6):

Таблица 6 – Критерии отнесения к одной из позиций

Позиция	Действия	Позиция
Родитель	Требует, оценивает (осуждает или одобряет), учит, руководит, покровительствует	Сверху
Взрослый	Рассудительность, работа с информацией, направленность на дело	Рядом
Дитя	Проявления чувств, беспомощности, подчинения	Снизу

Трансакцией называется единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающаяся заданием позиций друг друга.

Графически это выглядит так: каждый партнер по общению изображается в виде набора всех трех его позиций: Р, В, Д (сверху вниз), а трансакция – стрелкой, идущей от выбранной

позиции одного собеседника к предполагаемой позиции другого.

При этом отношения вида Р->Р, В->В, Д->Д, изображаемые горизонтальными стрелками, являются пристройками рядом (рисунок 2).

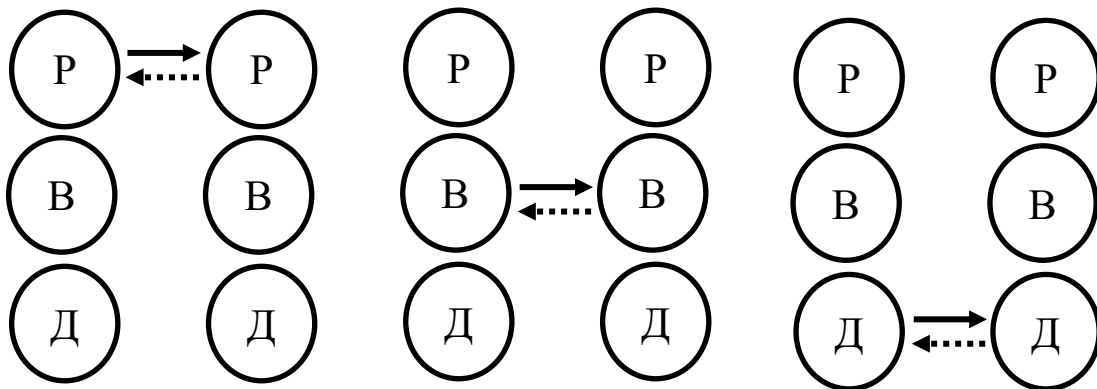


Рисунок 2 – Графическое изображение пристройки на равных

Признаки пристройки на равных: отсутствие пристроек сверху или снизу, стремление к сотрудничеству, информационному обмену, соревнованию; характерны повествовательные интонации, вопросы и т.п.

Отношения Р->В, Р->Д, В->Д – пристройка сверху (рисунок 3).

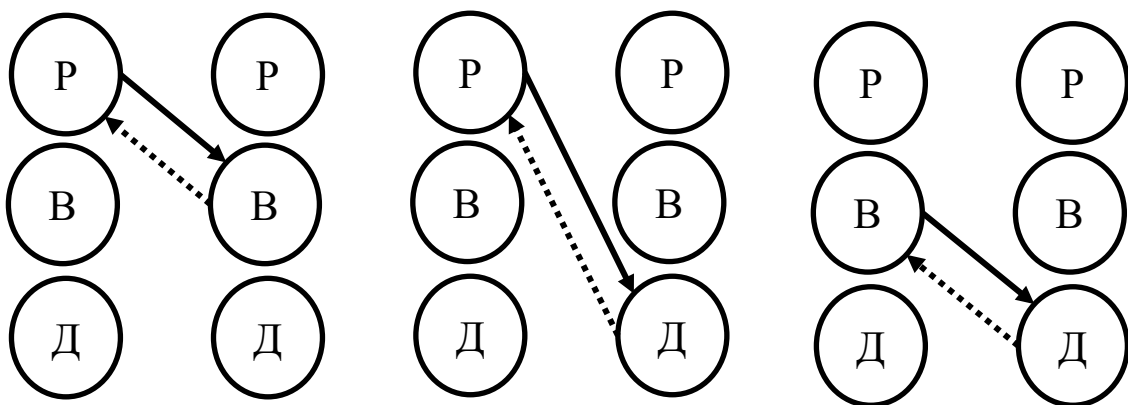


Рисунок 3 – Графическое изображение пристройки сверху

Признаки пристройки сверху: стремление доминировать;

внешне может выглядеть как поучения, осуждения, советы, порицание, замечания, обращения «ты».

Отношения В->Р, Д->Р, Д->В – пристройка снизу (рисунок 4).

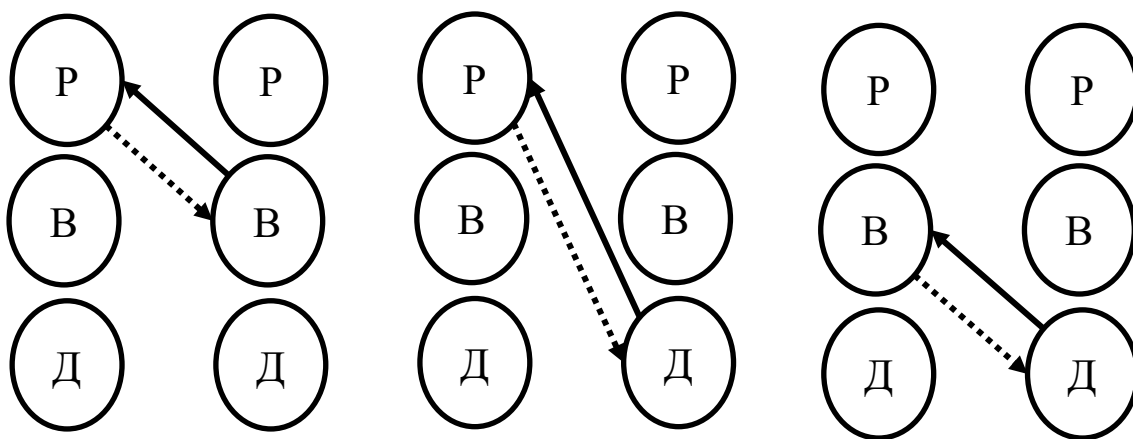


Рис. 4 – Графическое изображение пристройки снизу

Признаки пристройки снизу: выглядит как просьба, извинение, оправдание, виноватые или заискивающие интонации, наклоны корпуса, опускание головы, подавание руки ладонью вверх и т. п.;

Все представленные ситуации являются так называемыми транзакциями с **взаимодополнением**. В них распределение ролей, задаваемое инициатором, принимается адресатом, поскольку это его устраивает: их позиции являются как бы частью одного целого, не противоречащими, а дополняющими одна другую. **Обратная** транзакция при этом является зеркальным отображением исходной. Это означает комфортное, бесконфликтное общение. Но, к сожалению, так бывает далеко не всегда.

Если распределение позиций, задаваемое инициатором, не устраивает адресата, то такая транзакция называется **пересекающейся**. Она может привести к конфликту, то есть является конфликтогеном.

При пересечении инициальной транзакции ответной есть вероятность, что партнер перейдет в то эго-состояние, к которому обращается первый человек, так как отношения такого

рода нормированы. В противном же случае это почти всегда приведет к конфликту. Если второй человек тоже ответит конфликтогеном, то получится эффект «снежного кома».

Чем сильнее рассогласование позиций, тем сильнее конфликтоген и больше вероятность возникновения конфликта. Рассогласование позиций может содержать и «уколы», подчас болезненные, для одного или обоих партнеров.

На транзактной схеме рассогласование проявляется так: стрелки не параллельны. Могут они и пересечься. Пересечение стрелок означает сильный конфликтоген, ссору или состояние накануне ссоры (рисунок 5).

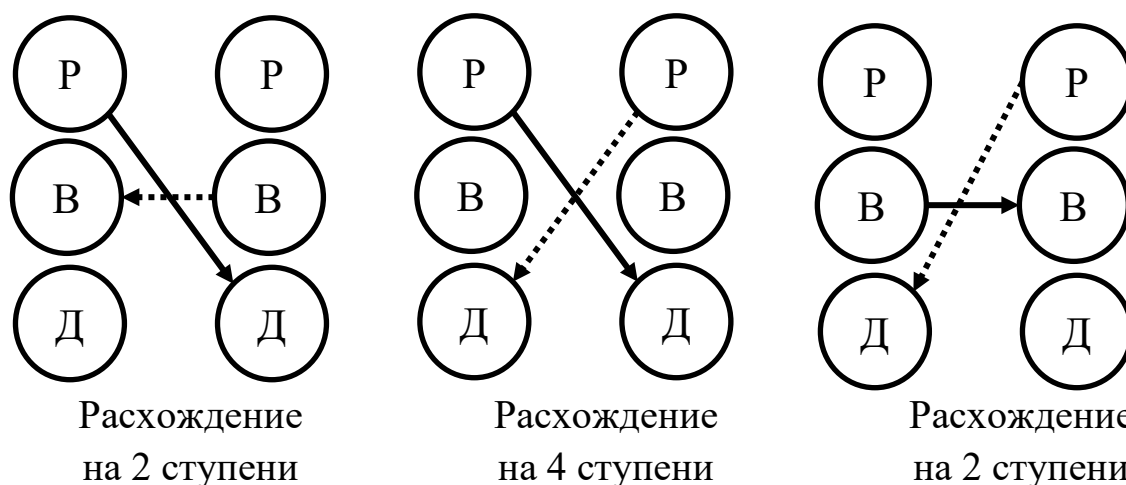


Рис. 5 – Транзактная схема рассогласования в отношениях

Всего возможны 72 разновидности пересекающихся транзакций, но на практике чаще всего встречаются два варианта: когда инициальный посыл В – В пересекается Д – Р или Р – Д.

М. В. Балабанова предлагает модель анализа и разрешения семейного конфликта:

1. Структурный и функциональный анализ эго-состояний участников конфликта.
2. Анализ коммуникаций (диаграмма транзакций).
3. Структурные контаминации участников конфликта (предрассудки и иллюзии).

4. Анализ ролей участников конфликта в драматическом треугольнике С. Карпмана.

5. Анализ конфликта с позиций силовой игры. Указать роли оппонентов в доминирующей и подчиненной позиции.

6. Анализ эмоций и чувств, не позволяющих оставаться участникам конфликта во Взрослом эго-состоянии.

7. Построение карты конфликта (Х. Корнелиус и Ш. Фэйр): позиции, потребности, опасения.

8. Технология разрешения конфликта по Ш. и Г. Боуэр: построение диалога.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое эго-состояние?

2. Какие виды эго-состояний бывают в ситуациях взаимодействия?

3. Чего позволяет достичь трансактный анализ в ситуации конфликта?

4. Что такое транзакции с взимодополнением?

5. Что такое пересекающиеся транзакции?

6. Проведите структурный анализ эго-состояний отца и дочери в следующей конфликтной ситуации:

Дочь: Я уже взрослая и хочу жить одна!

Отец: Но ты еще ничего не понимаешь в жизни! Ты не зарабатываешь деньги! Если ты уедешь из дома, ты забросишь учебу!

Дочь: С тобой я никогда не стану самостоятельной!

Отец: Я – твой отец и буду заботиться о тебе, пока ты не вырастешь!

Литература

1. Балабанова, М. В. Транзактный анализ семейного конфликта и его разрешение (на примере кейса) [Текст] / М. В. Балабанова // Наука и современность. – 2016. – №44.

2. Берн, Э. Игры, в которые играют люди, и люди, которые играют в игры [Текст] / Э. Берн. – Екатеринбург: ЛИТУР, 2002.

3. Берн, Э. Что вы говорите после того, как говорите «Здравствуйте» [Текст] / Э. Берн. – М., 1984.

4. Джеймс, М. Рожденные выигрывать. Транзактный анализ с гештальт-упражнениями: [Текст] / М. Джеймс, Д. Джнгвард; ред. и послесл. Л. А. Петровской; пер. с англ. – М., 1993.

5. Макаров, В. В. Транзактный анализ – восточная версия [Текст] / В. В. Макаров, Г. А. Макарова. – М.: Речь, 2008.

6. Макаров, В. В. Игры, в которые играют... в России. Психологические игры новой России [Текст] / В. В. Макаров, Г. А. Макарова. – М.: Академический проект, 2004.

7. Малкина-Пых, И. Г. Справочник практического психолога. Техники транзактного анализа и психосинтеза [Текст] / И. Г. Малкина-Пых. – М.: Изд-во Эксмо», 2004.

8. Стьюарт, И. Современный транзактный анализ [Текст] / И. Стьюарт, В. Джонис; пер. с англ. Д. Касьянов. – СПб.: Изд-во «Метанойя», 2016. – 445 с.

1.3 Конфликты в системе образования

Для того чтобы оказать поддержку конфликтующим сторонам, дать рекомендации детям, педагогам специалисту необходимо понимать специфику педагогического конфликта: его структуру, причины, виды и способы урегулирования.

Педагогический конфликт – это возникающая в результате профессионального и межличностного взаимодействия участников учебно-воспитательного процесса форма проявления обострившихся субъектно-субъектных противоречий, вызывающих чаще всего у них отрицательный эмоциональный фон общения, предполагающая конструктивный перевод столкновения сторон конфликта в заинтересованное устранение его причин.

Таким образом, в данном толковании педагогического конфликта как разновидности конфликтов вообще, прежде всего, обращается внимание:

- на сферу его протекания (образовательный процесс),
- особенность субъектов (учителя и дети, родители),
- эмоциональный фон протекания.

Педагогический конфликт – это объективное противоречие, вызванное несоответствием имеющегося уровня личностного или индивидуального развития и реальных ситуаций учебно-воспитательного процесса, являющееся для его участников своеобразным воспитательным потенциалом, преодоление (разрешение) которого переводит учителя и учащегося на более высокий уровень личностного и индивидуального развития.

Педагогические конфликты существовали в школе всегда (Приложение 1). Среди потенциально конфликтогенных педагогических ситуаций можно выделить ситуации деятельности, поведения и отношений.

Ситуации деятельности могут возникать по поводу выполнения школьником тех или иных заданий, успеваемости, учебной и внеучебной деятельности. Конфликтные ситуации здесь могут возникнуть в случаях отказа учащегося выполнить задание. Это может происходить по разным причинам: утомление, трудности в усвоении учебного материала, неудачное замечание учителя.

Ситуации поведения возникают, как правило, в связи с нарушениями школьниками правил поведения. Такие ситуации могут приобретать характер конфликтных в случаях, если взрослый, не выяснив мотивов, сделает ошибочный вывод о поступках кого-либо из детей.

Ситуации отношений возникают тогда, когда затрагивают эмоции и интересы детей и взрослых в процессе общения или деятельности. Если педагогическая ситуация вызывает у ее участников негативные эмоции, порождающие неприязнь друг к другу, то такая ситуация также приобретает конфликтный характер. Она возникает в тех случаях, когда деловые отношения подменяются межличностными, когда даются неоправданно отрицательные оценки не поступку школьника, а его личностным качествам. Грань, разделяющая поведение человека и поведение

должностного лица, очень тонка, почти незаметна. Поэтому конфликтная ситуация может перейти из сферы деловых отношений в сферу чисто личностную.

Виды педагогических конфликтов. По данным социологического опроса, проведенного среди слушателей Высшей школы делового администрирования в городах Архангельске и Архангельской области (всего было опрошено 150 человек, в том числе 111 работников образования), ответы на вопрос «Какие конфликты возникают в вашей организации?» распределились следующим образом: межличностные – 74,8 %; между личностью и группой – 12,6 %; межгрупповые конфликты – 9,8 %.

В муниципальных образовательных учреждениях (школах, дошкольных, коррекционного типа, педагогическом колледже) две трети конфликтов (67,1 %) являются эмоциональными, иррациональными, беспредметными. И наоборот, деловыми, рациональными, предметными – 31,5 %.

Типы конфликтов в сфере образования по субъектам активности

1. Межличностные: учащийся–учащийся.
2. Межличностные: учитель–учащийся.
3. Межличностные: учитель–учитель.
4. Межличностные: учитель–родитель.
5. Межличностные (ролевые, деловые) конфликты: учитель – директор образовательного учреждения.
6. Личность (ученик) – группа (класс, группа учителей).
7. Межгрупповые конфликты среди учащихся.

По типу проявления выделяют следующие виды педагогических конфликтов:

– *подлинный*, когда столкновение интересов существует объективно, осознается участниками и не зависит от какого-либо изменяющегося фактора;

– *случайный (или условный)*, в котором конфликтные отношения возникают в силу случайных, поддающихся изменению обстоятельств, не осознаваемых участниками конфликта. Такие

конфликты могут быть прекращены, если участники осознают реально имеющиеся возможности;

– *смещенный*, где воспринимаемые причины конфликта косвенно связаны с объективными причинами, лежащими в его основе. Такой конфликт может быть выражением истинных конфликтных отношений, но в символической форме;

– *неверно приписанный*, когда конфликтные отношения приписываются не тем сторонам, между которыми разыгрывается действительный конфликт. Это делается либо преднамеренно с целью спровоцировать столкновение в группе противника, «затушевав» тем самым конфликт между его истинными участниками, либо непреднамеренно, в силу отсутствия истинной информации о существующем конфликте;

– *скрытый*, в котором конфликтные отношения в силу объективных причин должны иметь место, но не актуализируются;

– *ложный*, не имеющий объективных оснований и возникающий в результате ложных представлений или недоразумений.

Педагогические конфликты классифицируются также *по направленности и временным характеристикам*. Среди них выделяют:

– *горизонтальные*, возникающие между коллегами в учебном заведении или учащимися одного класса, группы,

– *вертикальные* – в диадах «педагог – учащийся», «администрация – педагог», «педагог – родитель».

По временным параметрам конфликты подразделяются на *кратковременные, быстротечные, длительные*.

По содержанию конфликты делятся на три группы: дидактические, этические.

Конфликты дидактического характера. Происходят они на уроке и касаются не методики преподавания, а поведения учителя, т. е. его тактики, стиля, реакции на поступки учащихся. Сильнее всего на психику учащихся влияют в негативном плане происшествия, вызванные приемами дисциплинирования школьников, например:

- не разобравшись, обвиняют ученицу в подсказках, которых не было, и удаляют с контрольной работы из класса;
- удаляют ученика из класса, одновременно выбрасывая его портфель, а выкатившиеся из него посторонние предметы (шарики, колесики и еще что-то) забирают себе;
- новичок по неосторожности разбил в классе окно, за это одно учительница клеит ему ярлык недисциплинированного;
- пропадают в классе деньги из сумки учительницы, устраивается повальный обыск, а деньги никто не крал – они в другом месте;
- весь класс не выучил стихотворение – учительница предложила всем одеться и идти за родителями.

Сила психического переживания определяется как объективными причинами, т. е. законами и механизмами восприятия человеком человека, конформности, значимости наблюдаемых событий, так и множеством индивидуальных различий наблюдающих за подобного рода происшествиями.

Вторую группу конфликтогенных ситуаций образуют поступки учителей, которые могут объединяться термином «дискриминация» по отношению к учащимся. Формы их проявления не отличаются разнообразием.

Третью группу дидактических конфликтов образуют события, происходящие в ситуациях оценки успеваемости учащихся. Что же вызывает наибольшие нервные переживания при оценке учителем знаний на уроке? Приведем примеры некоторых из них:

- завышают оценки по просьбе родителей, по знакомству с ними;
- не принимают во внимание старательность, с которой выполнены практические задания;
- за одинаковые ошибки в диктанте выставляются разные оценки. Ученики приходят к выводу, что у учительницы есть «любимчики».

Среди прочих конфликтных ситуаций в условиях дидактических взаимодействий учителя со школьниками встречаются

такие, как служебная недисциплинированность учителя, наблюдаемая его подопечными, пренебрежение к отстающим, демонстративное потакание школьникам, чьи родители имеют ту или иную форму власти над учителем, публичное посрамление ученика за дурные привычки (грызет ногти, шмыгает носом, уходит в себя) и пр.

Конфликты этики. Классификация грубых нарушений педагогической и человеческой этики учителей начальных классов дает основание выделить, прежде всего, типы проявлений бескультурья педагога, его бестактности, оскорбительного обращения. Крайний ряд конфликтных ситуаций составляют факты жестокости и криминальных форм и поступков учителя в обращении с учащимися.

Обратимся к конкретным эпизодам учительской бестактности в обращении учащимися и окунемся в реальные события школьной действительности.

1. Учительница с широким набором проявлений бестактности: несдержанность, грубость, отсутствие гибкости; малейшее нарушение порядка вызывает у нее бурю гнева, по любому поводу вызывает родителей.

2. Эпизоды проявления бестактности и грубости:

– после обнаружения ошибки в тетради ученицы учительница сказала: «Ничего путевого из тебя не выйдет»;

– учительница накануне праздника 23 февраля поручила ученикам (3 класс) поздравить своих отцов с праздником, добавив: «Пока они не пьяные»;

– в ответ на желание ученицы читать стихи на утреннике к 8-му марта последовал отказ и поручение тому, кто не хочет, но умеет читать лучше.

Обнаруживаются несколько типичных выходов из конфликта и тех изменений, к которым приводят эти столкновения в одну или в обе стороны. Чаще всего конфликтные события сказываются на сознании, поведении, самочувствии учащихся.

Лишь незначительное место занимают позитивные последствия, которые в основном выражаются в улучшении учебных успехов, нормализации поведения, исчезновении дурных поступков и укреплении исполнительности в ответ на общепринятые требования, которые предъявляются учительницей.

Вот пример нетактичного отношения учителя к ученице. Ученица 7-го класса с одноклассницами изъявила желание участвовать в подготовке к конкурсу КВН: разучить танец, выступить в сценке. Во время репетиций учительница несколько раз сделала ей замечания: ты неважно танцуешь, у тебя плохо получается; в сценке тебе лучше не играть, так как ты заикаешься. Девочка в слезах убежала с репетиции и в дальнейшем отказывалась участвовать во всех мероприятиях. Отношения с учителем стали натянутые. В дальнейшем это отразилось и на учебной деятельности.

Могут возникать и следующие эпизоды: обращение родительницы ученика 8-го класса по поводу неэтичного поведения классного руководителя на родительском собрании. Вопрос заключался в том, что в доверительной беседе с учителем с глазу на глаз родительница рассказала ей о своих проблемах в воспитании сына. Учительница, пообещав сохранить данный разговор втайне, на родительском собрании привела данный случай в качестве примера в своей воспитательной беседе. Причем мать ученика присутствовала на данном собрании и была просто шокирована предательством учителя. Между ними вспыхнул конфликт. Родительница перестала посещать школу и родительские собрания.

Соблюдение норм этики является важным условием для поддержания стабильной обстановки в коллективе, на уроке, в личном общении. Такие моменты в школьно жизни, когда учитель отбирает записки у детей и разглашает их содержимое, оскорбляет открыто ученика в присутствии класса или взрослых, раскрывает тайны ученика всем присутствующим, грубо

высказывается о семье ученика, о его внешности и т. д., являются частыми причинами конфликтов.

Для образовательных учреждений характерны моббинг-конфликты. Понятие «моббинг» произошло от английского слова «*mob*», что в переводе означает «сборище, толпа, шайка».

Впервые (в 1958 г.) его применил К. Лоренц. Он употребил английское слово «*mobbing*» для обозначения агрессивного поведения некоторых животных по отношению к другим. Например, моббингом он называл ситуацию, когда стая гусей атаковала и изгоняла напавшую на них лису. В 60-е гг. XX в. после публикации работы шведского врача Гайнеманна, который сравнил жестокое поведение детей по отношению к другим детям с агрессивным поведением животных и назвал его моббингом, термин получил широкую известность.

Х. Лейманн определяет моббинг как «изводящие» действия, которые становятся моббингом только в том случае, если постоянно повторяются.

Коммуникативные действия могут иметь тяжелые психические и физические последствия. По мнению исследователей, моббинг – это негативные коммуникативные действия одного человека или группы людей, которые направлены против отдельного человека, происходят очень часто или на протяжении длительного промежутка времени и обуславливают отношения между преступником и жертвой.

Моббинг – это следствие неразрешенного конфликта, проявление результатов неверных действий в конфликтной ситуации. Развитие моббинга может привести к снижению социального уровня объектов, поскольку их вытесняют из социальной группы или из профессии и они без посторонней физической и психологической поддержки не имеют шанса на возвращение.

Моббинг как процесс имеет несколько этапов.

Этап 1. Конфликты, противоречия и вызывающее поведение – возникает опасная ситуация.

Этап 2. Переход к моббингу и психотеррору – происходит психическая травмиация, которая может включать навешивание ярлыков.

Этап 3. Правонарушения, связанные с превышением полномочий, – жертву лишают собственных прав, обвиняют, навешивают ярлыки.

Этап 4. Диагнозы, способствующие навешиванию ярлыков.

Этап 5. Исключение из профессиональной жизни – жертва попадает в ситуацию изгоя; ее социальную борьбу за выживание понимают неправильно, более того, эта отчаянная борьба за выживание и поведение объекта убеждают окружающих в том, что человек имеет недостатки характера.

Моббинг – это процесс, который при большой продолжительности и эскалации отнимает у человека все время. Мысли заняты исключительно моббинг-процессом, и не остается свободного пространства для других людей и их интересов. Так как развитие моббинга чаще всего продолжается в течение длительного промежутка времени, он представляет собой стресс как для самого человека, так и для его семьи.

Социальная поддержка при преодолении моббинга – это поддержка близких людей или работников социальной службы. В научной литературе проводят различие между психической и инструментальной поддержкой. Под психической поддержкой подразумевают способы поведения, которые организуют эмоциональное внимание – это понимание, эмпатия, интересы, присутствие или слушание. Инструментальная поддержка – это конкретные мероприятия (советы, информация, социальная помощь).

В каждом случае индивидуально определяется вспомогательная стратегия. Социальная поддержка в форме беседы, во время которой люди проявляют взаимопонимание и вызывают доверие, помогает найти подходы, ориентированные на решение проблемы. То, что в конфликте у объекта моббинга есть посредник или медиатор, не обостряющий существующих противоречий, – очень важный фактор для преодоления моббинга.

Социальная поддержка помогает человеку снизить стресс, предотвратить соматические расстройства.

Причины возникновения педагогических конфликтов

1. Неблагоприятная экономическая и социально-политическая обстановка в стране и регионе. Сложные противоречия, происходящие в последние десятилетия в политической, экономической и духовной жизни страны существенно отразились на настроении и условиях работы отечественных педагогов. Положение дел, связанных с материальным обеспечением учебно-воспитательного процесса, вызывает у учителей определенную озабоченность и переживания. Можно предположить, что существующая материальная база не соответствует запросам заказчиков образовательных услуг и неадекватна современному технологическому уровню развития цивилизации.

2. Непоследовательность соблюдения принципов государственной политики в образовании. Гуманистический характер образования, приоритет общественных ценностей, жизни и здоровья человека, свободного развития личности четко зафиксирован в Законе Российской Федерации об образовании. Однако идея гуманизации нашла свою реализацию далеко не во всех проявлениях системы образования. Частичным подтверждением этого могут служить ответы учителей по изменению отношений внутри школы. По данным одного из исследований, касающихся проблем гуманизации, учителя считают, что они стали более уважительно относиться к ученикам (57 %), к своим коллегам (42 %), но при этом только 25 % отметили это явление среди школьников. Из этих данных напрашивается вывод, что возросшее уважение стимулируется лишь нормативной установкой самих учителей, а не реальной ситуацией, которая побуждала бы всех к отношениям иного рода.

3. Содержательное и методическое несовершенство учебно-воспитательного процесса. Оно проявляется в отсутствии преемственности в содержании и организации основных звеньев

учебно-воспитательного процесса, непродуманности введения педагогических инноваций. Положение осложняется тем, что такое обучение воспринимается как норма большинством педагогов, руководителей образовательных учреждений, родителей. Все это, с одной стороны, негативно влияет на творческое самочувствие педагога. С другой стороны, это притупляет познавательный интерес учащихся, не позволяет им полностью реализовать свои способности, склонности.

4. Большое влияние на конфликтность в образовании оказывает несоблюдение психолого-педагогических требований к составлению расписания, неравномерное или несправедливое распределение учебной нагрузки, несоблюдение норм наполняемости классов и групп.

5. Нечеткость разделения формальных и неформальных отношений в школьном социуме. Зачастую формальные и неформальные отношения в образовательных учреждениях не бывают достаточно упорядочены. Общение – не периферийная составляющая процесса учения, а существо и сердцевина этого процесса. В инновационной стратегии образования учение рассматривается как опосредованная формами общения деятельность. Низкая культура общения часто приводит к конфликтам. Так, 55 % опрошенных учителей обозначают свою позицию в конфликте с учащимися как «сотрудничество» и только 5 % учащихся, включенных в контакт с этими учителями, характеризуют позицию своих наставников в конфликте с ними таким же образом, то есть как сотрудничающую. Отсутствие необходимых навыков владения коммуникативной техникой любым участником учебно-воспитательного процесса ведет к искаженной передаче и приему знаний, идей, мнений и чувств. Злоупотребление одномерностью общения (только коммуникации) также является одной из причин конфликтов в образовании.

6. Недооценка значения развития личностной индивидуальности всех субъектов образования. Несмотря на это лишь немногие педагоги, время от времени переживающие конфликты

в профессиональной сфере, удовлетворены знаниями в области психологии личности, индивидуально-возрастных особенностей, что, очевидно, и выливается в неумение найти личностный подход к другим субъектам образовательного процесса. Разница пола, семейного положения, образа поведения, характера субъектов, обусловленные их психолого-возрастными характеристиками, не принимаемые во внимание в общении и деятельности, неизбежно ведут к возникновению конфликтов.

7. Низкая конфликтоустойчивость отдельных лиц; недостаточная способность к эмпатии, к пониманию эмоционального состояния другого человека, сопереживанию, сочувствию ему; завышенный или заниженный уровень притязаний; вспыльчивость как черта характера; унижение личного достоинства (учителя, ученика); критика в адрес оппонента. Все это тоже ведет к конфликту.

8. В отношениях педагогов с учащимися в школах возникают конфликты дисциплины, педагогического общения, которые связаны с опозданием на урок, с нарушением дисциплины на уроке, нежеланием выполнить задание и т. д. Связаны они также и с нарушениями определенных норм поведения на переменах, во внеурочное время.

Причинами конфликтов типа «учитель – ученик», по мнению учителей, являются нарушения дисциплины на уроках и на переменах; плохое выполнение домашних заданий; нездоровые отношения между учениками; пропуски занятий учениками. Учителя часто жалуются на то, что ученики их не слушают, не умеют слушать.

С точки зрения опрошенных учеников, причины конфликтов следующие: оскорбление со стороны учителя, грубость, несдержанность; неинтересное ведение урока учителем; различные запреты; несправедливая оценка знаний, чаще заниженная; неспособность оценить личностные качества ученика; неуважение к мнению ученика и др.

Причиной конфликтов между учителем и учеником может быть педагогический непрофессионализм учителя. Как правило, в первые годы преподавания молодые специалисты ориентированы прежде всего на материал учебника. А дети это четко подмечают и делают выводы: учитель ничего не знает, раз пересказывает учебник. Такого учителя плохо слушают, нарушают дисциплину.

Причиной недовольства школьников также оказываются такие методические ошибки учителей на уроке, как непонятное объяснение материала, бессистемное изложение, усложненный язык, отсутствие повторений, сухость преподнесения материала, неумение связать тему урока с жизнью, раскрытие темы наспех, неумение заинтересовать предметом, однообразие видов урока, контрольные работы без предупреждения, проверка того, что не было задано на дом, и др. Методика работы учителя на уроке изобилует моментами возникновения нервных импульсов учителя и подростков. Они могут иметь самые разные последствия, которые трудно предсказать.

Среди объективных причин возникновения конфликтов непосредственно на уроках могут быть:

- а) утомление учащихся;
- б) конфликты на предыдущем уроке;
- в) ответственная контрольная работа;
- г) ссора на перемене;
- д) настроение учителя;
- е) умение или неумение педагога организовать работу на уроке;
- ж) состояние здоровья и личностные качества.

Анализ причин возникновения конфликтных ситуаций в образовательных учреждениях необходим для выработки стратегий предупреждения и разрешения конфликтов, для принятия оперативных срочных мер реагирования на те или иные конфликтные действия педагогов, учащихся.

Урегулирование педагогических конфликтов. Урегулирование педагогических конфликтов – это приведение чего-либо в соответствие с установленными нормами, правилами. Если нет таких норм и правил, то урегулирование теряет всякий смысл. Нельзя, например, регулировать взаимоотношения в педагогическом процессе, не имея представления о том, кто и чем должен заниматься.

Ступени управления конфликтом.

1. Первым действием по управлению конфликтом следует считать его институционализацию. При институционализированном конфликте (протекающем в пределах установленных норм и правил) он становится предсказуемым. Неинституционализированный же конфликт характеризуется отсутствием каких-либо принципов или правил и чаще всего представляет собой стихийный и неподдающийся контролю взрыв недовольства.

2. Но, говоря об институционализации, необходимо затронуть вопрос, насколько хороши или плохи эти нормы и правила, выступающие в форме законов, указов и даже обычных устных договоренностей. То есть в качестве следующего этапа управления конфликтом может быть названа его легитимизация. Ведь проблема институциональной процедуры, с точки зрения конфликтологии, сводится не к форме этой процедуры, а к наличию добровольного согласия, готовности участников педагогического процесса соблюдать тот или иной порядок.

3. Еще одна важная ступень управления конфликтом – структурирование конфликтующих групп. Если управление предполагает деятельность, направленную на приведение несовместимых интересов в соответствие с некоторым порядком, то возникает необходимость постановки вопроса о носителях этих интересов. Если же группы структурированы, то появляется возможность измерения их силового потенциала. Это позволяет установить в обществе неформальную иерархию влияния, что сдерживает эскалацию межгруппового конфликта.

4. Завершающий этап управления конфликтом – редукция, то есть последовательное ослабление его за счет перевода на другой уровень.

Кроме того, педагогический конфликт может быть использован и как инструмент для вскрытия латентных противоречий, которые мешают нормальной организации или взаимоотношениям людей. Поэтому необходимо изменить отношение к конфликту как к отрицательному явлению. Конфликт может иметь как негативные, так и позитивные последствия. Проблема состоит в том, чтобы определить реальные причины конфликта и найти наиболее оптимальные пути его урегулирования.

При любом варианте развития конфликта задача специалиста состоит в том, чтобы превратить противодействие сторон во взаимоотношения, деструктивный конфликт – в конструктивный. Для этого необходимо проделать ряд последовательных операций.

Во-первых, добиться адекватного восприятия оппонентами друг друга. Конфликтующие люди, как правило, недружелюбно настроены по отношению к оппоненту. Эмоциональное возбуждение мешает им адекватно оценивать ситуацию. *Специалист может дать педагогу соответствующие рекомендации:* педагогу необходимо снизить эмоциональное напряжение в отношениях с учеником, родителями, коллегами. Для этого можно использовать такие приемы:

- Не отвечайте на агрессию агрессией.
- Не оскорбляйте и не унижайте оппонента.
- Дайте возможность оппоненту высказаться.
- Старайтесь выразить свое понимание и соучастие.
- Не делайте скоропалительных выводов.
- Предложите оппоненту обсудить возникшие проблемы в спокойной обстановке.

Если в результате перечисленных действий удалось убедить оппонента, то можно переходить к следующему шагу урегулирования конфликта. Диалог можно рассматривать и как

цель и как средство. На первой стадии диалог – способ налаживания коммуникации между оппонентами. На второй – средство для обсуждения спорных вопросов и поиска приемлемых способов урегулирования конфликта.

В ходе диалога оппоненты уточняют отношения, позиции, намерения, цели друг друга. Они становятся более информированными и лучше представляют сложившуюся конфликтную ситуацию. Если удалось выяснить и обозначить источники и причины спора, то можно переходить к завершающему шагу.

Взаимодействие, по сути, включает в себя и восприятие, и диалог, и прочие виды совместной деятельности, и общения. Взаимодействие – это совместная деятельность всех оппонентов, направленная на урегулирование и разрешение конфликта.

В ходе взаимодействия оппоненты уточняют круг проблем и варианты их решения, распределяют виды работ, назначают сроки их выполнения и определяют систему контроля.

Итак, адекватность восприятия конфликта, готовность к обсуждению проблем, создание атмосферы взаимного доверия и совместная деятельность по урегулированию существующих проблем способствуют превращению оппонентов в союзников и даже друзей.

Общий подход к управлению конфликтными ситуациями

В процессе управления конфликтом учителю следует:

- понять и принять неизбежность встречи с конфликтными ситуациями в своей работе;
- постараться вычленить наиболее вероятные конфликтные ситуации и научиться заранее способам их решения;
- осознать реальные причины таких ситуаций, увидеть трудности их разрешения и необходимость овладения способами их предупреждения.

Педагогу следует понимать, что:

- при разрешении конфликтов профессиональная ответственность лежит на учителе за педагогически правильное разрешение ситуации;

– участники конфликтов имеют различный ранг, чем и определяется их разное поведение в конфликте;

– присутствие других школьников при конфликте делает их из свидетелей участниками, а конфликт приобретает коллективный характер. Выливается это в обсуждение личностных качеств ребенка всем коллективом, что естественно может травмировать ребенка. Поэтому не следует привлекать других детей к конфликту, не выносить все на обсуждение коллектива.

Завершение конфликта (окончание его по любым причинам) может происходить в разных формах:

– Затухание конфликта (как временное прекращение противодействия при сохранении противоречия и напряженных отношений) означает переход конфликта в скрытую форму. Это происходит при потере субъектами мотивации к противоборству, переключении активности на другие сферы или при истощении ресурсов, сил и возможностей продолжать борьбу.

– Устранение конфликта означает ликвидацию основных структурных элементов конфликта: уход одного из субъектов, исключение взаимодействия на определенное время (например, на время каникул) или устранение объекта конфликта, что разрушает саму возможность и необходимость конфликта.

– Перерастание в другой конфликт возможно при возникновении нового, более значимого противоречия и смене объекта конфликта.

– Урегулирование конфликта – устранение противоречия между субъектами конфликта при участии третьей стороны.

– Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к противоборству. Оно предполагает активность обоих субъектов по преобразованию условий и устранению причин конфликта. В разрешении конфликта возможно три принципиально различных подхода: 1) изменить ситуацию, 2) изменить отношение к ситуации; 3) измениться самому.

Рассмотрим *методы разрешения педагогических конфликтов*.

Дискуссия – вид общения, целенаправленный, логический, устный обмен фактами и мнениями людей, которые принимают участие в обсуждении.

Основными целями дискуссии, по сути, является, с одной стороны, получение знаний, а с другой, – решение проблемы.

Дискуссия представляет собой акт непосредственной коммуникации в официально-деловой сфере, осуществляемой с помощью вербальных и невербальных средств.

Конструктивную дискуссию отличают характерные особенности: дифференцированный подход к предмету обсуждения с учетом коммуникативной цели и особенностей партнеров в интересах доступного и убедительного изложения позиций сторон; быстрота реагирования на высказывания партнеров; критическая оценка мнений и предложений партнеров; аналитический подход к учету и оценке субъективных и объективных факторов; ощущение собственной значимости и повышение компетентности партнеров в результате критического разбора других точек зрения по данной проблеме; ощущение сопричастности и ответственности в решении проблем.

Существуют следующие рекомендации по ведению конструктивной дискуссии:

1) следует заранее составлять план выступления, отрабатывать наиболее важные формулировки;

2) необходимо применять принцип периодического воздействия на собеседника в ходе дискуссии: неблагоприятные моменты и факты чередовать с благоприятными, в начале и в конце говорить о положительных фактах;

3) следует избегать присутствия посторонних, незаинтересованных лиц;

4) в любой ситуации нужно быть вежливым, проявлять безукоризненный вкус;

5) необходимо облегчать собеседнику положительный ответ;

б) следует избегать вопросов, на которые собеседник может ответить «нет»;

7) нужно подробно объяснять свою позицию, если собеседник с ней не соглашается;

8) не следует отвлекаться от предмета обсуждения и избегать попутных отступлений, нужно выражаться убедительно и в оптимистической манере.

Преодолеть возникшие противоречия помогает ориентация отношений в конфликтной ситуации на взаимное доверие и использование умений коммуникации.

Потенциальной причиной конфликтов выступают потери и искажения информации не только при общении оппонентов, но и при восприятии людьми окружающего мира.

Информацией называются те сведения, которые передаются от их источника к приемнику и каким-либо образом фиксируются последним.

Человек достаточно избирательно воспринимает многообразную информацию об окружающем. Роль мощного фильтра, отсеивающего незначимую информацию и детализирующего субъективно важные сведения, играют ценности, мотивы и цели. Они, в свою очередь, зависят от мировоззрения человека, его образованности, профессионализма, нравственности, культуры, жизненного опыта.

Развитая коммуникабельность является важным профессиональным качеством педагога при разрешении конфликтных ситуаций.

Одним из средств коммуникации является убеждение. Убеждение – это процесс, посредством которого взгляды и поведение человека без принуждения подвергаются вербальному (словесному) воздействию других людей.

Существенно повысить эффективность убеждающего воздействия в конфликтных ситуациях поможет выполнение следующих рекомендаций.

1. Сформируйте положительное отношение к собеседнику.

Эффективность убеждения определяется не столько логикой и мощностью аргументов, сколько положительным настроением по отношению к собеседнику.

2. Подключите все свое личное обаяние.

Обаятельными людям свойственны:

а) неординарность: она обычно проявляется во внешности, поведенческой активности и конкретных эмоциональных реакциях; обаятельные люди открыты и доброжелательны;

б) остроумие: проявление чувства юмора, оригинальные и вполне уместные реплики, сравнения, аналогии, шутки способны вызвать у окружающих эмоционально-чувственное раскрепощение, снять накопившуюся эмоциональную напряженность и создать особую доверительную обстановку;

в) выразительность: обаятельные люди умеют искусно вдохновлять окружающих и делают это легко, непринужденно, выразительно. У них много ярких, живых эмоций, которые, собственно, и вдохновляют окружающих;

г) внимательность: без искреннего внимания к окружающим невозможно быть действительно обаятельным человеком;

д) высоко развитая коммуникативная культура: проявляется в таких коммуникативных способностях, как: способность слушать и слышать собеседника, смотреть и видеть его настрой, критиковать партнера, способность профессионально задавать вопросы и эффектно отвечать на них и др.

3. Желая убедить своего собеседника, готовьтесь к этому заранее.

4. Убеждая партнера, стремитесь быть максимально искренним и правдивым. Надо не казаться искренним, а быть искренним и правдивым.

5. Выстраивая систему аргументации, опирайтесь на известные, проверенные факты. Как показывает практика, убеждают более всего не рассуждения общего характера, а конкретика – то, что реально существует и что при необходимости можно проверить.

6. Будьте доброжелательны и оптимистичны. Это поможет создать так необходимую для убеждения обстановку доверительности. А это, в свою очередь, вызывая положительные эмоции, будет способствовать созданию положительной психологической установки, ведущей к взаимопониманию.

7. Не забывайте о роли приема «эффект края» в повышении убедительности. Суть этого приема состоит в том, что нужную информацию, сильные аргументы необходимо приводить в начале и в конце диалога. Экспериментально установлено, что именно тогда информация воспринимается и запоминается лучше всего.

8. Вовлекайте собеседника в обсуждение конкретных проблем. С помощью своевременно заданных вопросов («А что вы думаете по этому поводу?», «Как вы прокомментируете это положение?» и др.) можно значительно повысить убедительность своих доводов. Исследователями замечен удивительный эффект: отвечающий невольно начинает становиться на позицию спрашивающего.

9. Старайтесь советоваться, а не советовать. Это в значительной степени способствует созданию обстановки доверительности и расположения, сближению точек зрения.

Таким образом, в разрешении педагогических конфликтов можно выступить в роли посредника, который, грамотно понимая сложившуюся ситуацию, может дать верный совет ребенку, коллеге, родителю по урегулированию возникших конфликтных ситуаций.

Завершая рассмотрение проблемы конфликтов в системе образования, следует отметить, что без специальной подготовки работающих педагогов и будущих учителей и работников всей социальной сферы невозможно ее решить. Поэтому важно специально готовить специалистов, работающих с людьми, изучать глубже этот вопрос [9], выстраивать модели такой подготовки [6; 7; 8; 12]. И тогда социальная сфера станет менее конфликтной.

Вопросы и задания для самоконтроля

Конфликтная ситуация 1

Урок шел как обычно. Учительница по черчению приступила к объяснению. Вдруг она услышала позади себя отчетливый скрип. По выражению лица она сразу определила, что это сделал С, и, не задумываясь, строго сказала, чтоб он прекратил скрипеть, иначе его удалят с урока. Учительница продолжила свое объяснение, но скрип все равно возобновился. Тогда учительница подошла к С, взяла с парты его дневник и записала замечание. Поскольку замечание было в дневнике, С. стал скрипеть еще громче, откровенно издеваясь над учителем. Еле сдерживаясь, она стала кричать, что удалит его с урока. С. не только не вышел из класса, а еще больше продолжал препираться. Тогда учительница хлопнула журналом и села за стол. Но это никак не подействовало ни на С, ни на класс. Прозвенел звонок, и со слезами на глазах учительница вошла в учительскую, где все учителя сочувствовали ей, слушая ее рассказ о сорванном уроке.

Следующий урок в этом классе был урок географии. Преподавала этот предмет учительница, которая была подругой молодого педагога и острее других пережила, слыша ее рассказ. Будучи во взвинченном состоянии, она, забыв поздороваться с детьми, стала на высоких тонах делать замечание С. про то, как надо стоять за партой. С., как всегда, не смог смолчать, за что она начала его отчитывать и в конечном счете выгнала из класса. С., ничего не поняв, вышел. Класс также ничего не понял и солидаризировался с С, заняв негативную позицию по отношению к действиям учителя.

Следующий урок в этом классе был урок иностранного языка. Преподавала этот предмет классный руководитель. Вместо того, чтобы вести урок, она стала разбирать случай на уроке черчения.

С. не был трудным учеником, но в результате конфликта только с одним учителем у него были испорчены отношения с

другими педагогами. После происшедшего С. возненавидел учительницу черчения.

Задание к ситуации 1: раскрыть структуру конфликта, проанализировать ситуацию, согласно структуре показать роль специалиста по социальной работе при выборе варианта решения конфликта, какие рекомендации он может дать педагогу?

Задания к ситуациям 2–3: выбрать один из указанных ниже вариантов решения (поставить знак в выбранном вами ответе) и указать на роль специалиста по социальной работе при разрешении данных конфликтов.

Конфликтная ситуация 2. Молодая учительница по математике работала классным руководителем в VI классе. С ребятами было, как ей казалось, полное взаимопонимание, она много проводила с ними времени, и часть девочек буквально ходила за ней, но в классе было больше мальчиков.

На вопрос: «Как она привыкает к классу?» – всегда отвечала, что у нее все в порядке, с ребятами полное взаимопонимание. В декабре учительница пришла в школу в приподнятом настроении, в учительской сказала, что у нее день рождения. В таком эмоционально приподнятом настроении она пошла на урок в свой класс, ожидая, что ребята заметят ее настроение, поздравят ее (девочки знали о ее празднике). Но ожидание не оправдалось, ребята молчали. Учительница начала урок, но, когда попыталась писать на доске, мел заскользил – доска была чем-то натерта. У учительницы резко сменилось настроение, и она, рассерженная, обратилась к классу: «Кто это сделал?» В ответ молчание. «Неблагодарные! Я все делала для Вас, не жалела времени, а вы...» – высказалась учительница. Но ребята упорно молчали. Тогда она сказала, что в поход они не пойдут. Ребята упорно молчали. После каникул класс стал неуправляемым.

Какой вариант разрешения конфликта вы выберете?

В класс пригласить администрацию школы, родителей, и выяснить, кто это сделал. Призвать к дисциплине	Учительнице уйти из школы	Учительнице подумать и разобраться в том, почему ребята перестали относиться к ней с вниманием, уважением, изменить свое поведение, не выясняя еще раз отношений с детьми
--	---------------------------	---

Конфликтная ситуация 3. Во время перемены в учительской классный руководитель беседовала с матерью учащегося 7-го класса о его учебе, поведении т. д. Он стоял, опустив голову. Мать плакала, сознавая и свою вину перед педагогом и свою беспомощность как-то исправить поведение сына. Педагоги, входя в учительскую, слышали эту беседу, и каждый старался дополнить перечень проступков учащегося, вспомнить все его «грехи». Никто из учителей не проявил сочувствия, не сказал доброго слова. Подросток все ниже опускал голову, но на лице уже не было смирения и раскаяния – их сменили недоумение и озлобление. И когда классный руководитель спросила: «Понял, к чему ты идешь, как к тебе относятся педагоги, да и мать до чего довел?! Она в слезах, а тебе хоть бы что!» – он злобно взглянул на классного руководителя и выбежал из учительской.

Какой вариант разрешения конфликта вы выберете?

Учителю извиниться перед учеником за то, что перед всеми была дана оценка его поступков, постараться тем самым наладить с ним отношения	Договориться с мамой, что дома она еще раз поговорит с сыном о его поведении	Обратиться к помощи и советам специалистов (психолога, социального педагога), поставив на контроль поведение ребенка
---	--	--

Задания из учебного пособия

Т. М. Артишевой, В. Ф. Жеребкиной

Даны типичные фразы, которые часто звучат на уроках в адрес учеников и вызывают ощущение тревоги, страха, приводят к конфликту. Выберите фразу (из представленных), которая, на ваш взгляд, направлена на позитивные чувства у детей.

1. Ни о чем меня не спрашивайте, делайте так, как вам сказано.

Я хочу, чтобы в вашей работе были только ваши мысли. Постарайтесь все выполнить без моей помощи, я хочу проверить ваши знания	Следуйте инструкции, тогда добьетесь нужного результата. Сейчас вы получили задания, и я вас прошу перейти к его выполнению, чтобы не мешать друг другу работать, не задавайте лишних вопросов	Не отвлекайте меня по пустякам! Думайте сами
---	--	--

2. Я уже несколько раз вам объяснила, бестолковые!

Вы, наверно, устали, мне приходится повторять несколько раз	После уроков еще раз объясню кому не понятно	Повторяю для тех, кто с «Бронепоезда»... Пошевелите своими извилинами
---	--	---

3. А кто меня не слышит, тот плохой!

Кто меня слушает и слышит, тот все поймет сейчас на уроке, а кто не слышит, тому придется все самому учесть дома. Прошу, послушайте меня	Кто меня не слушает, думает о чем-то приятном. Тот, кто меня не слушает, наверно, витает в облаках. Позовем его оттуда	В одно ухо влетает, в другое вылетает
--	--	---------------------------------------

4. Почему ты опоздал на урок, как ты мог?

Мне жаль, что ты пропустил много интересного в начале урока. Ты проходи, а после уроков расскажешь о причине опоздания. Что мешало тебе прийти вовремя?	Надеюсь у тебя была причина опоздать?	Выспался? Заходи! А ты попозже не мог зайти?
---	---------------------------------------	--

5. А я знаю заранее, что ты не справишься с этим заданием.

Это задание очень, очень сложное, чтобы его выполнить, нужно еще немного подготовиться. Я понимаю, что задание для тебя трудное, но думаю, что попытаться стоит	Может быть, тебе дать задание полегче?	Если ты не выполнишь определенные требования, ты можешь совершить ошибку
---	--	--

6. Вы все нервы мне вымотали!

Ребята, я очень огорчена тем, как вы себя ведете!	Давайте уважать друг друга!	Вы мне изрядно надоели!
---	-----------------------------	-------------------------

Литература

1. Артишевская, Т. М. Педагогическое диалогическое общение: учебное пособие / Т. М. Артишевская, В. Ф. Жеребкина. – Челябинск: Челяб. гос. ун-т, 2006.

2. Журавлев, В. И. Основы педагогической конфликтологии / В. И. Журавлев. – М.: Российское педагогическое агентство, 1995.

3. Курочкина, И. А. Педагогическая конфликтология: учебное пособие / И. А. Курочкина, О. Н. Шахматова. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2013.

4. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. – М.: Инфр-М, 2012.

5. Розанова В. А. Управленческие конфликты и возможности их решения / В. А. Розанова. – М., 2012.

6. Соколова, Н. А. Конфликтологическая подготовка будущих педагогов / Н. А. Соколова, Н. В. Сиврикова, Е. Г. Черникова, Т. Г. Пташко, Е. М. Харланова, С. В. Рослякова // Образование и наука. – 2020. – № 7. – С. 101-124.

7. Соколова, Н. А. Научно-методическое обеспечение подготовки будущего учителя к работе с конфликтами в образовательной среде вуза / Н. А. Соколова, Е. М. Харланова, С. В. Рослякова // Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета. – 2020. – № 4 (157). – С. 159-177.

8. Соколова, Н. А. Проблема формирования конфликтологической культуры студентов педагогического вуза / Н. А. Соколова, Л. В. Саркисян, А. К. Бисембаева // Вестник КГПИ. – 2019. – № 3 (55). – С. 33-40.

9. Соколова, Н.А Конфликты в образовательной среде как источник социальных рисков / Н.А. Соколова // Вестник «Өрлеу» – kst. 2017. – № 4 (18). – С. 19-21.

10. Сулимова, М. С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов / М. С. Сулимова. – М.: Ин-т практической психологии, 2013.

11. Тренин, Н. Н. Управление конфликтами / Н. Н. Тренин. – М.: ПРИОР, 2011.

12. Bissebayeva, A. The formation of conflictological readiness of the futur techers-psychologists / A. Bissebayeva, N. Sivrikova, S. Roslyakova, E. Kharlanova, N. Sokolova, E. Moiseeva, V. Zherebkina // Orcion. – 2018. – Т. 34. № Special Issue 15. – P. 1350-1377.

1.4 Буллинг как тип конфликта в школьной среде

Буллинг, или травля, является опасным явлением, которое охватывает многих современных школьников по всему миру. Запугивание деструктивно влияет на личность и, несмотря на

действия по его преодолению, присутствует в современной школе. Согласно контекстуальному подходу, который изучает среду, микроклимат группы, системные процессы в сообществе, буллинг – это групповое явление, он представляет деструктивный вид конфликтного взаимодействия.

Специфика буллинга состоит в том, что он имеет продолжительный повторяющийся характер, характеризуется дисбалансом сил обидчика и жертвы, а также наличием буллинг-структуры, которая включает в себя фиксированные типы участников – обидчик, жертва, свидетель, помощник, защитник жертвы [9, с. 2].

Рассмотрим подробнее характеристики ролей буллинг-структуры, которые представляют исследователи Д. Ольвеуса [11], Д. В. Молчанова, М. А. Новикова [3], Е. А. Селиванова [8] и др.

1. Агрессор, преследователь – имеют часто высокий социальный статус среди сверстников, положительное самоотношение, им свойственен нарциссизм, сниженное чувство справедливости, черствость, они имеют более положительное отношение к агрессии, чем их сверстники и чаще разрешают себе ее проявление по отношению к окружающим. Мотивом их агрессии преимущественно выступает желание власти, доминирования над членами группы, получение вознаграждения благодаря насильственным действиям.

2. Жертва (*victim*) буллинга имеет низкий социальный статус среди сверстников, характеризуются чувствительностью, замкнутостью и застенчивостью, переживают чувство одиночества и изоляции, обладают пониженными компетенциями в преодолении трудных ситуаций и предпочитают уклоняться от конфликтов, находятся в состоянии тревоги и страха. Однако при действующей буллинг-структуре жертвой может стать и член группы, не обладающий указанными характеристиками, в силу ситуационных факторов, например, возникшего чувства зависти. Негативные эмоциональные состояния и трудности взаимодействия могут быть не факторами, а следствиями буллинга.

3. Наблюдателями является большая часть группы, они находятся рядом и выступают в роли свидетелей. Они могут по-разному вести себя: присоединяться к действиям агрессора, подстрекать агрессора, уклоняться от действий в отношении жертвы, утешать жертву. Большинство наблюдателей испытывают чувство вины и бессилия, от того что не дают отпор агрессору, но помочь жертве не стараются.

4. Защитник и – могут иметь разный статус, они негативно относятся к травле и агрессии в целом, имеют высокий уровень эмпатии, обладают довольно высоким уровнем когнитивного развития, воспринимаются другими как борцы за справедливость.

Исследования психологов установили негативное влияние буллинга на всех участников, независимо от роли, которую они занимают в данной структуре. Фактически его участники проявляют одну из форм девиантного поведения: агрессивного (преимущественно нападающие, преследователи), виктимного (жертвы), конформного (наблюдатели, свидетели).

Что же является причинами возникновения и особой распространённости буллинга в подростковых и молодежных сообществах? Подростковый период связан с формированием самосознания, началом самоопределения и возрастающей потребностью в самореализации во взаимодействии с окружающими («пробе сил»). Важным становится получение статуса среди сверстников. При этом подростки еще только осваивают компетенции самоорганизации, взаимодействия с окружающими и не всегда осознают способы конструктивной самореализации.

Буллинг как форма агрессии при поддержке зрителей обеспечивает повышение статуса нападающих за счет жертвы. Фактически происходит самореализация за счет другого человека, что наносит урон и жертве, вызывая виктимизацию, и самому нападающему, проявляющему и закрепляющему деструктивные формы самореализации, и наблюдателям, осваивающим опыт ухода от ответственности. Поэтому данную форму конфликтного взаимодействия относят к деструктивным.

Возникновение и функционирование буллинг-структуры может приводить и к смене статуса в ней: жертва, наблюдатели и нападающие со временем могут меняться местами. Страх изменения своей позиции, превращение в жертву травли побуждает свидетелей не предпринимать действий в защиту жертвы.

На появление буллинга в классе влияние оказывают две группы факторов: индивидуальные (личностные, характерологические особенности школьников, девиации) и групповые (характер отношений в классе, уровень развития группы).

Каждый участник группы влияет на формирование групповых норм и групповых процессов и результат взаимодействия. Привнести конфликтное взаимодействие в форме буллинга может и конкретный участник, однако для его функционирования как повторяющейся формы взаимодействия необходимо формирование буллинг-структуры, закрепляющей роли в группе, т.е. групповая поддержка данной формы.

В то же время наличие в группе ролевой позиции «защитник» снижает риск длительного буллинга. Если позиция защитников разделяется многими членами группы, то буллинг пресекается. Следовательно, важно формировать компетенции, которые позволяют участникам осознавать негативные последствия буллинга и противостоять ему.

Сам буллинг может иметь разные формы проявления: вербальный (словесный), физической агрессии (насильственные действия), социальный, экономический, кибербуллинг (травля через социальные сети), моб-буллинг (травля при помощи преступных групп) и др.

Кроме того, буллинг может иметь характер как прямой травли, к которой чаще прибегают мальчики, так и косвенной, что более распространено среди девочек [10].

Поскольку буллинг связан с взаимодействием членов группы, важным направлением его профилактики выступает развитие групповых отношений и обеспечение позитивных

форм самореализации школьников, освоение ими практик конструктивного взаимодействия, уверенного поведения, осознание преимуществ созидательной совместной деятельности.

В современных образовательных организациях в разных странах мира внедряются программы, направленные на профилактику и преодоление буллинга. К наиболее распространенным программам относятся:

1. *Olweus Bullying Prevention Programm (OBPP)* (программа предотвращения травли Д. Олвеуса). Программа реализуется с 1983 года в Норвегии, а с 2001 по всему миру. Направлена на профилактику и уменьшение буллинга в школе. Ее задачи: повышение знаний учащихся о школьной травле, вовлечение учителей и родителей в профилактику травли, разработка четких правил против травли; оказание помощи, поддержки, защиты жертвы.

Программа включает системную работу на 4 уровнях:

1. **Общешкольный уровень**, предполагающий: создание Комитета по координации и предотвращению буллинга; обучение и тренинги для Комитета и сотрудников школы; введение школьных правил против травли и издевательств, проведение анкетного опроса по всей школе; пересмотр и улучшение системы школьного надзора; подключение родителей.

2. **Уровень класса** – информирование о школьных правилах против травли и руководство ими во взаимодействии (регулярные классные встречи; родительские собрания с обсуждением темы).

3. **Индивидуальный уровень**, включающий контроль за активностью учащихся, серьезные разговоры, вмешательство любого сотрудника в ситуации травли, медиация, встречи с родителями детей, участвующих в травле; работа над индивидуальными планами учащихся, включенных в травлю.

4. **Уровень сообщества** предполагает создание поддерживающих партнерских связей с сообществом: включение представителей местного сообщества в Комитет по координа-

ции и предотвращению буллинга; развитие партнерских отношений для поддержки программы в школе; помощь в распространении антибуллинговых практик.

2. KiVA («хороший») – аббревиатура выражения «Kiusaamista Vastaan», что означает «против издевательств». Программа разработана в Финляндии (2006-2009 гг.) и с 2009 года распространяется в стране на всех учащихся общеобразовательных школ от 5 до 11 лет. В настоящее время программа распространяется в Великобритании, Швеции, Аргентине и др. странах.

Данная программа имеет три ступени: детский сад, 1-3 класс, 4-6 класс. Цель программы – уменьшить показатели школьного буллинга и снизить уровень виктимизации среди сверстников. Программа включает универсальные действия по предотвращению случаев буллинга и целевые вмешательства в ситуации травли. В центре внимания – работа со сверстниками, улучшение способности детей распознавать буллинг и противостоять ему, используя возможности группы.

Освоение универсальных действий по предотвращению буллинга происходит посредством проведения учителем 20 анимационных уроков в течение года. Уроки включают: информирование, обсуждение, групповую работу, ролевые упражнения, просмотр видео. Уроки сопровождается виртуальное обучение на основе компьютерной игры. Темы уроков и компьютерной игры связаны и отражают модули: «Я знаю», «Я имею навыки», «Я могу применить навыки, полученные в виртуальной среде во взаимодействии со сверстниками». Освоение универсальных действий направлено на повышение осведомленности о роли группы в буллинге; усиление эмпатии; продвижение стратегий поддержки жертвы. В процессе реализации программы класс формирует внутренние правила по избеганию буллинга, его предотвращению и борьбе с ситуациями школьной травли.

Целевые вмешательства в случаи травли осуществляются при поддержке команды школьного персонала из трех человек, которая вместе с учителем рассматривает выявленный случай в

ходе индивидуальных и небольших групповых обсуждений с жертвами и инициаторами. Впоследствии организуются систематические встречи. Кроме того, учитель в классе встречается с двумя-четырьмя одноклассниками с высоким социальным статусом, побуждая их поддержать пострадавшего ребенка.

3. *Positive Action, PA* (позитивное действие) – программа, созданная в США, где преимущественно и реализуется. Она ориентирована на работу и преодоление разных видов девиантного поведения, в том числе буллинга. Рассчитана на учеников начальной и средней школы. Программа направлена на улучшение навыков социально-эмоционального обучения учащихся и изменение климата в школе. Содержание программы включает 6 блоков, в рамках которых дети знакомятся с философией программы, природой позитивных и негативных действий, видах социально приемлемого и девиантного поведения, позитивными действиями в физической, интеллектуальной, социальной, эмоциональной сферах.

Реализация программы осуществляется через «уроки». Для учащихся от 4-5 лет до 6 класса в течение года регулярно (2-4 раза в неделю) проходят уроки по 15 минут (140 уроков); для учащихся 7-8 классов длительность уроков составляет 15-20 минут (82 урока). Разработан сценарий уроков в соответствии с возрастом, учебные пособия, а также предоставляется весь материал, необходимый для их проведения (плакаты, куклы, музыка, игры и т.п.).

Представленные программы одни из наиболее распространенных, в то же время они не универсальны. В последнее время появились новые продуктивные подходы к профилактике травли. Одним из них является восстановительный подход, или реабилитационный. В отличие от дисциплинарного подхода, когда нападающий получает наказание, в рамках восстановительного подхода агрессор как ответственный за причиненный вред «жертве» включается в восполнение «утраченного», а именно материальной, физической, психологической потери, чтобы

осознать, что сделано, что чувствует другой человек, как это преодолеть. Более активно предлагается привлекать родителей, расширяя их компетенции и включая в число субъектов, разрешающих ситуацию.

Д. В. Молчанова, М. А. Новикова отмечают: «До сегодняшнего дня широко известных комплексных программ противостояния травле, реализуемых на разных уровнях школьной жизни и привлекающих разных членов школьного сообщества, в нашей стране нет» [3, с. 4]. Препятствиями для применения разработанных за рубежом антибуллинговых программ является их высокая стоимость, языковой и социокультурный барьер.

Отечественные исследователи ведут разработку моделей и апробацию программ, направленных на профилактику и преодоление буллинга в образовательных организациях в России. К ним относятся программы, представленные в научных публикациях: «Психолого-педагогическая программа профилактики буллинга среди школьников» [1], «Комплексная коррекционная программа развития у учащихся навыков конструктивного управления агрессией» [4], «Модель деятельности классного руководителя по профилактике буллинга среди школьников подросткового возраста» [9]. Однако данных об апробации, оценки результативности программ не представлено.

Исследователи прорабатывают и апробируют конкретные методы и технологии, способствующие профилактике и разрешению травли, например, технологию медиации [7], интерактивные методы фокус-театр, просмотр и обсуждение видеоконтента, работа с комиксами, книгоигры. С методами, способствующими профилактике и разрешению травли, можно познакомиться в интерактивном пособии «Азбука буллинга» С. В. Кривцовой [2].

В настоящее время формируется интернет-контент, раскрывающий информацию о буллинге и содержащий разные инструменты, способствующие профилактике и разрешению бул-

линга участниками образовательных отношений: информационные и методические материалы, сайты и группы в социальных сетях, целенаправленно занимающиеся решение проблемы буллинга (сайт «Травли нет»); разрабатываемые и реализуемые в дистанционном формате программы обучения методам профилактики и преодоления буллинга (сайт «Помощь рядом»: <https://pomoschryadom.ru/>); дистанционные программы для педагогов (курс «Актуальные инструменты профилактики буллинга в образовательной среде»).

Изучение представленных материалов позволяет сформировать понимание о том, что такое буллинг, каким образом можно выстроить его профилактику. Важно обсудить эти материалы с участниками образовательных отношений и совместно спланировать работу по профилактике буллинга в образовательной организации или в конкретном школьном классе. Именно на основе конструктивного взаимодействия в образовательной среде и обучению ему учащихся обеспечивается преодоление этого деструктивного явления.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите отличия буллинга от конфликта?
2. Почему буллинг называют деструктивным конфликтным взаимодействием?
3. Перечислите основные роли в буллинг-структуре, охарактеризуйте их.
4. Вспомните годы обучения в школе, встречались ли вы с буллингом? Существовала ли в классе буллинг-структура? Если она существовала, какую позицию вы занимали? Подумайте, как это повлияло на Вас?
5. Почему нужно проводить профилактику буллинга, не привлечет ли это дополнительный интерес к буллингу?
6. Разработайте план профилактики буллинга в школьном классе с участием социального педагога, психолога школы.

7. Предложите описание одной из форм работы в рамках данного плана.
8. Разработайте план беседы с родителями о буллинге.
9. Разработайте алгоритм взаимодействия учителя, родителей, сотрудников школы в случае выявления ситуации буллинга.

Литература

1. Калинина, Р. Р. Психолого-педагогическая программа профилактики буллинга среди школьников [Текст] / Р.Р. Калинина // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. – 2016. – № 52. – С. 52-56.
2. Кривцова, С. В. Азбука буллинга [Электронный ресурс] / С. В. Кривцова. – Режим доступа: <http://www.psychologia.edu.ru/azbuka-bullinga/pages/luchshie-metodiki.html> (Дата обращения: 10.01.2020).
3. Молчанова, Д. В. Противодействие школьному буллингу: анализ международного опыта [Текст] / Д. В. Молчанова, М. А. Новикова // Современная аналитика образования. – М.: НИУ ВШЭ, 2020. – № 1 (31). – 72 с.
4. Мосина, Н. А. Социально-психологический тренинг коррекции агрессивного поведения подростков как средство преодоления школьного буллинга [Текст] / Н. А. Мосина, Е. В. Гордиенко, О. Б. Лобанова, З. У. Колокольникова // Проблемы современного педагогического образования. – 2017. – № 57–11. – С. 286-294.
5. Петрановская, Л. Травли нет: методическое пособие для педагогов школ и школьных психологов [Электронный ресурс] / Л. Петрановская. – Режим доступа: <https://psy.su/feed/7026/> (Дата обращения: 10.01.2020).
6. Реан, А. А. Руководство для родителей про буллинг: что делать, если ваш ребенок вовлечен / А. А. Реан, М. А. Новикова, И. А. Коновалов, Д. В. Молчанов. – Режим доступа: <https://glinka.admin-smolensk.ru/files/641/rukovodstvo-pro-bulling-roditeli.pdf> (Дата обращения: 10.01.2020)
7. Рудакова, Ю. Н. Развитие медиации как формы профилактики буллинга в России [Текст] / Ю.Н. Рудакова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2017. – № 11. – С. 84-88.

8. Селиванова, Е. А. Профилактика конфликтных ситуаций и психологического насилия в школе: учеб пособие для слушателей курсов повышения квалификации педагогических работников и профессиональной переподготовки [Текст] / Е.А. Селиванова. – Челябинск: ЧИПКРО, 2017. – 99 с.

9. Соловьев, Д. Н. Модель профилактики буллинга среди школьников подросткового возраста [Электронный ресурс] / Д. Н. Соловьев // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2014. – Вып. 3 (май – июнь). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-profilaktiki-bullinga-sredi-shkolnikov-podrostkovogo-vozrasta/viewer> (Дата обращения: 15.01.2021).

10. Суздалева, А. М. Профилактика буллинга в общеобразовательном учреждении [Текст] / А. М.Суздалева, В. В. Калининская // Воспитание и обучение: теория, методика и практика, сборник материалов VI международной научно-практической. – 2016. – С. 109-114.

11. Olweus D. The Olweus Bullying Prevention Programme: Design and implementation issues and a new national initiative in Norway. In P.K. Smith, D. Pepler & K. Rigby (Eds.). Bullying in schools: How successful can interventions be? Cambridge: Cambridge University Press [Text] / D. Olweus. – 2004. – P. 13-36.

1.5. Организационно-административные конфликты в социальных учреждениях

Трудовой коллектив в теории управления называется организацией и рассматривается в одном из значений как система, объект управления. Организация, или трудовой коллектив, – это группа людей, объединенных совместным трудом, их деятельность сознательно координируется для достижения общих целей. То есть, трудовой коллектив – это организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей, вытекающих из общественных потребностей и интересов [29].

Трудовой коллектив – это не простая совокупность людей, а сложное структурное образование (организация) со многими внешними и внутренними связями, оформленными и неоформленными отношениями, которые определяют его идеологию (совокупность идей и взглядов, отражающих особенности общественных отношений) и психологию (общественное мнение, социальные чувства, коллективные привычки, традиции, настроения и т.п.).

В сфере социальной защиты и обслуживания населения работает множество организаций различных типов и видов. Организации, оказывающие социальные услуги гражданам (чаще всего государственные), называются социальными службами (ст. 3 ФЗ «Об основах социального обслуживания населения в РФ») [24].

Социальная служба – это организация, в которой действуют свои трудовые законы, нормы, складываются отношения, атмосфера, своя организационная культура. Работа с людьми, среди людей, общение с клиентами, оказавшимися в трудной жизненной ситуации, – все это влияет на социально-психологический климат в коллективе, нередко приводит к психологически неустойчивому поведению специалистов, появлению трудностей в общении, разногласиям, конфликтам.

Конфликт в трудовом коллективе социальной службы – явление нежелательное, а иногда и опасное, поскольку может сказаться не только на качестве работы отдельных сотрудников службы, целого коллектива, но и на процессе оказания услуг гражданам, качестве социального обслуживания людей, пришедших за помощью. Данный факт актуализирует важность изучения проблемы конфликтов в трудовом коллективе социальной службы для их профилактики и разрешения.

Сущность понятий «конфликт в организации», «конфликт в трудовом коллективе». Как правило, конфликт рассматривают как частный вид социального взаимодействия между участниками, имеющими взаимоисключающие или

несовместимые ценности. Под конфликтом в организации понимают систему и процесс взаимодействия структурных элементов организации (индивидов и групп), направленного на разрешение существующих противоречий, возникающих вследствие столкновения противоположных позиций, целей, интересов, мнений, взглядов, идеалов и/или вследствие ограниченности ресурсов, выступающих для них (структурных элементов – индивидов и групп) в качестве важных и актуальных потребностей (Г. М. Магомедов) [12].

В трудовом коллективе, или организации, где люди объединены совместной производственной (трудовой) деятельностью, возникают столкновения по поводу ее выполнения. Их называют трудовые конфликты. А. Я. Анцупов считает, что трудовой конфликт – это вид социально-экономического конфликта, в основе которого лежит противоречие сферы трудовых отношений [1, с. 119]. Близко по сути данному определению Ю. А. Пахомовой, которая видит в трудовом конфликте столкновение интересов и мнений, оценок между представителями различных групп по поводу трудовых отношений [23, с. 90]. Е. М. Божукова в своей статье пишет: «Трудовые конфликты – это противоречие организационно-трудовых отношений, принимающее характер прямых социальных столкновений между Работником (группой работников) и Работодателем» [2, с. 70]. А. А. Осеев формулирует понятие трудового конфликта как «столкновение противоположно направленных действий работников, вызванное расхождением интересов, ценностей и норм поведения» [13].

Предложенные в научной литературе определения трудового конфликта позволяют в его содержании отметить ряд моментов: во-первых, это один из видов социального конфликта, поскольку возникает в социальных системах; во-вторых, его специфика определена сферой трудовых отношений; в-третьих, возникает из столкновения противоположно направленных дей-

ствий работников, вызванного расхождением интересов, ценностей и норм поведения; в-четвертых, выражается во взаимном противодействии членов коллектива, чему сопутствует состояние напряженности во взаимоотношениях и что сказывается на процессе трудовой деятельности и ее результатах.

Следует отметить разницу между понятиями конфликт в трудовом коллективе и трудовой конфликт. Первое понятие шире, поскольку включает в себя трудовые конфликты, связанные непосредственно с выполнением обязанностей по работе и со всем, что касается сферы только производственных отношений. Конфликт в трудовом коллективе может возникнуть и по другим основаниям: межличностная неприязнь сотрудников, сотрудника и руководителя и др.

Конфликт в учреждении социальной защиты и обслуживания – социальной службе, в связи со сказанным, может рассматриваться как противоречия, возникающие в структуре организации на основе производственных и межличностных (социально-трудовых) отношений.

Предтечей конфликта в организации является социальная напряженность в коллективе. *Социальная напряженность* – это нарушение нормальных отношений и неадекватное функционирование участников взаимодействия (В. О. Руквишников, А. К. Зайцев, А. Н. Сухов и др.) [20]. Социальная напряженность, по мнению Н. П. Кукушкина, С. А. Шуклина, – это противоречие между потребностями и интересами работников и мерой их фактического удовлетворения, которое, будучи не разрешенным, приводит к накоплению неудовлетворенности, недовольству и агрессивности [11].

Социальная напряженность выступает как осознание большинством членов трудового коллектива очевидных нарушений принципа социальной справедливости и готовность найти выход из ситуации через ту или иную форму конфликта.

На уровне организации проявление напряженности сопровождается отклонением от нормального сотрудничества, кото-

рое в отношениях в процессе трудовой деятельности выражается в пренебрежении к указаниям руководителей, росте числа конфликтов, распространении слухов, коллективном обращении в органы власти, росте нарушений трудовой дисциплины, забастовке и т. д. [11].

Выделяют две группы факторов, способствующих возникновению социальной напряженности в трудовом коллективе, – внутренние и внешние [28].

К внутренним факторам относятся:

- невыполнение руководством организации своих обещаний и нежелание объяснить людям действительное состояние дел;
- нарушение режима производства из-за постоянного срыва поставок сырья и материалов; невозможность для членов трудового коллектива хорошо заработать;
- отсутствие видимых результатов предметной заботы об улучшении условий труда, быта и отдыха работников;
- конфронтация персонала управления и работников из-за несправедливого распределения материальных благ и фонда оплаты труда;
- внедрение инноваций и радикальных преобразований без учета интересов работников;
- подстрекательская деятельность неформальных лидеров.

Внешними факторами являются:

- дестабилизация обстановки в стране, столкновение интересов различных политических групп;
- возникновение острого дефицита на продукты и товары первой необходимости;
- ущемление социальных льгот в новых законодательных актах;
- резкое ослабление правовой социальной защиты интересов членов трудового коллектива;
- обеспечение честного и добросовестного труда, незаконное обогащение отдельных граждан.

Нарастание социальной напряженности в организации, перерастающее в конфликт, может быть преодолено при адекватном разрешении конфликтной ситуации.

Конфликты в организации развиваются, как правило, через конфронтацию частных и общих интересов. Соотношение интересов может быть выражено как:

- 1) полное тождество, т.е. однонаправленность интересов;
- 2) различие в направленности интересов, т.е. то, что выгодно одним, другим выгодно не в той же мере;
- 3) противоположная направленность интересов – когда субъекты для удовлетворения своих потребностей должны двигаться в противоположных направлениях [4].

Люди, занимающие различные статусы в организации, могут осознавать или не осознавать свои объективные интересы и их противоречивость. Но только осознанные интересы превращаются в источник активных социальных действий работника. Это осознание происходит либо в результате самостоятельного осмысления собственного жизненного опыта в организации, либо при разъяснительной работе тех, кто осознал раньше противоречивость возникших интересов, либо в результате манипулирования сознанием членов организации. Однако осознание противоположности интересов еще не ведет автоматически к конфликту.

Конфликт – это открытая форма существования противоречивых интересов. Конфликт может вытекать как из реально противоположных объективных интересов, так и из иллюзорного представления об их противоположности. Конфликт на искусственной почве может возникнуть в случае, когда его участники принимают различие интересов за их противоположность (В. И. Ильин) [10].

Субъектами, или сторонами, конфликта в организации могут выступать как частные, так и официальные лица (представители учреждений и организаций), как отдельные сотрудники, так и целые группы.

Степень участия сторон в конфликте может быть различна: от непосредственного противодействия до опосредованного воздействия на ход конфликта. Исходя из этого, выделяют: основных участников, группы поддержки и других участников [28].

Основные участники – это противодействующие стороны. Их интересы несовместимы и действия направлены друг против друга.

Группы поддержки – участники конфликта, но играющие, скажем, второстепенную роль. Они могут:

- влиять на ход конфликта и иметь свои интересы;
- не преследовать корыстных интересов и не влиять на ход борьбы. Но они могут быть случайно втянуты в конфликт или могут манипулировать другими для достижения своих целей;
- содействовать развитию конфликта советами, помощью или другими средствами;
- являться организаторами конфликта, планировать конфликт и его развитие. Они могут выступать как самостоятельные участники конфликтов (например, стачкомы).

К *другим участникам* относятся посредники и судьи. Это строго нейтральные лица, которые стремятся предотвратить, остановить или разрешить конфликт.

В трудовых конфликтах, с точки зрения трудового права, участвуют, по мнению Е. С. Паниной: работодатель, наемные работники, политические партии и общественные организации через своих лидеров; государство через судебные, надзорные, контролирующие органы; отдельные индивиды – журналисты, юристы, просто желающие помочь бескорыстно [14, с. 134]

Конфликты в организациях порождаются определенной *конфликтной ситуацией*, которая может существовать задолго до прямого столкновения ее участников. Понятие конфликтной ситуации не совпадает с понятием конфликта, ибо характеризует лишь предпосылку, создает почву для возникновения реального конфликта, а также реальные действия сторон по отстаиванию своих интересов.

В конфликтных ситуациях, как правило, переплетаются социально-экономические, нравственные и другие отношения людей.

Наиболее характерными *признаками конфликтных ситуаций* в организациях могут быть:

- унижение достоинства личности в официальной и неофициальной обстановке;
- уклонение от выполнения указаний, распоряжений непосредственных руководителей;
- негативные высказывания в адрес члена коллектива, словесные или физические оскорбления;
- замкнутость, равнодушие, уединение, подавленность отдельных работников [25].

Конфликтная ситуация перерастает в конфликт только при наличии действий обеих сторон. Такими действиями могут быть: внешние поведенческие акты и действия, которые осознаются противостоящей стороной как направленные против нее.

Конфликтные действия – это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно препятствовать противостоящей стороне достичь ее целей. Они резко обостряют сам фон протекания конфликта: могут усложнять конфликт, породить тенденцию к его эскалации [4].

Внутриорганизационные конфликты обладают следующими признаками (А. А. Черкасова, Ю. О. Сулягина) [25]:

- складываются в процессе трудовых отношений и обусловлены особенностями организации трудового процесса;
- причины трудового конфликта кроются в противоположных интересах участников трудового процесса: работников, руководителей и иных участников трудовых отношений;
- противоположные интересы участников трудового процесса обусловлены различными интересами, ценностями и формами поведения членов трудового коллектива в рамках осуществления трудового процесса;

– противоборство членов трудового коллектива приобретает открытую форму и дестабилизирует отношения в коллективе, что в свою очередь снижает производительность труда и мешает нормальной реализации трудовых функций.

С современной точки зрения конфликт в организации обладает позитивной характеристикой – он указывает на наличие проблемы, позволяет выявить скрытые от глаз проблемы.

Типы конфликтов в трудовом коллективе. Существует несколько классификаций конфликтов в трудовом коллективе (табл. 7).

Таблица 7 – Типы конфликтов в трудовом коллективе

№	Основание для классификации	Виды конфликтов и их характеристика
1	2	3
1.	Среда развертывания конфликта	<ul style="list-style-type: none"> – внутренние конфликты (возникают внутри организации); – конфликты с внешней средой (между организацией/руководителем и клиентом, конкурентами, профсоюзом и т.п.)
2.	Тип действия участника, лежащий в основе конфликта	<ul style="list-style-type: none"> – участники иррационального типа (действуют игнорируя расчет, в состоянии паники, аффекта, гнева); – участники рационального типа (учитывают соотношение возможного выигрыша и издержек, шансов на победу и поражение; конфликт начинается только при убеждении одной из сторон в высокой вероятности успеха)
3.	Препятствия в успешном осуществлении целей (Г. С. Таскаев) [22]	<ul style="list-style-type: none"> – конфликты, представляющие собой реакцию на препятствия достижению основных целей трудовой деятельности; – конфликты, возникающие как реакция на препятствия достижению личных

Продолжение таблицы 7

1	2	3
		<p>целей работников в рамках их совместной трудовой деятельности;</p> <p>конфликты, вытекающие из восприятия поведения членов коллектива как несоответствующего принятым социальным нормам совместной трудовой деятельности;</p> <p>сугубо личные конфликты между работниками, обусловленные несовместимостью индивидуальных психологических характеристик - резкими различиями потребностей, интересов, ценностных ориентаций, уровня культуры в целом</p>
4	<p>По типу противоречий, возникающих в процессе деятельности коллектива</p>	<p>организационные (связаны с организационной структурой и ее функционированием);</p> <ul style="list-style-type: none"> - производственные, или деловые (связаны с реализацией делового общения, решения производственных вопросов); - трудовые (связаны с реализацией права на труд); - инновационные (связаны с инновационной деятельностью в организации).

Рассмотрим подробно классификацию конфликтов по типу противоречий, возникающих в трудовом коллективе в процессе совместной деятельности. Конфликты в организациях являются результатом организационных, производственных, деловых, инновационных противоречий. Данные противоречия отражаются в типах конфликтов в организации: организационные, производственные, трудовые, инновационные. Рассмотрим каждый тип конфликта.

Организационный конфликт. По мнению Л. Г. Брылевой, организационный конфликт – это конфликт, происходящий в

рамках организации и вызываемый ее специфическими свойствами, структурными особенностями, взаимодействием с другими организациями, в результате сознательных действий одних участников с целью влияния на интересы других [3].

Причинами организационных конфликтов являются ситуации, связанные, в первую очередь, с организацией и условиями деятельности, например: состояние планирования и документации, норм и расценок, заработной платы и премиальных средств; справедливость оценки «лучших» и «худших»; распределение заданий и загрузка людей; выдвижение и повышение и т. д.

Организационный конфликт возникает вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива. Такое рассогласование происходит в следующих ситуациях:

1) работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему со стороны организации: например, прогулы, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей и т.п.;

2) требования, предъявляемые к работнику, противоречивы, неконкретны: например, низкое качество должностных инструкций, непродуманное распределение должностных обязанностей и т.п.;

3) имеются должностные, функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию, например, исполнение функций ревизора, нормирования, оценки, контроля [27].

Производственный конфликт – это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива. Его еще называют деловой конфликт. Область возникновения данного конфликта – деловые отношения, деловое общение.

Можно выделить следующие виды производственных конфликтов: внутригрупповые, межгрупповые, конфликты между

производственными группами и административно-управленческим аппаратом; конфликты между совладельцами предприятий (организаций).

Внутригрупповые конфликты. Это конфликты внутри малых производственных групп:

- конфликты между рядовыми работниками;
- конфликты между руководителями и подчиненными;
- конфликты между работниками различной квалификации, возраста.

Дадим характеристику каждого вида производственного внутригруппового конфликта.

1. Конфликт между рядовыми работниками. Это противоречие между сотрудниками, основанием которого является несовместимость интересов, реакция на препятствия в достижении личных целей работников в рамках совместной трудовой деятельности, восприятие поведения члена малой группы как не соответствующего принятым в коллективе нормам [28].

Примером такого конфликта может служить борьба сотрудников одного отдела, занимающих одинаковые должности, но стремящихся к продвижению по службе и получению более высокой зарплаты. Оба, конкурируя между собой, стараются произвести благоприятное впечатление на своего начальника. Внешне отношения между работниками выглядят ровными, но каждый готов нанести другому «смертельный» удар. В противоборстве используются разные приемы: тонкие намеки, стремление в глазах окружающих создать о себе впечатление как о способном и ответственном работнике, месть, проявления враждебности.

Такого вида конфликты могут возникнуть из-за распределения производственных заданий (выгодных – невыгодных), недовольства графиком отпусков, начисления премий и т.д.

2. Конфликт между руководителями и подчиненными. В его основе лежат отношения, определяемые должностным распределением служебных ролей [4].

Причины таких конфликтов:

– Необходимость подчинения: возникает из противоречий, порождаемых личностными особенностями людей, которые влияют на исполнение ими своих ролей. Так, работники, обладающие авторитарным типом личности, с трудом подчиняются власти других. Имея дело с жестким, нестигаемым начальником, они подчиняются ему только внешне. Они нередко являются источником конфликта.

– Взаимоотношения руководителей и подчиненных: зарождаются конфликтные ситуации и конфликты тогда, когда цели, мотивы поведения, интересы, социальные ожидания у руководителя и подчиненных не совпадают. Если, например, руководитель не обеспечивает условия для успешной производственной деятельности подчиненных, нарушается ритмичность их работы, это приводит к простоям и влияет на заработную плату. Возникшая неудовлетворенность приводит к конфликту.

– Несоответствие между стилем работы руководителя и ожиданиями подчиненных. Это может произойти, например, если в коллектив, ориентированный на личные интересы и цели, придет руководитель требовательный, принципиальный, с социально-ценностными ориентациями.

– Руководитель ставит перед членами коллектива сложные задачи. В такой ситуации не все работники способны сразу понять ситуацию и быстро перестроиться, часть все же будет работать по старинке и мешать коллективу выполнить поставленную задачу. Неспособность работников быстро перестроиться может породить напряженность и безразличие к работе. Особенно в том случае, если новый начальник установит жесткую дисциплину. Сотрудников оскорбит такое отношение и они станут работать хуже, не в полную силу. И в итоге образуется порочный круг, когда безразличие сотрудников к своим обязанностям становится причиной более строгой дисциплины, что вызывает еще большее безразличие и сопротивление.

– Руководитель и подчиненные по-разному понимают стоящие перед ними задачи. Данная ситуация порождает напряженность из-за того, что точки зрения на выполнение работы разные, поэтому возникают стычки, разногласия.

– Взаимная неприязнь между руководителем и подчиненными. Подчиненные к руководителю испытывают неприязнь из-за невыполнения им своих обещаний, невнимания его к запросам и интересам работников и т.д. Неприязнь у руководителя к подчиненным может возникать из-за недисциплинированности, строптивости, приоритета личных интересов над общественными.

– Неприятие норм и принципов другой стороны. Работник возмущается (негласно) поведением своего руководителя, но не желая портить с ним отношения, не высказывает это открыто, зажим критики может привести к конфликту в организации [4].

Наиболее распространенными факторами, вызывающими обострение между руководителем и подчиненными, являются: взаимная неприязнь сторон, нарушение единства общественных и личных интересов, игнорирование норм законодательства, несоблюдение моральных принципов, игнорирование требований трудовой и производственной дисциплины.

Руководитель призван регулировать взаимоотношения в коллективе. Его успех будет определяться степенью развития умения общаться, соблюдать этические нормы, деловых и личностных качеств, умения достигать компромиссов, избегать межличностных конфликтов. Руководитель должен развивать такие качества, как дипломатичность, гибкость в методах управления, умения быть принципиальным и добиваться компромисса.

3. Конфликт между работниками различной квалификации и возраста. Суть их заключается в том, что с производственными задачами работники разного возраста могут справляться по-разному. Причиной тому может быть неопытность молодых сотрудников, незнание ими традиций коллектива, амбициоз-

ность или медлительность, низкая интенсивность труда возрастных. Подобные обстоятельства способствуют отчуждению и возникновению социально-психологического напряжения в группе. Нерешение этих проблем способствует возникновению конфликта. Кроме того, квалифицированные работники, чаще всего возрастные, нередко препятствуют профессиональному продвижению молодых специалистов, считают, что путь в профессии, к должности должен быть долог и тернист. Это возмущает молодых работников, заставляя их высказывать несогласие, сопротивляться или даже увольняться [4].

Межгрупповые конфликты. В основе межгрупповых конфликтов лежат самые разнообразные причины. Это может быть борьба между группами за распределение и перераспределение различного вида ресурсов, за специфические интересы и цели, за лидерство и т.д.

Межгрупповые конфликты (и в этом их особенности) способствуют укреплению внутригрупповых связей и отношений, сплочению всех членов групп. Их нередко используют руководители для сохранения внутригруппового единства и укрепления своей личной власти. В зависимости от мотивов возникновения и способов разрешения межгрупповые конфликты могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия [28]. К положительным относятся те, которые способствуют развитию и совершенствованию группового взаимодействия, могут способствовать снятию напряжения, укреплению внутригруппового единства, утверждению новой расстановки сил, решению насущных проблем группы. К отрицательным – которые ухудшают отношения между членами группы, могут привести к расчленению групп на новые подгруппы и даже к распаду.

Конфликты между производственными группами и администрацией. Подобные конфликты являются следствием неверных управленческих решений, неопределенной позиции администрации по вопросам социальной защищенности работников,

неполучения открытой четкой информации о положении в организации, обман со стороны представителей администрации и др. Порой неверные управленческие решения могут иметь самые печальные последствия и для предприятия, и для коллектива. Управляя такой сложной структурой, как организация (предприятие), необходимо опираться на знания в области менеджмента, интуицию, опыт.

Трудовые конфликты в коллективе. Трудовые конфликты – это столкновение интересов и мнений, оценок между представителями различных групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации труда и его оплаты). В зависимости от того, кто участвует в противостоянии и противоборстве, трудовые конфликты делятся на индивидуальные и коллективные.

В индивидуальном трудовом конфликте участвуют, с одной стороны, конкретный наемный работник, а с другой – работодатель.

В коллективном трудовом конфликте участниками выступают коллектив наемных работников (как единая организационная структура) и противостоящий ему работодатель (в лице представительных органов этой структуры).

Основное отличие индивидуальных трудовых конфликтов от коллективных состоит не только в том, кто принимает участие в возникшем противостоянии, но и каков предмет и процедура их разрешения.

Индивидуальные трудовые конфликты. Предметом индивидуального трудового конфликта являются индивидуальное право на труд и соответствующие условия его реализации, которыми обладает конкретная личность в сфере трудовых отношений. Наличие отношений по поводу труда и его реализации и тесно связанных с ними правовых отношений является определяющим фактором констатации индивидуального трудового конфликта. Если заключается договор (контракт) на выполнение той или иной работы или услуги с лицом, не числящимся в штате

организации и не состоящим в постоянных связях и трудовых отношениях с работодателем (или его представителями), то нарушение такого контракта, исходящее от любой стороны, не обуславливает возникновения трудового конфликта, поскольку возникающие при этом споры разрешаются в рамках гражданско-правовых отношений. Поэтому к индивидуальному трудовому конфликту могут быть отнесены не все споры, возникающие между работником и работодателем, а лишь те, которые имеют своим источником постоянные трудовые связи и отношения, или те, которые возникают при заключении трудового контракта на определенный срок, но с зачислением наемного работника в кадровый состав (штат) предприятия, организации [29].

Поводом для возникновения индивидуального трудового конфликта являются те или иные действия (бездействия) или требования, выходящие за рамки трудового договора.

Любой индивидуальный трудовой конфликт имеет свое начало. Юридические действия, т.е. появление приказа администрации предприятия, ущемляющего интересы и права работника, или поступок (действие) работника, наносящий ущерб интересам работодателя, создает лишь конфликтную ситуацию. Это еще не трудовой конфликт. Для того чтобы он возник (начался), необходимы контрдействия другой стороны (работника), направленные на защиту своих прав и интересов. Таким контрдействием считается обращение работника в комиссию по трудовым спорам, которая избирается общим собранием (конференцией) трудового коллектива предприятия, учреждения, организации.

Индивидуальные трудовые конфликты возникают прежде всего в связи с такими обстоятельствами как:

- перевод работника на другую работу без его согласия;
- увольнение работника с постоянной работы без его согласия;
- задержка или невыплата заработной платы;
- непредоставление отпуска или сокращение его срока;

- наложение дисциплинарного взыскания;
- привлечение к сверхурочным работам;
- работа в выходные (праздничные) дни;
- возмещение материального ущерба, нанесенного действиями наемного работника и т.д. [29].

Причины возникновения индивидуальных трудовых конфликтов бывают субъективного и организационно-хозяйственного характера.

1. К причинам субъективного характера относятся:

- сознательное нарушение работодателем или наемным работником (являющимися сторонами в трудовых отношениях) трудового законодательства;
- незнание или неверное толкование норм трудового права;
- небрежное отношение работников к выполнению своих обязанностей;
- заблуждение сторон о наличии или отсутствии того или иного права у них по действующему законодательству.

Все эти действия, определяющие возникновение конфликтной ситуации и, как правило, ведущие к индивидуальным трудовым конфликтам, совершаются тем или иным субъектом трудовых отношений, обладающим неадекватным уровнем развития нравственного и правового сознания, правовой культуры. Эти особенности субъектов, участвующих в трудовых отношениях, служат им своего рода препятствием на пути постижения и глубокого осмысления требований соответствующих правовых норм и ориентируют зачастую на пренебрежительное отношение к ним.

Этому способствуют также существующие недостатки в действующем трудовом законодательстве, наличие в нем пробелов, значительного числа оценочных понятий, что не может не способствовать различному его толкованию и применению в ущерб интересам субъектов трудовых отношений.

2. К причинам организационно-хозяйственного и экономического характера следует отнести:

- отсутствие нормальных условий для работы организации, вызванных нынешним кризисным состоянием российской экономики;
- нехватку оборотных средств, необходимых для обновления оборудования, техники;
- снижение уровня охраны труда;
- несоблюдение правил техники безопасности;
- хронические неплатежи, задержки выплаты заработной платы работникам и т.д.

Все это, естественно, не может не вести к многочисленным нарушениям нормативных документов, регулирующих взаимоотношения работников и работодателей, создает конфликтную ситуацию на предприятии, обуславливавшую возникновение индивидуальных трудовых конфликтов.

Индивидуальные трудовые конфликты или споры, как они определяются в Кодексе законов о труде РФ, бывают двух видов [4]:

1) трудовые конфликты, возникающие между работником и администрацией предприятия, учреждения, организации по вопросам установления новых или изменения существующих условий труда, еще не урегулированные трудовым законодательством или другими нормативными актами о труде. Эти споры называют спорами неискового характера. Они разрешаются администрацией предприятия, фирмы и соответствующим профсоюзным органом в пределах предоставленных им прав;

2) трудовые конфликты, возникающие между субъектами трудовых отношений (работником и работодателем в лице администрации предприятия) по вопросам применения уже действующих законодательных и иных нормативных актов о труде, а также по условиям трудового договора (контракта). Это споры искового порядка. Для этого вида трудовых конфликтов установлен особый порядок их разрешения: они рассматриваются в комиссиях по трудовым спорам и в районных (городских) судах.

Коллективные трудовые конфликты. Под коллективным трудовым конфликтом понимаются неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений по вопросам социально-трудовых отношений.

Однако не всякое разногласие по установлению или выполнению условий коллективного договора следует оценивать как коллективный трудовой конфликт (спор), поскольку возникшие разногласия могут быть преодолены сторонами – участниками сложившихся (или складывающихся) трудовых отношений. Если же эти разногласия становятся неурегулированными, то их наличие свидетельствует о возникшем коллективном трудовом конфликте. Предметом споров, связанных с этим видом конфликтов, могут быть не только проблемы труда и его условия, но и различного рода социально-бытовые проблемы, связанные, например, с установлением льгот для определенной категории работников и др.

Конфликты подобного рода возникают в силу противостояния, складывающегося между работниками и работодателями, но взаимодействие в ходе конфликта осуществляется представителями той и другой стороны. Такими представителями являются:

- представители работников – органы профессиональных союзов и их объединений, уполномоченные на представительство в соответствии с их уставами, органы общественной самодеятельности, образованные на собраниях (конференциях) работников организации, филиала, представительства и уполномоченные им;

- представители работодателя – руководители организации и другие полномочные представители в соответствии с уставом организации, иными правовыми актами лица, полномочные органы объединений работодателей, иные уполномоченные работодателями органы.

Именно эти организации, структуры, лица являются легальными, т.е. законными представителями работников и работодателей. Никто другой, кроме них, не имеет права представлять и защищать интересы и права сторон, участвующих в конфликте. Представители обладают особым статусом – выражают интересы не только представляемой стороны, но и свои собственные.

Поэтому все обязательства, взятые в ходе переговоров от имени определенной стороны, в полном объеме распространяются на ее представителя.

Конституция Российской Федерации закрепила право работников не только на индивидуальные, но и на коллективные трудовые споры. В Трудовом кодексе закреплены правила рассмотрения и разрешения индивидуальных и коллективных трудовых споров (глава 60, 61 ТК) [23].

Инновационные конфликты. Основание для их появления является инновационная деятельность. Инновационный конфликт – разновидность производственного (делового) или организационного конфликта, объектом которого является предложение, разработка или внедрение инновации. Они чаще возникают на стадии внедрения управленческих нововведений, а предметом этих конфликтов являются новые правовые нормы, новые функции личности, способы поведения; новые права и обязанности, ведущие к изменению положения субъектов в сложившейся системе связей и отношений.

Инновации (или нововведения) – это целевое изменение, направленное на совершенствование и создание какого-либо нового (именно для данной организации) продукта, технологии, организационной формы управления и др. Нововведения предполагают:

- обновление средств и методов производства, работы;
- изменения, затрагивающие организационные формы деятельности (например, ликвидация некоторых профессий, рабочих мест, использование дополнительно новых знаний);

- изменение отдельных звеньев управления (внедрение АСУ, новые формы делопроизводства, учета и контроля);
- изменения в содержании и условиях труда и быта работников (внедрение прогрессивных режимов труда и отдыха, организация питания на производстве и др.).

Нововведения направлены на создание условий для эффективной работы, позволяют увеличить спрос и предложения на выпускаемую продукцию, оказываемые услуги, наращивать качество, прибыль.

Содержание и особенность инновационной деятельности, в которой участвуют люди, предъявляют ряд требований к членам коллектива:

- 1) обладать достаточно высокой квалификацией и нестандартным творческим мышлением;
- 2) быть способным и стремиться к самообучению в процессе своей деятельности и использовать опыт других;
- 3) активно участвовать в инновационном процессе, быть готовым к риску;
- 4) уметь находить и реализовывать нестандартные решения;
- 5) обладать высокой внутренней культурой, быть коммуникабельным.

Социальной базой инновационных процессов являются разные группы работников, имеющих разное статусное положение и возможности, которыми они располагают для реализации своих целей. Выделяют следующие группы работников:

- «независимые новаторы» – специалисты, сделавшие какое-то открытие или изобретение, не соответствующее профилю организации, в которой они работают.

- «новаторы по должности» – специалисты и руководители организаций, которым вменяется в должностные обязанности внедрение достижений науки и передового опыта;

- «новаторы по духу» – это те, кто более ориентирован на высокую самостоятельность, активность в сфере обновления труда [4].

Поскольку инновации открывают новые перспективы, это объективно порождает социальные противоречия. Дело в том, что преобразования, как правило, затрагивают интересы людей, их планы, ожидания. Чем радикальнее и масштабнее проводимые изменения, тем чаще они вызывают противоречия и конфликты, порождаемые борьбой старого и нового. Может возникнуть противоречие между сторонниками и противниками нововведения, причиной чего являются последствия этих нововведений. Нововведение иногда бывает выгодно организации в целом, но не отвечает интересам отдельных групп работников, или наоборот – невыгодно предприятию, но устраивает те или иные группы работников.

Часто экспериментальным группам уделяется больше внимания, к другим коллективам внимание снижается. В результате могут возникнуть противоречия, такие, как:

- социальный эффект может иметь противоположный «знак» по отношению к экономическому;
 - последствия инноваций могут противостоят результатам;
 - одни и те же результаты и последствия нововведений могут по-разному оцениваться членами коллектива организации.
- Отношение результатов нововведения и затраты на них по-разному воспринимаются работниками и организацией и могут породить конфликтную ситуацию и даже конфликт.

Конфликты, которые возникают в результате нововведений в организации, как и все остальные могут носить частично функциональный, а также частично дисфункциональный характер. Они могут как облегчать, так и затруднять внедрение новшеств. При этом работники, активно сопротивляющиеся нововведению, становятся участниками конфликта.

Важно отметить, что работники, активно сопротивляющиеся нововведению, не обязательно будут в нем неправой стороной. Следует также иметь в виду и тот факт, что на ход внедрения нововведений и его конечный результат опасное влияние могут оказывать так называемые пассивные работники. Ибо они открыто против нововведений не выступают, поэтому их трудно

выявить и вступить с ними в диалог. Таких может оказаться в коллективе достаточно много.

Причины инновационных конфликтов. Инновационная деятельность, как правило, является коллективной, она требует участия многих людей, входящих в различные профессионально-должностные группы. И чем большее количество людей вовлечено в инновационный процесс, чем интенсивнее он протекает, тем возникает больше возможностей для возникновения конфликтных ситуаций, которые порождаются трудностями, сопровождающими большинство нововведений [4].

К числу основных причин, вызывающих инновационный конфликт, можно отнести:

1) пассивность работников, заинтересованных в инновациях кадров. Это вызвано тем, что многие работники опасаются сокращения зарплаты, прибавления работы во время внедрения, боятся не справиться с новыми обязанностями, не имеют материального и морального поощрения во время внедрения. Другими словами, работники опасаются ухудшения (в результате нововведений) своего социально-экономического положения;

2) дефицит материально-технических ресурсов, но иногда в организациях имеются ресурсы более низкого качества, чем требуется. Иногда их приходится добывать на стороне, иногда требуемое оборудование, инструменты не выпускаются отечественной промышленностью;

3) ухудшение взаимоотношений руководителей и главных специалистов организации с руководителями и специалистами подразделений;

4) необходимость перестраивать свою работу руководителям и главным специалистам. Сегодня проблема трудоустройства и переобучения становится все более актуальной не только для руководителей, но и для рядовых членов трудового коллектива.

Преодоление этих и других трудностей, более рациональный подход к инновационному процессу позволят снизить конфликтность в организациях.

Инновационные конфликты в организациях могут быть деловыми и межличностными. *Деловые инновационные конфликты* возникают между людьми на основе постоянного стремления одних к новшествам в трудовой сфере. Готовые даже не получать вознаграждение за работу, поскольку их интересует сам процесс внедрения нововведений, способны пойти на конфликт, если не видят признания их вклада, встречают препятствия на пути включения их предложений в производственный процесс.

Межличностные инновационные конфликты. Столкновение противоположно направленных, несовместимых потребностей, мотивов, интересов, мыслей, чувств порождает межличностные инновационные конфликты. Они могут возникать как в сфере служебных, так и неслужебных отношений между сторонниками и противниками нововведений.

Такие конфликты могут иметь ситуативную и характерологическую основу. К ситуативным предпосылкам конфликта относятся: чувство неопределенности и неуверенности, недостаточная или искаженная информированность, непризнание работника коллективом, несправедливость. К характерологическим предпосылкам можно отнести: черты характера, склонность к агрессивному повелению, пониженная самокритичность, нетерпимость к недостаткам других, невоспитанность.

Работник становится источником конфликта, когда направленность, ценности становятся не совместимыми с интересами и ценностями коллектива, т.е. когда наступает момент его «неадекватности» целям и задачам группы. Например, активный новатор трудится в коллективе, где «не принято» заниматься нововведениями, или, наоборот, пассивный работник попадает в коллектив, интенсивно обновляющий производство.

Конфликтогенной становится также личность, одержимая идеей, готовая добиваться своего любым путем. Трудно найти

людей с такими личностными качествами, которые гарантировали бы бесконфликтное поведение. Практически любой человек может вступать в конфликтные отношения.

Формы проявления конфликта. Конфликт в трудовом коллективе в зависимости от стадии развития может иметь различные формы (признаки проявления): молчаливое недовольство, бойкот, открытое недовольство, ссора, забастовка, трудовой спор, массовые увольнения и т.д.

Конфликт может выражаться в скрытой и открытой формах [17].

Скрытая форма – это состояние неудовлетворенности, внутреннего несогласия с действиями, решениями руководителя, актива, что может проявляться в формальном исполнении требований, равнодушии, высокомерии, самоизоляции от коллектива, интригах.

Открытая форма может быть активной и пассивной. К активным формам проявления конфликта относят открытые столкновения: острые ссоры, споры, бунт, драки, отказ выполнять требование, задание, разные формы неподчинения, саботаж, мстительность, агрессивность, аффективные действия. Пассивная форма выражается в сознательном уходе в мир фантазий, в наркомании, алкоголизме.

Формы выражения конфликта во многом зависят от уровня развития личности, коллектива, возраста участников конфликта, их индивидуального жизненного опыта, личностных качеств, вида конфликта, специфики деятельности коллектива, от стиля управления коллективом.

Причины конфликтов. Причиной конфликта являются противоречия в трудовой сфере и особенности характеров членов трудового коллектива, а также ценности, которые ставят его участниками во главе угла (А. А. Черкасова) [25]. Основные психологические причины конфликтов, возникающие при совместной деятельности, обусловлены конфликтогенностью среды совместного взаимодействия, разными целями, действующими пси-

хологическими противоречиями, психологическими манипуляциями и давлением, допускаемыми участниками, сознательным искажением информации, столкновении интересов и пр.

Причины трудовых конфликтов также разнообразны и зависят от конкретной социально-трудовой ситуации. В наиболее общем виде причины конфликтов в трудовом коллективе делят на три группы: 1) причины, связанные с осуществлением трудовых функций; 2) причины, обусловленные организационной структурой и условиями труда; 3) причины, вызванные особенностями отношений внутри коллектива.

К первой группе причин возникновения трудовых конфликтов относится, например, взаимозависимость или дублирование функций, в результате чего создаются возможности для возникновения конфликтных ситуаций.

Вторая группа причин – это, прежде всего, причины финансового характера. К числу таких причин следует отнести, например, несправедливое распределение заработной платы между работниками, отсутствие безопасных условий труда и отсутствие выстроенной системы коммуникаций между сотрудниками и руководством.

Третья группа причин включает в себя различия в поведении членов коллектива, обусловленные разным уровнем образования, разным набором жизненных ценностей, жизненным опытом участников трудовых отношений [25].

Функции конфликтов в трудовом коллективе. Конфликты в трудовом коллективе выполняют несколько функций (А. А. Осеев) [13]:

1. Сигнальная. Возникновение трудового конфликта говорит о возникновении разногласий в системе социально-трудовых отношений, об обострении противоречий в жизни организации и о том, что стороны вступили в деловые контакты, чтобы решить назревшие проблемы.

2. Интегративная – дезинтегративная. Трудовой конфликт приводит к тому, что единый до того коллектив разделяется на

отдельные группы, члены которых сплачиваются между собой; стороны приходят к выводу, что нецелесообразно добиваться успеха в одиночку, и объединяют свои усилия для достижения поставленной цели. В результате происходит изменение баланса индивидуальных, групповых, коллективных интересов.

3. Инновационная, социализирующая. В ходе трудового конфликта вырабатываются новые правила и нормы трудового взаимодействия, с помощью которых преодолеваются препятствия в системе социально-трудовых отношений, мешающие экономическому и социальному развитию коллектива, новые нормы поведения, ценности и установки у субъектов конфликта.

4. Позитивная – негативная. Позитивная функция трудового конфликта состоит в совершенствовании системы социально-трудовых отношений. Если трудовой конфликт приводит к дезинтеграции рабочего процесса и сопровождается ощутимыми потерями ресурсов (экономических, трудовых и пр.), то на лицо негативная функция конфликта.

5. Социально-психологическая функция трудового конфликта состоит в изменении социально-психологического, эмоционального климата в организации. Трудовой конфликт часто сопровождается эмоциональной напряженностью во взаимоотношениях субъектов конфликта. У отдельных работников и членов администрации появляется взаимная неприязнь, раздражительность, несдержанность в общении, что существенно затрудняет поиск взаимоприемлемого решения проблемы из-за возникающих стрессов у его участников, через конфронтацию частных и общественных интересов.

Исходя из функций, трудовой конфликт в организации может рассматриваться как:

1) прямой вызов внутреннему порядку и стабильности трудового коллектива, позволяющий выявить интересы, разногласия, взаимные претензии и проблемы;

2) регулирования взаимоотношений, налаживания оптимального порядка в организации производства и трудовых отношениях;

3) необходимый этап в развитии трудового коллектива.

Последствия конфликта в трудовом коллективе. Функции конфликта в трудовом коллективе делят на позитивные и негативные. В этом смысле их чаще всего рассматривают как последствия конфликта. *Негативными последствиями конфликта* для организации, по мнению А. В. Дорина, являются:

– усиление настроения враждебности, увеличение доли недоброжелательных высказываний и взаимных оценок, ухудшение социального самочувствия и самосознания людей в трудовой среде;

– свертывание деловых контактов вопреки функциональной необходимости, предельная формализация общения, отказ от открытых коммуникаций;

– падение мотивации к труду и фактических показателей трудовой деятельности вследствие негативного настроения, недоверия, отсутствия гарантий;

– ухудшение взаимопонимания, разногласия «по пустякам» во взаимодействиях, переговорах, контактах и т.д.;

– умышленное сопротивление желаниям, действиям и мнениям других, даже если в этом нет личностной необходимости и смысла; поведение «наоборот», т.е. по принципу противоречия; демонстративное бездействие, невыполнение, несоблюдение взаимных обязательств, договоренности из принципа;

– умышленное и целенаправленное деструктивное поведение, т.е. установка на разрушение и подрыв определенных общих связей, организации, культуры и традиций;

– разрушение положительной социальной идентификации, неудовлетворенность принадлежностью к данной трудовой группе, организации; дискредитация связей и отношений в принципиальном плане; установки на индивидуалистическое поведение;

– фактические потери времени, отвлечение от работы или неиспользование благоприятной ситуации, возможности и шанса добиться чего-либо из-за борьбы и споров; бессмысленные затраты сил и энергии на вражду и конфронтацию;

– не разрешение, а «запутывание» каких-либо проблем [7].

По мнению В. Пугачева [17], *негативные последствия конфликтов в коллективе* – это:

– дестабилизация организации, порождение хаотических и анархических процессов, снижение управляемости;

– отвлечение персонала от реальных проблем и целей организации, смещение этих целей в сторону групповых эгоистических интересов и обеспечения победы над противником;

– неудовлетворенность участников конфликта пребыванием в организации, рост фрустраций, депрессий, стрессов и т.п. и, как следствие, снижение производительности труда, увеличение текучести кадров;

– нарастание эмоциональности и иррациональности, враждебности и агрессивности поведения, недоверия к руководству и окружающим;

– ослабление возможностей общения и сотрудничества с оппонентами в будущем;

– отвлечение участников конфликта от решения задач организации и бесплодная растрата их сил, энергии, ресурсов и времени на борьбу друг с другом.

Перечисленные негативные последствия трудового конфликта можно рассматривать как универсальные показатели, признаки конфликтной ситуации.

Сам конфликт в организации имеет и позитивные стороны, так как часто решает многие задачи, устраняет негативные явления. К *позитивным* функциям конфликта относят:

– информационную: только через конфликт становится открытой информация, которая функционально необходима всем или многим;

- социализации: в результате конфликта индивиды получают социальный опыт, знания, которые недоступны в обычных условиях;

- нормализации морального состояния: в конфликте разрешаются накопленные негативные настроения, происходит очищение моральных ориентаций;

- инновационную: конфликт вынуждает, стимулирует изменения, демонстрирует их неизбежность; через конфликт официально признается какая-то проблема (А. В. Дорин) [7, с. 140].

В. Пугачев считает, что *позитивными последствиям конфликта* в трудовом коллективе являются:

- инициирование изменений, обновления, прогресса. Новое всегда есть отрицание старого, а поскольку как за новыми, так и за старыми идеями и формами организации всегда стоят определенные люди, постольку любое обновление невозможно без конфликтов;

- артикуляция, четкая формулировка и выражение интересов, предание гласности реальных позиций сторон по тому или иному вопросу. Это позволяет яснее увидеть назревшую проблему и создает благоприятную почву для ее решения;

- мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем и, как следствие, экономия рабочего времени и средств организации. Очень часто назревшие вопросы, особенно те, которые касаются всей организации, не решаются до тех пор, пока не возникает конфликт, поскольку при бесконфликтном, «нормальном» функционировании из уважения к организационным нормам и традициям, а также из чувства вежливости руководители и сотрудники нередко обходят острые вопросы;

- формирование у участников конфликта чувства сопричастности к принятому в его результате решению, что облегчает его реализацию;

- стимулирование более продуманных и обоснованных действий для того, чтобы доказать свою правоту;

- побуждение участников к взаимодействию и выработке новых, более эффективных решений, устраняющих саму проблему или ее значимость. Обычно это происходит тогда, когда стороны проявляют понимание интересов друг друга и осознают невыгодность углубления конфликта;
- развитие у участников конфликта способности к сотрудничеству в будущем, когда конфликт будет урегулирован в результате взаимодействия обеих сторон. Приводящее к согласию честное соперничество повышает взаимное уважение и доверие, необходимые для дальнейшего сотрудничества;
- разрядка психологической напряженности в отношениях между людьми, более четкое выяснение их интересов и позиций;
- преодоление традиций группового мышления, конформизма, «синдрома покорности» и развитие свободомыслия, индивидуальности работника, в результате чего возрастает способность персонала к разработке оригинальных идей, нахождению оптимальных путей решения проблем организации;
- вовлечение обычно пассивной части сотрудников в решение организационных проблем, что способствует личностному развитию сотрудников и служит решению целей организации;
- выявление неформальных групп, их лидеров и более мелких группировок, что может быть использовано руководителем для повышения эффективности управления;
- выработка у участников конфликта умений и навыков относительно безболезненного решения возникающих в будущем проблем;
- усиление групповой сплоченности в случае возникновения межгрупповых конфликтов. Как известно из социальной психологии, наиболее легкий способ сплочения группы и приглушения или даже преодоления внутреннего раздора – это

нахождение общего врага, конкурента. Внешний конфликт способен погасить внутренние распри, причины которых со временем часто отпадают, утрачивают актуальность, остроту и забываются (В. Пугачев) [17].

Признание позитивных функций (последствий) трудового конфликта не означает, что конфликт можно и нужно целенаправленно создавать. При наличии конфликта необходимо правильно относиться к нему, использовать его положительный потенциал (возможный положительный эффект), не подавлять, а решать, регулировать, направлять его на достижение полезных целей.

Особенности конфликтов в организации социального обслуживания. Особенно часто конфликты возникают в социальной сфере, которая является специфическим видом социальной деятельности. Одной из отраслей социальной сферы является сфера социальной защиты и обслуживания населения. Профессиональная деятельность в этой сфере именуется социальной работой, а учреждения – социальные службы. Социальная работа рассматривается как деятельность, цель которой – разрешение разнообразных конфликтов клиента (получателя социальных услуг), попавшего в силу тех или иных жизненных обстоятельств в кризисную ситуацию. Поэтому в современных условиях социальная работа как прикладная наука вынуждена опираться на различные теории, в том числе и конфликтологические.

Свои исследования вопросам сущности конфликтов, управления им в социальной работе посвятили М. В. Вдовина [5], М. А. Джафарова [6], Н. В. Иванова и Н. В. Мартынова [9], Н. А. Птицына и Е. К. Маркова [16], Е. Н. Ращиколина [8], С. В. Рослякова [18], М. В. Созинова [19], О. С. Сухова [21], Е. Г. Черникова [26] и др.

Социальная работа как профессиональная деятельность обладает рядом характеристик, которые отличают ее от других схожих по характеру профессий социальной направленности (юриста, врача, педагога, психолога и др.). Данные характери-

стики определяют и специфику протекания конфликтов в учреждениях социальной защиты и обслуживания. К числу факторов, провоцирующих конфликтные ситуации в них, относятся:

- доминирующие субъект-субъектные отношения, при которых клиент сохраняет за собой право или преимущество при принятии решений;

- клиенты социальных учреждений преимущественно представители материально не обеспеченных, социально уязвимых или маргинальных слоев общества, что усиливает социальную напряженность;

- низкая степень престижности социальной работы как вида профессиональной деятельности, невысокая заработная плата специалистов зачастую служит причиной возникновения чувства неудовлетворенности, которое стимулирует конфликтные ситуации.

В настоящей работе нас интересуют конфликты в организации, прямым условием которых является трудовой процесс и взаимодействие руководителей и специалистов, а также специалистов между собой, а опосредующими – работа с клиентами. Под конфликтом в организации социальной защиты и обслуживания мы рассматриваем противоречия, возникающие в структуре организации социальной службы на основе производственных и межличностных (социально-трудовых) отношений.

В социальной работе встречаются самые разнообразные виды и типы конфликтов, из которых, пожалуй, наиболее распространены три следующих типа:

- *межличностный конфликт*, выражающийся в борьбе за ограниченные ресурсы или в столкновении людей с разным характером, темпераментом, интересами, взглядами, ценностями, манерами поведения (между специалистом и руководителем, специалистом и специалистом);

- *конфликт между специалистом и группой коллег*, возникающий в том случае, если личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы или норм группового поведения, выработанных ею;

– *межгрупповой конфликт* возникает из-за отсутствия четкого согласования функций и графиков работы между подразделениями или из-за дефицита ресурсов (наиболее часто возникает на уровне коммуникации, отношений и взаимодействия самих специалистов; возникает между коллективом специалистов и администрацией).

Конфликты в трудовом коллективе социальной службы могут быть по вертикали (специалист с руководством) и по горизонтали (специалист с коллегами).

В социальных службах встречаются конфликты: деловые, производственные, трудовые и инновационные, о которых было рассказано выше.

Согласно данным проведенного Н. А. Птицыной опроса руководителей социальных служб, подавляющее большинство считает, что доминируют конфликты, в основе которых лежат разногласия между работодателем и работником: реакция на изменения условий и оплаты труда, увеличение функциональной нагрузки, а также конфликты, обусловленные социально-психологическими и личностными особенностями сотрудников. Менее распространены конфликты, вызванные особенностями восприятия руководителя сотрудником и спровоцированные недостаточным уровнем профессиональной подготовки сторон, отсутствием у них коммуникативной грамотности [16].

Опрашиваемые руководители отметили, что им чаще приходится участвовать в межличностных конфликтах, чем в групповых и межгрупповых. Вместе с тем, руководители-мужчины чаще становятся участниками конфликтов, обусловленных уровнем их профессиональной подготовки («размытость» границ ответственности, несформированность навыков работы в команде, недостаток знаний в области психологии конфликта, отсутствие профильного образования). А руководители-женщины значительно чаще, чем мужчины, участвуют в конфликтах, вызванных социально-психологическими особенностями

сторон (эмоциональная неустойчивость с элементами ранимости, обидчивости, гипертрофированное чувство вины, повышенная ответственность), спецификой восприятия руководителя сотрудниками (стереотипизация, предубеждение) [16].

По мнению опрошенных руководителей социальных служб, в учреждениях наиболее частными являются конфликты между сотрудниками (44,4 %), чем между сотрудниками и получателями социальных услуг (22,3 %) или только между получателями социальных услуг (33,3 %) [16].

Как отмечает М. А. Джафарова, конфликты в трудовом коллективе социальной службы возникают в связи с вопросами профессионализма, профессиональной этики и имиджа организации [6, с. 2].

К причинам возникновения конфликтов в организации социальной защиты и обслуживания между руководителем и сотрудником исследователи относят:

- нарушения норм профессиональной этики,
- недостаточную профессиональную компетентность,
- недобросовестное выполнение обязанностей;
- низкую мотивацию сотрудника, трудовую деятельность, выполняемую без особого желания и интереса;
- стремление специалиста удовлетворить свои потребности, получить определенные блага;
- неадекватную оценку труда и его оплату;
- высокий уровень психологического напряжения;
- низкий уровень заработной платы;
- женский состав коллектива;
- индивидуальные особенности и личностные качества сотрудника.

Причины конфликтов между коллегами, по данным ученых, таковы:

- различные ценности, цели, интересы, уровень образованности и общей культуры,

- различный профессиональный опыт,
- разногласия в вопросах соблюдения профессиональной этики,
- разногласия в выборе методов и стилей взаимодействия с клиентом;
- амбиции;
- недобросовестное выполнения должностных обязанностей;
- индивидуально-психологические особенностями субъектов противоречия.

По мнению опрошенных специалистов по социальной работе, причиной конфликтов являются недостаток и низкое качество информации (40 %), несоответствие ожиданий и реальности (50 %), неравное положение людей (60 %), недоразумения, логические ошибки и семантические трудности в процессе коммуникации (20 %) [6].

На основе анализа данных эмпирического исследования к основным причинам конфликтов в социальных службах ученые отнесли: реакцию на изменения условий и оплаты труда, увеличение функциональной нагрузки; конфликты, обусловленные социально-психологическими и личностными особенностями сотрудников, а также спецификой восприятия руководителя подчиненными [16].

При этом в конфликте специалисты по социальной работе наибольшее предпочтение, по мнению руководителей организаций, отдают поиску компромисса (33,3 %), сотрудничеству (33,3 %). Эти данные подтверждает исследование М. А. Джафаровой, в котором отмечено, что предпочитаемыми стратегиями поведения в конфликте у специалистов по социальной работе являются компромисс (40 %) и сотрудничество (45%) [6, с. 5].

Кроме того, можно выделить факторы, влияющие на оптимизацию конфликтов в социальной работе, продиктованные ее спецификой:

– влияние института социальной работы на личность специалиста: личность социального работника формируется под непрерывным давлением профессионального сообщества людей, разделяющих общие интересы, взгляды и даже манеру выражаться и одеваться;

– полифункциональность профессиональной деятельности: профессиональная особенность социальной работы заключается в квалифицированном содействии людям в решении их жизненных проблем, но в отличие от традиционных сфер деятельности, связанных с анализом и решением человеческих проблем (психологии, социологии, педагогики, юриспруденции и т.д.), социальная работа отличается интегральным характером, т.е. социальный работник выступает и как психолог, и как социолог, и как педагог, и как юрист;

– характер профессиональной деятельности социального работника определен работой с клиентом, имеет достаточно четкие предметные границы, задаваемые содержанием жизненных проблем клиента и возможными путями их решения: если психолог имеет дело с психикой человека, социолог – его социальными отношениями, медик – состоянием его физического и психического здоровья, а юрист – его правовым поведением, причем каждый из них приходит к человеку с какой-то одной, «своей» стороны, то специалист по социальной работе / социальный работник воспринимает его как целостного индивида, в единстве его различных сторон;

– социальная работа имеет посреднический характер и предполагает наличие конфликтологической компетентности. Необходимость посредничества возникает в конфликтных ситуациях, а также между человеком и разного рода социальными институтами, когда первый не может самостоятельно реализовать свои права и возможности и др.

В социальной работе, как и в других видах деятельности, конфликты могут носить как конструктивный, так и деструктивный характер, при этом:

– *конструктивные конфликты*, для которых характерны разногласия, затрагивающие принципиальные стороны социальной работы, при их разрешении выводят деятельность на новый, более высокий и эффективный уровень развития;

– *деструктивные конфликты* приводят к разрушительным действиям и резкому снижению эффективности деятельности социальной службы, подразделения.

Рассмотренные в работе теоретические и эмпирические исследования показали, что:

1. Интерес к проблеме конфликтов в социальной работе, в социальных службах возрастает.

2. Конфликт в организации социальной защиты и обслуживания имеет свою специфику, которая определяется особенностями деятельности специалиста с клиентами, находящимися в трудной жизненной ситуации, что составляет сложность и постоянную конфликтогенность среды профессиональной деятельности.

3. Наиболее частными конфликтами в организации социальной службы являются конфликты между сотрудником и руководителем и между сотрудниками.

4. К причинам возникновения конфликтов следует отнести некомпетентное выполнение обязанностей, несоблюдение профессиональной этики, личностные особенности; низкую заработную плату, напряженность труда и др.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое социальная служба? Почему важно работать с конфликтом в социальной службе?

2. Что такое конфликт в трудовом коллективе? Каковы его особенности?

3. В чем разница между конфликтом в трудовом коллективе и трудовым конфликтом?

4. Что такое социальная напряженность и каковы факторы, способствующие ее возникновению?

5. Кто является участником конфликтов в трудовом коллективе?
6. Дайте определение конфликтной ситуации и конфликтным действиям.
7. Каковы признаки конфликтов в организации?
8. Перечислите типы конфликтов в трудовом коллективе.
9. Подготовьте терминологический словарь на тему «Конфликты в социальной службе и способы управления ими».
10. Придумайте три задачи, в которых раскрывается сущность существующего конфликта
 - между руководителем и специалистом;
 - между специалистами одного учреждения;
 - между специалистами в рамках межведомственного взаимодействия.

Литература

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология: учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М.: ЮНИТИ, 2000.
2. Божукова, Е. М. Управление трудовыми конфликтами в организации / Е.М. Божукова // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 8. – С. 70-74.
3. Брылева, Л. Г. Теоретические особенности управления организационными конфликтами в условиях современного менеджмента [Электронный ресурс] / Л. Г. Брылева, Р. Г. Леонтьев. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osobennosti-upravleniya-organizatsionnymi-konfliktami-v-usloviyah-sovremennogo-menedzhmenta/viewer> (Дата обращения: 12.05.2021).
4. Буртовая, Е. В. Конфликтология: учеб. пособие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uchebnik-online.com/71/38.html> (Дата обращения: 07.05.2021).
5. Вдовина, М. В. Бесконфликтное общение социального работника и получателя социальных услуг [Текст] / М. В. Вдовина // Альманах современной науки и образования. – 2015. – №11 (101). – С. 23-26.

6. Джафарова, М.А . Конфликты в области практической социальной работы [Электронный ресурс] / М. А. Джафарова. – Режим доступа: izdatelstvo.bgu.ru (Добращения: 12.05.2021).

7. Дорин, А. В. Экономическая психология: учебное пособие [Текст] / А. В. Дорин. – Минск: Перспектива, 1997. – 254 с.

8. Иванова, Н. В. Особенности урегулирования конфликтов в учреждениях системы социальной защиты населения / Н. В. Иванова, Е. Н. Расцикулина // Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet», 2020. – № 7. – С. 613-618.

9. Иванова, Н. В. Урегулирование конфликтов как фактор повышения качества обслуживания в учреждениях социальной защиты населения [Текст] / Н. В. Иванова, Н. В. Мартынова // E-SCIO. – 2019. – С. 625-632.

10. Ильин, В. И. Структура конфликта в организации [Текст] / В. И. Ильин // Социальный конфликт. – 1999. – №3. – С. 28 – 29.

11. Кукушкина, Н. П. Мониторинг социальной напряженности в организации как инструмент управления персоналом [Электронный ресурс] / Н. П. Кукушкина, С. А. Шуклина. – Режим доступа: <https://www.kadrovik.org/monitoring-socialnoy-napryazhennosti-v-organizacii-kak-instrument-upravleniya-personalom> (Дата обращения 21. 03. 2021).

12. Магомедов, Г. М. Конфликты в организации: сущность и особенности [Текст] / Г. М. Магомедов // Фундаментальные исследования . –2014 г. – № 8-1. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/konflikty-v-organizatsii-suschnost-i-osobennosti#ixzz3cREb6jQV> (дата обращения 12. 03. 2021).

13. Осеев, А. А. Трудовые конфликты и методы их разрешения [Текст] А. А. Осеев // Ломоносовские чтения. – 2004. – Т.1.

14. Панина, Е. С. Трудовые конфликты на предприятиях [Текст] / Е. С. Панина// Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 6. – С. 132-135.

15. Пахомова, Ю. А. Терминологическое исследование понятия «трудовой конфликт» [Текст] / Ю. А. Пахомова, Исмаил Ранджбар Надир Исмаил // Auditorium. Электронный журнал Курского государственного университета. – 2014. – № 4. – С. 88-92.

16. Птицына, Н. А. Способы разрешения конфликтных ситуаций в профессиональной деятельности руководителя социального учреждения: гендерный аспект [Текст] / Н. А. Птицына, Е. К. Маркова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2019. – № 4 (56). – С.139-145.

17. Пугачев, В. Позитивные и негативные последствия конфликтов [Электронный ресурс] / В. Пугачев. – Режим доступа: <https://www.klerk.ru/boss/articles/266926/> (Дата обращения: 12.03.2021).

18. Рослякова, С. В. Формирование управленческих компетенций у специалистов по социальной работе: теоретический аспект: коллективная монография / С.В. Рослякова и др.; отв. ред. А.Ю. Нагорнова // Методы и технологии социальной работы в современном мире. – Ульяновск: Зебра, 2019. – С. 73-87.

19. Созинова, М. В. Профилактика профессиональных конфликтов в учреждениях социальной защиты населения Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] / М. В. Созинова. – Режим доступа: <http://scientificjournal.ru/images/PDF/2021/107/profilaktika-professionalnykh.pdf> (Дата обращения: 14.04.2021).

20. Сухов, А. Н. Социальная напряженность и конфликтология [Текст] / А. Н. Сухов // Психопедагогика и правоохранительные органы. – 1996. – № 1 (3). – С. 47-50.

21. Сухова, О. С. Социально-трудовой конфликт в государственном бюджетном учреждении территориального центра социального обслуживания «Бибирево»: особенности и технологии регулирования / О. С. Сухова // Инновационная наука, 2019. – № 5. – С. 245-248.

22. Таскаев, Г. С. Социально-трудовой конфликт на предприятии: экономико-социологический анализ: дис. ... канд. соц. наук [Текст] / Г. С. Таскаев. – М., 2008. – 186 с.

23. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.04.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2021) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (Дата обращения 10.05.2021).

24. Федеральный закон «Об основах социального обслуживания

граждан в Российской Федерации» от 28.12.2013 N 442-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/4f41fe599ce341751e4e34dc50a4b676674c1416/ (Дата обращения: 12.04.2021).

25. Черкасова, А. А. Характеристика трудового конфликта как особой разновидности социального конфликта [Текст] / А. А. Черкасова, Ю. О. Сулягина // Инновационная наука, 2019. – № 12. – С. 228-232.

26. Черникова, Е. Г. Формирование управленческих компетенций специалистов социальной работы: коллективная монография / Е. Г. Черникова, С. В. Рослякова; отв. ред. А. Ю. Нагорнова // Социальная работа и социальная политика государства. – Ульяновск: Зебра, 2020. – С. 75-86.

27. <https://helpiks.org/6-10844.html>

28. <https://lektsii.org/11-87912.html>

29. <https://moodle.kstu.ru/mod/book/view.php?id>

1.6 Методы диагностики личности и межличностных отношений в ситуации конфликта

Разнообразие подходов к пониманию конфликта, а также сложность этого явления определяют разнообразие методических подходов к его изучению. Одни исследователи предпочитают экспериментальные процедуры, создавая внешние условия конфликтной ситуации в естественных или лабораторных условиях. Другие изучают конфликтное взаимодействие, опираясь на специфические формы социального взаимодействия, которые естественным образом моделируют конфликт. Анализ поведения использует в качестве единицы анализа поведенческие акты оппонентов в конфликтной ситуации.

Для сбора данных о конфликте и его участниках исследователи используют самые разнообразные методы.

Так анализ документов используется социологией и психологией для разностороннего анализа конфликтов на основе имеющихся документов. Опытными исследователями широко применяется наблюдение.

Наблюдение – метод исследования конфликта путем целенаправленного, организованного, непосредственного восприятия и фиксирования конфликтных событий. Он применяется для изучения конфликтов различного уровня – от внутриличностного до межгосударственного.

Эксперимент – метод научного познания, отличающийся активным вмешательством в ситуацию со стороны исследователя-конфликтолога, осуществляющего планомерный и активный контроль за одной или несколькими переменными, и регистрацию происходящих изменений в изучаемом явлении.

Опрос предлагает испытуемым согласиться или не согласиться с содержанием определенного набора предложений, подготовленных в виде стандартизированной анкеты. Используются такие виды опроса как анкетирование, беседа, массовые и экспертные опросы.

При изучении конфликта практические работники чаще всего используют методы психологии. Наиболее распространенными из которых являются опросные методы. В данном параграфе рассмотрим методы, которые можно использовать в практической социальной работе при изучении личности клиента и его межличностных отношений в ситуации конфликта.

Прежде всего перед специалистом стоит задача диагностики конфликтности личности и изучения особенностей межличностных конфликтов в малых группах.

Начнем с рассмотрения методов диагностики особенностей личности. Среди наиболее известных психологических тестов, которые используются для диагностики конфликтности

личности, известные конфликтологи А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов выделяют *16-факторный личностный опросник Кеттелла* [1]. Согласно теории личностных черт Кеттелла, личность описывается как состоящая из стабильных, устойчивых, взаимосвязанных элементов (свойств, черт), определяющих ее внутреннюю сущность и поведение. Различия в поведении людей объясняются различиями в выраженности свойств. Данный метод позволяет выявить 16 особенностей личности и характера человека. По полученным данным строится профиль личности и анализируются пики – высокие или низкие показатели выраженности того или иного качества. Кроме выделения отдельных качеств, важно изучать их сочетания – симптомокомплексы коммуникативных, интеллектуальных, эмоциональных и регуляторных личностных свойств.

В конфликтологии *16-факторный личностный опросник Кеттелла* применяют для выявления конфликтных личностей. Проведенные исследования показывают, что более конфликтные личности обладают следующими психологическими особенностями: скрытность, практичность, жесткость, суровость, независимость, решительность, смелость, честолюбие, стремление к лидерству.

С. М. Емельянов в книге «Практикум по конфликтологии» для практических работников социальной сферы предлагает упрощенный, более короткий вариант опросника Кеттелла. Он содержит всего 30 вопросов и не претендует на всю полноту описания черт личности. С его помощью можно узнать некоторые черты (общительность, эмоциональную устойчивость, добросовестность, дисциплинированность) и выявить внутреннюю конфликтность личности [5].

Следующая методика – *личностный опросник Г. Айзенка*. Индивидуальные свойства личности проявляются в способе реагирования на слова и поступки людей в особенностях темперамента, самооценки, способностей. Природной основой форми-

рования человеческой индивидуальности служат анатомо-физиологические задатки. Для их исследования создан надежный тест ЕРІ (Eysench Personality Inventory – Айзенка личностный опросник. Он состоит из 48 вопросов. Разработаны две эквивалентные формы – А и Б. Его применение позволяет выявить тип темперамента личности с помощью двух шкал: «экстраверсия – интроверсия» и «нейротизм – стабильность». Диагностической является только вторая шкала. Повышенный уровень нейротизма личности способствует ее конфликтному поведению. Зависимость между характеристиками экстраверсии – интроверсии и конфликтностью личности не выявлена [3].

Шкала реактивной и личностной тревожности. Представляет собой адаптированный Ю. Ханиным опросник Спилбергера, направленный на выявление тревожности как эмоционального состояния и как свойства личности. Тревожность как эмоциональное состояние характеризуется наличием у человека напряжения, беспокойства, нервозности. Как свойство личности она проявляется в испытываемых человеком опасениях, страхах в объективно безопасных ситуациях. Оценка тревожности как устойчивой черты личности важна при отборе персонала, формировании команд с учетом психологической совместимости, особенно для работы в условиях повышенной опасности, когда нужны ответственные, осторожные, способные к анализу и обобщению информации, избегающие конфликтных ситуаций исполнители. В ряде исследований обнаружена взаимосвязь между повышенной тревожностью и конфликтностью личности [11].

Опросник А. Басса-Дарки. Предназначен для определения индивидуального уровня агрессии личности. Агрессивность рассматривается авторами методики как симптомокомплекс различных агрессивных и враждебных реакций: физическая и косвенная агрессия, вербальная агрессия, раздражительность, негативизм, обида, зависть, подозрительность. Выявлено, что конфликтность связана с высоким уровнем агрессивности [9].

Диагностика личностной агрессивности и конфликтности (Е. П. Ильин, П. А. Ковалев). Методика предназначена для выявления склонности субъекта к конфликтности и агрессивности как личностных характеристик. Анализируются результаты по шкалам: наступательность, напористость, неуступчивость, нетерпимость к мнению других, мстительность, бескомпромиссность, вспыльчивость, обидчивость. Определяются показатели позитивной агрессивности, негативной агрессивности, а также обобщенный показатель конфликтности [4].

Среди специфических методов диагностики конфликтов, безусловно, наиболее известным является *тест Томаса-Килмена*. Он предназначен для определения наиболее характерного для человека стиля разрешения конфликтов. Таких стилей авторами выделено пять: конкуренция (доминирование), сотрудничество, уклонение, приспособление, компромисс. Авторы считают, что каждый из стилей эффективен только в определенных условиях. Любому человеку должен уметь эффективно использовать каждый стиль, учитывая конкретные обстоятельства. Наиболее эффективным будет тот стиль, который выбран исходя из особенностей конкретной ситуации и индивидуальных особенностей личности. Чаще всего люди используют один или два стиля. В некоторых случаях люди могут иметь два равнозначных стиля. Для эффективного, бесконфликтного общения очень важно знать свой стилиевой репертуар. Для этого предлагается заполнить таблицу. Необходимо проставить в каждой колонке оценки стилям разрешения конфликта от 1 (высокая) до 5 (низкая) в зависимости от того, насколько этот стиль, по вашему мнению, используется вами в большинстве конфликтных ситуаций. При неуверенности следует ставить равные оценки, но затем в качестве оценки можно будет использовать только следующую цифру (например, если два стиля равны по первому месту в категории, то третий стиль получит число 3 для третьей). В качестве примера предлагается система оценок для категории

«используется чаще всего»: конкуренция – 2, уклонение – 5, приспособление – 3, сотрудничество – 4, компромисс – 1.

Данная методика в отечественной психологии адаптирована Н.В. Гришиной. Результаты исследований показывают, что чаще всего используются стратегии компромисса, сотрудничества и избегания. В наименьшей степени – приспособления и противоборства [3].

Причинами конфликта могут быть акцентуации характера. Выявить их можно с помощью *теста К. Леонгарда*. Он содержит 88 вопросов, объединенных в десять шкал: демонстративность, педантичность, застревание, возбудимость, гипертимность, дистимность, тревожность, экзальтированность, эмотивность и циклотимность. В случае превышения количества баллов больше 19 по шкале говорят об акцентуации характера. Тип личности с акцентуацией «застревание» часто выступает инициатором конфликтов, в которых жестко отстаивает свои интересы, отличается большим упорством в достижении своих целей [6].

Изучая поведение личности в конфликте важно не только знать, какие черты характера провоцируют конфликтное поведение, также важно знать противоположные качества: то, насколько личность может противостоять конфликтам, какова ее конфликтоустойчивость. Это можно сделать с помощью методики *определения уровня конфликтоустойчивости*. Испытуемому предлагается оценить десять пар полярных суждений. Нужно оценить по 5-балльной шкале насколько то или иное поведение присуще испытуемому. Например: «уклоняюсь от спора – рвусь в спор», «не поддаюсь на провокации – легко завожусь», «уступаю в споре, иду на компромисс – не уступаю в споре – победа или поражение» и др. Далее испытуемому предлагается вычертить свой профиль и посчитать сумму баллов. Конфликтоустойчивость высокая, если сумма баллов от 40 до 50 [9].

Методы изучения межличностных конфликтов. Среди неспецифических методов исследования межличностных конфликтов в малых группах рассмотрим ниже следующие.

Методика изучения взаимоотношений в малой группе (МЛО). Данная методика разработана Т. Лири, Т. Лефоржем и Р. Сазеком. Она предназначена для определения преобладающего типа отношения личности к окружающим.

Всего выделяется восемь типов. Наиболее конфликтными являются прямолинейно-агрессивный и недоверчиво-скептический типы. Выявлено, что прямолинейно-агрессивный тип отношения к окружающим положительно коррелирует с физической и косвенной агрессией, раздражением, негативизмом и обидой. Для недоверчиво-скептического типа характерны косвенная агрессия, раздражение, негативизм, обида и подозрительность.

Аналогичная методика изучения межличностных отношений (ОМО) предложена А. А. Рукавишниковым. Опросник предназначен для оценки типичного отношения испытуемого к людям. Оцениваются такие параметры, как включение (в жизнь других), контроль (своего поведения и окружающих) и аффект (стремление принимать и быть принятым). Опросник позволяет оценить противоречивость межличностного поведения внутри и между отдельными областями межличностных потребностей, а также коэффициенты совместимости в диаде или группе, состоящей из большого количества членов [9]. Следует заметить, что последние методики не способствуют повышению мотивации испытуемого к тестированию. Объемистые варианты опросников А. А. Рукавишникова, Т. Лири и т.д. снижают мотивацию к исследованию и не только усложняют его проведение, но и искажают результаты [8].

Методика «Q-сортировки». Методика, предложенная В. Стефансоном, направлена на выявление у членов группы таких тенденций в межличностном общении, как зависимость – независимость, общительность – необщительность, стремление к борьбе – избегание борьбы. Конфликтную личность характеризует высокий показатель тенденции к борьбе, который является

отражением стремления к завоеванию более высокого статуса в системе межличностных отношений [7].

Социометрия. Основоположником социометрического направления в изучении малых групп и социометрии как метода является американский психолог и психиатр Я. Морено. Согласно его концепции все напряжения и конфликты обусловлены несовпадением формальной и неформальной структур, существующих в любой малой группе. Это значит, что система симпатий и антипатий может не совпадать с функциональной структурой взаимодействия членов группы, что создает постоянный источник напряжения. Следовательно, для предотвращения возможных конфликтов необходимо привести в соответствие обе структуры. Этой цели и служит социометрия, выявляя систему эмоциональных отношений и систему взаимодействий членов группы [2].

В настоящее время разработаны различные модификации данного метода: референтометрия, пространственная социометрия и др.

В качестве междисциплинарных методов в конфликтологии применяются такие методы, как: наблюдение, изучение документов, метод опроса, эксперимент.

Ранние попытки экспериментального изучения конфликтов представлены в серии известных исследований Шерифа с группами подростков в летнем лагере и, к сожалению, малоизвестными исследованиями А. Р. Лурия. Наибольшее количество методических процедур для экспериментального изучения конфликта разработано представителями бихевиористского направления. «Дилемма заключенного» является наиболее известной среди разработанных ими игровых процедур.

В отечественной психологии Б. И. Хасаном разработана целая серия психотехнических процедур для изучения и конструирования конфликтов.

Можно перечислить отдельные из них: методика определения поля «PRIMA ACTA», предназначенная для прогнозирования характера разворачивающейся конфликтной деятельности; эксперимент для изучения переговоров, позволяющий установить целевую направленность испытуемого и выявить его основные способы действия в переговорном процессе; экспериментальное конструирование внутреннего конфликта; экспериментальное изучение конфликтных установок и др. [10].

Среди отечественных методов наиболее известной является разработанная А. Анцуповым модульная методика диагностики межличностных конфликтов. Модульная структура методики включает четыре базовые измерительные шкалы: отношение к каждому члену группы, представление об отношении каждого к нему самому, качество выполнения должностных обязанностей; развитость нравственных качеств. Сопоставление ответов на первые два вопроса дает возможность выявить не только реальные, но и потенциальные конфликтные диадные взаимоотношения в группе. Остальные два базовых модуля позволяют количественно оценить остроту и интенсивность конфликтов.

Методика располагает широкими возможностями. Она позволяет выявить и оценить: сотрудников, имеющих наибольшее число конфликтных взаимоотношений; ранг каждого работника в коллективе по каждой шкале; насколько точно руководитель представляет положение дел в возглавляемом коллективе; общий характер взаимоотношений; тенденции в динамике взаимоотношений [1].

А. Шипиловым разработана методика по определению уровня внутриличностной конфликтности. В ее основе лежит понимание внутриличностного конфликта и его видов. Автор выделяет шесть видов внутриличностного конфликта: мотивационный (между «хочу» и «хочу»), нравственный (между «хочу» и «надо»), ролевой (между «надо» и «надо»), адаптационный (между «надо» и «могу»), конфликт нереализованного желания (между «хочу» и «могу») и неадекватной самооценки

(между «могу» и «могу»). Методика позволяет: определять степень внутриличностной конфликтности человека, выявлять наиболее переживаемые типы внутриличностных конфликтов, определять основные сферы актуальной внутриличностной конфликтности человека (мотивационная, долженствования, самооценки).

Т. Полозовой предложена методика определения внутригрупповой конфликтности, основанная на экспертных оценках отношений между членами коллектива. Каждым членом группы производится оценивание попарных отношений всех остальных членов на основании внешне наблюдаемых признаков конфликтных отношений. Методика дает возможность выделить конфликтные пары, посчитать коэффициент конфликтности, взаимности межличностных конфликтов в группе, коэффициент односторонности конфликтных отношений. Методика также позволяет выявить общие нормативы поведения в конфликтной ситуации, определить образ конфликтного и неконфликтного человека.

Кроме перечисленных методик, в целях диагностики различных сторон конфликта исследователями используются проективные рисуночные тесты, методы ретроспективного анализ конфликта, цветовой тест отношений, методика по изучению ценностных ориентаций Рокича. Также разработаны и используются: методика «межличностного семейного конфликта», направленная на выявление супружеских затруднений (В. Левкович и О. Зуськова); методика включенного конфликта Ю. Баскиной, предназначенная для диагностики родительского отношения к ребенку; опросник диагностики ролевого конфликта С. Ериной, позволяющий выявить наличие психологического конфликта у руководителей первичных производственных коллективов; опросник «Характер взаимодействия супругов в конфликтных ситуациях» (Ю. Алешина, Л. Гозман, Е. Дубовская), позволяющий изучать поведение в семейных конфликтах и целый ряд других.

Таким образом, широта и многоаспектность феноменологического поля конфликта создает пространство возможностей для постоянного пополнения и расширения методического инструментария изучения и диагностики конфликтов.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какие методические подходы применяют для исследования конфликта?

2. Назовите основные недостатки и преимущества опросных методов при изучении конфликта.

3. Какие виды опроса используют при изучении конфликта? Раскройте особенности применения экспертного опроса при изучении конфликта. Подберите методику экспертного опроса для изучения свойств личности руководителя коллектива, в котором часто возникают конфликтные ситуации. Охарактеризуйте ее.

4. Подберите комплекс психодиагностических методик для изучения причин конфликтности в студенческой группе.

5. Дайте характеристику основных черт характера и личности человека. Сравните экстраверта и интроверта. Изучите свой тип темперамента по методике Айзенка.

6. Что означает понятие «акцентуация личности»? Назовите основные характеристики акцентуированных личностей.

7. Охарактеризуйте людей, трудных в общении. Приведите примеры из своего жизненного опыта.

8. Подберите комплекс психодиагностических методик для решения одной из следующих задач:

- изучение коммуникативной социальной компетентности;
- изучение коммуникативной толерантности;
- определение конфликтоустойчивости;
- исследование социально-психологических характеристик малой группы;
- диагностика психологического климата в группе;
- изучение стиля поведения в конфликте;

– диагностика стрессоустойчивости личности.

9. Проведите диагностическое обследование одного человека и напишите отчет, используя следующие методики:

– Опросник А. Басса-Дарки.

– Тест Томаса-Килмена.

– Методика межличностных отношений А.А. Рукавишников (ОМО).

– Методика определение уровня конфликтоустойчивости.

Литература

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология [Текст] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. 6-е изд. – СПб. – 2015. – 528 с.

2. Голубева, М. В. Социометрия как метод психологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://psychologist.tips/2817-sotsiometriya-kak-metod-v-psihologii.html> (Дата обращения: 25.02.2021).

3. Гришина, Н. В. Психология конфликта [Текст] / Н. В. Гришина. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 464 с.

4. Диагностика личностной агрессивности и конфликтности [Электронный ресурс] / Е. П. Ильин, П. А. Ковалев. – Режим доступа <https://docplayer.ru/70289093-Metodika-lichnostnaya-agressivnost-i-konfliktnost.html> (Дата обращения: 20.02.2021).

5. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии [Текст] / С. М. Емельянов. – СПб.: Питер. – 2009. – С. 196.

6. Конфликтология: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специальностям [Текст] / В. П. Ратников, И. К. Батулин, В. Ф. Голубь [и др.]; под редакцией В. П. Ратников. – 3-е изд. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 543 с.

7. Психологические тесты [Текст] / под ред. А.А. Карелина: в 2 т. – М., 2001. – Т.2. – С. 65-69.

8. Социальная педагогика: учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст] / под общ. ред. Н.А. Соколовой. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 309 с.

9. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст] / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. Изд-во Института Психотерапии. – 2002. – С. 287 – 362 с.

10. Хасан, Б. И. Психология конфликта и переговоры [Текст] / Б. И. Хасан, П. А. Сергоматов. – 2006. – С. 182-185.

11. Шкала ситуативной и личностной тревоги Спилбергера-Ханина [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://psyttests.org/psystate/spielberger.html> (Дата обращения: 18.02.2021).

ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИИ РАБОТЫ С КОНФЛИКТАМИ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

2.1 Организационно-административные технологии разрешения конфликтов в социальной сфере

Конфликты в организации требуют к ним особого внимания руководителя, предъявляя требования к его конфликтологической подготовке, к определенному уровню сформированности умений управления конфликтами в организации.

Управление конфликтами в организации: сущность, способности и стадии. Управление конфликтами в организации – это целенаправленные и системные воздействия руководителя (Л. К. Габдулхакова) [3, с. 9]. *Управление конфликтом* – это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить и осуществить направляющие действия по ее разрешению. *Решение организационного конфликта* представляет собой устранение (полностью или частично) основных причин, породивших данный конфликт, либо изменение интересов и стратегии поведения участников конфликтного противостояния.

Техники управления конфликтами представляют собой принципы, приемы и методы работы с определенными управленческими феноменами, возникающими в процессе работы менеджера.

Технологии управления конфликтами – это объединение отдельных техник (принципов, методов, тактик), предполагающее определенную их последовательность в рамках одной или

нескольких теорий, позволяющих подойти к анализу конфликта с разных сторон и обеспечить целостность рассмотрения данного процесса в интересах реальной практики управления персоналом [7, с. 99].

Способы управления конфликтами. Л. М. Габдулхакова указывает на несколько способов управления конфликтом, предложенных Р. Акоффом [1, с. 144] (таблица 7).

Таблица 7 – Способы управления конфликтом

Способы управления	Описание действий
1	2
Освободиться от конфликта	Игнорировать конфликт, надеясь, что все образуется само собой
Разрешить конфликт	Принять ситуацию как таковую и найти лучшую из возможных линий поведения в условиях конфликта. В данном случае лица, ответственные за решение задачи, выбирают клинический подход: они всецело полагаются на свой опыт и здравый смысл, метод наблюдения за развитием ситуации, метод проб и ошибок. Они стараются определить причину проблемы, устранить или подавить ее и таким образом вернуться к первоначальному состоянию
Урегулировать конфликт	Принять ситуацию и найти такое распределение выгод и потерь среди участников конфликта, на которое они готовы согласиться. Урегулирование обычно достигается путем проведения переговоров в той или иной форме. Цель – получить максимально хороший результат, т.е. оптимизировать ситуацию. Исполнители подходят к проблеме как к исследованию, полностью полагаясь на эксперимент и количественный анализ

Продолжение таблицы 7

1	2
Устранить конфликт	Изменить ситуацию таким образом, чтобы ликвидировать конфликт. Это можно сделать, изменив обстановку или самих противников. Обстановку можно изменить так, что противники окажутся изолированными друг от друга, т.е. будет исключена возможность их взаимодействия, ликвидирована нехватка, являющаяся источником конфликта. Кроме того, конфликт можно устранить, изменив выбор его участниками средств или целей. Это позволит выйти из неприятной ситуации без потерь для конфликтующих сторон, а возможно, с выгодой для них. Подходящими способами внесения таких изменений считаются убеждение и дискуссия

Перечислим неприемлемые способы для выхода из конфронтационных позиций, которых стоит избегать:

- Ограничение оппонента в свободе, например, с навязывание ему неудобной темы для обсуждения или провокация выгодных для другого действий.

- Дискредитация формальных и неформальных лидеров, которая активно используется в виде критики и указание на их недостатки с применением приемов ораторского искусства.

- Затягивание для подготовки благоприятного момента для финала, что позволит сравнить силы, перетянуть на свою сторону большее количество сторонников и подыскать подходящие инструменты воздействия. Опытные манипуляторы могут заманить в заранее подготовленную ловушку, способную обескуражить оппонента.

К позитивным способам выхода из кризиса можно отнести следующие:

1. Урегулирование путем переговоров. Это могут быть дебаты, взаимные уступки и неполное удовлетворение потребностей обоих оппонентов.

2. Проведение переговоров по следующим принципам:

- рассмотрение претензий каждой стороны;
- ориентация на общее взаимовыгодное сотрудничество;
- поиск объективных доводов нейтрального характера;
- выстраивание логической цепочки и анализ возможностей уклонения;

– избегание оскорблений [6].

Алгоритм воздействия на конфликт в организации [4].

Использование этого алгоритма позволит более конструктивно и рационально решать противоречия, которые возникают в организации.

1. Признание существования конфликтной ситуации.

2. Определение возможности переговоров.

3. Согласование процедуры переговоров (где, когда, как, сроки, место, время, процедурные моменты ведения переговоров).

4. Выявление круга вопросов, составляющих предмет конфликта (определение спорных вопросов, моментов наибольшего разногласия сторон и точек возможного сближения позиций).

5. Разработка вариантов решений (конфликтующие стороны предлагают свои варианты решения проблемы с учетом возможных плюсов и минусов для каждой из сторон).

6. Принятие согласованного решения (достижение компромисса, нахождение оптимального для обеих сторон варианта решения проблемы; оформление решения наиболее важных вопросов соответствующим документом – договором, резолюцией).

7. Реализация принятого решения на практике (выполнение конфликтующими сторонами совместных договоренностей; определение четких задач каждой из конфликтующих сторон в

реализации результатов переговоров, фиксация этого в согласованном решении).

Для реализации этого алгоритма необходимо:

– Определить источник конфликта – учитывать разный взгляд людей на одну и ту же проблему, расхождение в интересах, ценностях и целях.

– Установить связь конфликтующих сторон – поиск общности целей и желание пойти на взаимные уступки.

– Наладить конструктивный диалог – избегать агрессии, резких реакций и эмоций, основывать диалог на взаимном уважении. Стремиться к заключению выгодного договора для обеих сторон.

– Создать позитивные связи – чем быстрее удастся наладить коммуникации, тем быстрее удастся договориться по спорным вопросам и достичь общих целей.

Управление конфликтом имеет следующие стадии:

1. Восприятие конфликта и первичная оценка ситуации. Конфликт в организации практически всегда виден, так как имеет определенные и внешние проявления: высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности; ухудшение производственных и финансовых показателей; изменение взаимоотношений с поставщиками и покупателями и др. Следует учитывать то, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватными, иначе могут возникать: псевдоконфликты; переоценка или недооценка значимости конфликта; невосприятие, игнорирование существующего конфликта.

2. Исследование конфликта и поиск его причин предполагает:

а) выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, которая нередко маскируется участниками конфликта; вскрытие так называемых «болевых точек» в

организации и своевременное проведение работы по их устранению;

б) выяснение интересов и целей участников, их позиций (ибо могут быть цели не противоречивыми, но истолковываться по-разному). Здесь важно выделить черты характера, связанные с утверждением личных притязаний, и цели социального взаимодействия, связанные с решением коллективных задач и исполнением обязанностей;

в) оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели;

г) поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих.

3. Поиск путей разрешения конфликта. Эта стадия предполагает:

1) полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон;

2) достижение компромисса – частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки. Такой исход приводит к взаимному выигрышу;

3) разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе: путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий, наказания участников конфликта;

4) механическое прекращение конфликта (расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта из организации, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое или ряд других подразделений данной организации). Такой исход неизбежен, когда преодолеть конфликт иными способами невозможно. Но при разрешении конфликта важно не допускать экстремальных ситуаций.

4. Осуществление организационных мер идет на последней стадии [2].

Формы разрешения руководителем конфликта в организации. Различают следующие формы [8]:

1. Реорганизация – изменение организационно-трудового порядка, вызвавшего конфликт, а не борьба и уговоры в отношении конфликтующих сторон.

2. Информирование, т.е. социально-психологическая регуляция, направленная на перестройку образа ситуации в сознании конфликтующих сторон, достижение правильного взгляда на конфликт, пропаганда выгоды мира в данном конкретном случае.

3. Трансформация, т.е. перевод конфликта из состояния бесполезной вражды в состояние переговоров.

4. Отвлечение – перенос внимания конфликтующих сторон на другие проблемы или позитивные стороны их отношений; ориентация внимания на что-либо общее, что способствует сплочению.

5. Дистанцирование – исключение конфликтующих сторон из общих организационно-трудовых отношений путем, например, перевода на другие рабочие места, в другие подразделения; кадровые замены.

6. Игнорирование – умышленное невнимание к конфликту с тем, чтобы он разрешился сам или чтобы акцентирование внимания на конфликте не способствовало его обострению.

7. Подавление – это ситуация, при которой причины конфликта не снимаются, но всякое конфликтное поведение запрещается под угрозой административных санкций для одной или обеих сторон.

8. Комформное предпочтение – решение в пользу большинства, удовлетворение интересов более сильной в социальном отношении стороны.

Методы управления конфликтами в организации. Руководству организации необходимо обладать навыками воздей-

ствия на персонал с целью устранения мотивов, причин конфликта и восстановления здоровой рабочей дружеской атмосферы, благоприятного морального климата. Методы управления конфликтами разнообразны, можно выделить несколько видов, имеющих свою область применения: межличностные, внутриличностные, структурные, переговоры, ответные агрессивные действия (А. Кибанов) [4].

Межличностные методы предполагают выработку сторонами конфликта корректной формы и стиля поведения для минимизации ущерба (умение идти на компромисс, уступчивость, уклонение от конфликтного поведения, взаимовыгодное сотрудничество).

Внутриличностные методы предполагают правильную подачу своего собственного мнения, умение его корректно высказывать, не вызывая раздражительной реакции со стороны оппонента. Также важна подача своей точки зрения без обвинений, нападок и требований к противоположной стороне.

Структурные методы необходимы при возникновении организационных конфликтов – плохая организация труда, неправильное распределение функций, прав и обязанностей между сотрудниками, несправедливая система стимулирования сотрудников и т.п. Таким образом, структурные методы предполагают:

- детальное разъяснение требований к работе;
- координирование механизмов трудового процесса;
- четкая постановка целей и задач;
- поощрение сотрудников обоснованной системой вознаграждения.

Переговоры как метод решения конфликтов направлены на урегулирование спорных ситуаций, поиск компромиссов, устраивающих обе конфликтующие стороны. Для того, чтобы переговоры стали возможными, необходима готовность сторон к

взаимодействию и сотрудничеству в сложившейся конфликтной ситуации.

Ответные агрессивные действия – это крайние и исключительные методы в решении конфликтных ситуаций с позиции силы, в том числе – грубой физической силы.

Основные ошибки при управлении конфликтом в организации. Ошибки участников конфликтного взаимодействия – это негативные приемы поведения, которые будут препятствовать конструктивному разрешению конфликта. К распространённым ошибкам относятся:

– «Замораживание» конфликта. Остановка в разрешении проблемных ситуаций, «разведение» сторон, разграничение областей их деятельности. Первоначально это может дать положительный эффект, но конфликт может возобновиться в любой момент при возникновении каких-либо объективных причин. «Замораживание» чревато возобновлением конфликта в ещё более острой форме.

– Неверно определены предмет конфликта и оппоненты. Реальные оппоненты конфликта могут оставаться «в тени», а активно выступающие оппоненты не являться самостоятельными. Поэтому диагностику конфликта следует проводить, придерживаясь вопроса: кому это выгодно?

– Попытки разрешить конфликт без выяснения его истинных причин, т.е. без проведения диагностики. Данная ошибка возникает вследствие того, что не решается базовая проблема, приводящая к конфликту. Оппоненты вновь и вновь «спотыкаются» о базовую проблему и воспроизводят конфликт с новой силой.

– Отсутствие работы с эмоциями и напряженностью. Эмоциональные переживания и напряженность – составляющие любого конфликта. Опасно, если эмоции возьмут верх над разумом. Так может произойти, если нет надлежащего психологического сопровождения оппонентов конфликта.

– Генерализация конфликта. Каждая из конфликтующих сторон пытается упрочить свои позиции, привлечь на свою сторону сильных сторонников. Если это не остановить и не локализовать конфликт, то может произойти расширение зоны конфликта с вовлечением в него всё новых и новых оппонентов.

Профилактика конфликтов в организации. Возникновение конфликтов неизбежно в любой организации. Каждый человек смотрит на любую проблему под своим углом. Необходимо находить точки соприкосновения между коллегами, минимизировать конфликтные ситуации, не создавать дополнительного напряжения, стремиться к ровной, рабочей атмосфере.

Ранняя профилактика позволит избежать массы проблем, а вот затянувшийся неразрешенный спор будет отнимать много времени и постепенно перерастет в тяжелый кризис. Для этого необходимо взаимодействовать с формальными и неформальными лидерами при первых симптомах нарастания отрицательной атмосферы – например, при резкой критике кого-то в группе. Предупреждение и профилактика конфликтов внутри рабочего коллектива напрямую зависят от руководителя и его трудового опыта.

Для управления конфликтами в трудовом коллективе важно пропагандировать такие приемы общения [4]:

- не произносить вслух и не делать того, что может обидеть или задеть кого-либо;
- сразу же не отвечать на провокацию, т.к. стремительно нарастающий эмоциональный ком будет трудно приостановить;
- проявлять эмпатию к каждому, стараться встать на его место, представить его эмоциональное состояние;
- проявлять крайнюю благожелательность путем, например, улыбки и вежливого отношения.

Придерживаясь простых правил, можно избежать конфликтных ситуаций.

– Ровное отношение. Выражается в максимально политкорректном поведении ко всем членам коллектива. Соблюдайте субординацию. Не выделяйте одних сотрудников, отстраняясь от других. Не показывайте личного отношения к людям. Коллектив, как общий разум, всегда чувствует некие перекосы в отношениях между его членами.

– Избегайте скандалов. Старайтесь всегда пресекать любые споры, не доводите их до конфликтных ситуаций, потому что лучший способ решить проблему – это возможность ее избежать.

– Не начинайте первыми. Никогда не провоцируйте начало конфликта, не затевайте ссоры, не выясняйте отношения, особенно на повышенных тонах.

– Не распускайте сплетни. Осуждение и сплетни – это те провоцирующие моменты, которые способствуют развитию конфликтных ситуаций и могут сильно испортить отношения как с каким-то коллегой лично, так и с коллективом в целом.

– Не пытайтесь урегулировать чужой конфликт. Особенно это относится к личным вопросам. Если споры, ссоры, выяснения отношений вас не касаются, лучше не вмешиваться и не становиться на сторону кого-либо из оппонентов.

– Будьте вежливыми. Главное правило любых отношений – искренняя вежливость, т.к. неискренность, наигранность, лицемерие распознаются людьми и отторгают от вас коллектив. Уважительно относитесь ко всем своим коллегам.

– Будьте уверенными. В любом коллективе могут быть зачинщики конфликтов. Такие люди, играя на чувствах и эмоциях, подчиняют себе психологически слабого человека. Поэтому нужно быть уверенным, спокойным, не поддаваться на провокации подобных людей.

Организационные институты разрешения трудовых конфликтов. К ним относятся: соглашение, контракт, коллективный договор, комиссия по трудовым спорам, суд, ведомственные и межведомственные конвенции [2].

Важнейшим механизмом мирного разрешения трудовых конфликтов являются *соглашения и контракты, коллективный договор*, содержащие права и обязанности договаривающихся сторон, в том числе и при возникновении конфликта.

В тех организациях, где коллективные договоры не заключаются, и действует контрактная система регуляции социально-трудовых отношений, именно содержание контрактов будет служить критерием в разрешении трудовых споров. Отсюда вывод: работник и работодатель должны хорошо осознавать взятые на себя обязательства и неукоснительно выполнять их.

В качестве другого эффективного способа предупреждения и разрешения трудовых конфликтов можно назвать процедуру заключения коллективного трудового договора. Цель и процедура принятия коллективного договора на общих собраниях работников позволяют учесть интересы работников и работодателей и тем самым заранее вскрыть причины трудовых конфликтов, определить меры по их разрешению.

Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей. Коллективный договор – это важнейший элемент организации трудовых отношений, правовая форма согласования интересов работодателя и работников. Содержание и структура коллективного договора определяются сторонами. В коллективный договор могут включаться взаимные обязательства работников и работодателя по следующим вопросам: формы, системы и размеры оплаты труда, рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков, улучшение

условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи.

Другими институтами разрешения трудовых конфликтов между работниками и работодателями могут выступать *комиссия по трудовым спорам* или *суд*. Работник имеет право без согласования с выборным профсоюзным органом обратиться в суд после рассмотрения конфликта в комиссии по трудовым спорам. Решение суда является обязательным для конфликтующих сторон. Обращение в суд становится порой единственным способом решения трудового конфликта в ситуациях, когда другие способы разрешения конфликтной ситуации не дали должного эффекта. Суд, руководствуясь нормами трудового законодательства, рассматривает поступающие иски и выносит свое решение. Именно поэтому для субъектов трудовых отношений столь важно правильно заключать *соглашения и контракты, коллективные договоры* и другие правовые документы, оговаривающие права и обязанности договаривающихся сторон и служащие объективными критериями в разрешении трудовых конфликтов.

Все большее распространение получает принятие *ведомственных и межведомственных конвенций* между представителями государственных органов, работодателями и профсоюзами. Контроль за исполнением принятых соглашений, с одной стороны, осуществляется трехсторонней комиссией, а с другой, осуществляется сторонами самостоятельно в соответствии с их функциями. В тех случаях, когда трудовые коллективы берут на себя обязательство не прибегать к забастовкам в период действия договоров, коллективные договоры становятся правовым механизмом регулирования трудовых конфликтов.

Посредничество. Еще одним способом разрешения трудового конфликта выступает посредничество. Суть метода состоит в предоставлении оппонентами или договаривающимися

сторонами права решать проблему выработки решения третьей стороне. Посредник – это независимая по отношению к проблеме сторона. Задача посредника заключается в том, чтобы помочь достигнуть сторонам желаемого результата. Он занимается организацией и руководством процесса достижения взаимоприемлемого соглашения, содержание же остается в компетенции спорящих сторон. В производственном коллективе посредником может выступать как организация, расположенная по своему формальному статусу вне, или над конфликтующими сторонами (например, тот же суд, профсоюзы или вышестоящая организация), так и формальный или неформальный лидер, рядовой член коллектива или специалист, приглашенный со стороны и пользующийся доверием сторон.

Таким образом, организационными конфликтами необходимо управлять, учитывая их возможные функциональные и дисфункциональные последствия. Для того чтобы конфликтное управленческое действие являлось точкой роста и развития организации, необходимо соблюдение ряда существенных условий и принципов, способствующих разрешению конфликта.

Для управленца умение эффективно разрешать и предупреждать производственные и трудовые конфликты является профессиональной компетенцией. Зная признаки возникновения конфликтной ситуации, закономерности развития конфликтов, выявляя мотивы и цели участников конфликта, осознавая свои истинные интересы в конкретной ситуации, владея методами анализа конфликтной ситуации и организации совместного поиска решений, руководитель гораздо эффективнее справляется со сложными управленческими проблемами.

Причин для образования конфликтных ситуаций в коллективе множество. Функциональный конфликт ведет к повышению эффективности трудового процесса и сплоченности коллектива, а дисфункциональный может приводить к снижению

личной удовлетворенности, неэффективности группового сотрудничества. В каком ключе будет развиваться конфликт, напрямую зависит от того, насколько эффективно им управляют. Общие принципы и социальные технологии управления конфликтами в каждой своеобразной конфликтной ситуации должны быть обязательно конкретизированы с учетом особенностей именно данной ситуации. В этом и состоит искусство конструктивного управления конфликтами.

Эффективное управление конфликтами должно быть сосредоточено прежде всего на их предотвращении. Для профилактики конфликтов и эффективного управления людьми в целом необходимы базовые знания основных стратегий разрешения конфликта (конфронтация/конкуренция, приспособление/уступка, уклонение/избегание, компромисс, сотрудничество), типов поведения в конфликте, их преимуществ и ограничений.

Создавая работникам организации условия, при которых они чувствуют, что их ценят, эффективно взаимодействуют с коллегами и с внешним миром, хорошо представляют себе цели организации, в которой работают, можно добиться того, что энергия, которую они раньше расходовали на конфликты, направится к общей выгоде в мирное русло: на выполнение их непосредственных рабочих обязанностей.

Важно грамотно урегулировать конфликт, чтобы он не мешал работе организации. Решать проблему трудовых конфликтов или хотя бы приуменьшить ее остроту возможно лишь опираясь на систему социального партнерства. С его помощью можно осуществлять регулирование социально-трудовых отношений, преодолевать дефицит конструктивного диалога между работниками и работодателями, их взаимную необязательность, неумение вырабатывать правила игры и жестко их придерживаться в рамках трудовых отношений.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Опишите процесс и принципы управления конфликтом в организации? Чьи идеи вы возьмете за основу ответа?

2. Какие существуют формы управления конфликтом в трудовом коллективе?

3. Что необходимо делать, чтобы предупредить конфликты в организации?

4. Обоснуйте алгоритм управления конфликтами.

5. Каковы особенности и причины конфликтов в социальной службе?

6. Каковы основные ошибки в управлении конфликтами?

7. Решите нижеприведенные задачи:

Из структурного подразделения центра социального обслуживания населения одновременно увольняются две сотрудницы: одна – по семейным обстоятельствам (у дочери, проживающей в другом городе, родился ребенок, потребовалась помощь бабушки), другая – по состоянию здоровья. В целях поддержания режима работы учреждения руководитель перераспределяет нагрузку среди сотрудников. У социальных работников объем работы существенно увеличился. Сотрудница С. не соглашается выполнять обязанности даже при наличии дополнительной оплаты. Как поступить руководителю социальной службы?

В комплексный центр социального обслуживания населения назначен новый руководитель-мужчина. П. – заместитель прежнего руководителя – негативно воспринял это событие. Являясь неформальным лидером, П. оказывает деструктивное влияние на мнение коллектива о новом руководителе (отрицательно отзывается о его деятельности, создает интриги, распространяет слухи), что ухудшает социально-психологическую атмосферу в коллективе и подрывает авторитет вновь назначенного директора, а также снижает работоспособность коллектива. Что предпринять новому руководителю?

Р. – выпускница колледжа, поступила на работу в учреждение социального обслуживания. Появляется на работе в вычурной одежде с вечерним макияжем. Руководитель указал на несоответствие стиля одежды и занимаемой должности. В ответ Р. заявила: «Как хочу, так и хожу. Какое Ваше дело?». Какое решение принять руководителю в отношении данной коллеги?

Литература

1. Акофф, Р. Акофф о менеджменте [Текст] / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002. – 355 с.
2. Буртовая, Е. В. Конфликтология: учеб. пособие [Электронный ресурс] / Е. В. Буртовая. – Режим доступа: <https://uchebnik-online.com/71/38.html> (Дата обращения: 07.05.2021).
3. Габдулхакова, Л. К. Управление конфликтами в организации: Мат-лы II Международной заочной научно-практической конференции «Человеческое развитие: вызовы и перспективы» / Л. К. Габдулхакова // «Human Progress», 2017. – Т. 3. – № 3. – С. 1-13.
4. Кибанов, А. Управление конфликтами: основные методы и варианты действий [Электронный ресурс] / А. Кибанов. – Режим доступа: ru/boss/articles/232159/ (Дата обращения: 11.05.2021 г.).
5. Птицына, Н. А. Способы разрешения конфликтных ситуаций в профессиональной деятельности руководителя социального учреждения: гендерный аспект [Текст] / Н. А. Птицына, Е. К. Маркова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: социальные науки. – 2019. – № 4 (56). – С.139-145.
6. Пугачев, В. Позитивные и негативные последствия конфликтов [Электронный ресурс] / В. Пугачев. – Режим доступа: <https://www.klerk.ru/boss/articles/266926/> (Дата обращения: 12.03.2021).
7. Руководить без конфликтов [Текст] : сокр. пер. с нем. / Вернер Зигерт, Лючия Ланг ; [науч. ред. и авт. предисл. А. Л. Журавлев]. – Москва : Экономика, 1990. – 334 с.
8. <https://lektsii.org/11-87912.html>

2.2 Арт-терапия как технология разрешения межличностных конфликтов

В детском доме достаточно часто возникают межличностные конфликты между воспитанниками, а также между воспитанниками и воспитателями.

Основными причинами данных конфликтов являются: стремление ребенка к самоутверждению и лидерству путем унижения других детей, использование императивного или манипулятивного общения, психологическая несовместимость, повышенные требования к другим, протест против существующих в Центре правил и норм поведения.

Возникновение, развитие и разрешение конфликтов во многом обусловлены психологическими особенностями детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, связанными с негативным жизненным опытом в родной семье и фактом разрыва с ней. Эти дети в подавляющем большинстве эмоционально депривированы. Практически у всех отмечается неадекватная самооценка, эгоцентризм, неразвитая рефлексия, непонимание своих чувств и неумение выражать свои чувства и переживания, импульсивность, агрессивность.

Применение методов арт-терапии в процессе разрешения конфликтов в условиях Центра помощи детям позволяют отреагировать на отрицательные чувства и переживания, снять нервно-психическое напряжение, сформировать адекватное поведение и общение, повысить самооценку ребенка.

Арт-терапия рассматривается как терапевтическое и коррекционное воздействие искусства на субъект и проявляется в реконструировании психотравмирующей ситуации с помощью художественно-творческой деятельности, выведении пережива-

ний человека во внешнюю форму через продукт художественной деятельности, а также в создании новых позитивных переживаний, в рождении креативных потребностей и способов их удовлетворения [3].

А. И. Копытин выделяет следующие значимые преимущества метода арт-терапии перед другими методами:

– арт-терапия является средством преимущественно невербального общения, что делает ее особенно ценной для тех, кто недостаточно хорошо владеет речью, затрудняется в словесном описании своих переживаний, либо, напротив, чрезмерно связан с речевым общением. Символическая речь, являясь одной из основ изобразительного искусства, позволяет человеку зачастую более точно выразить свои переживания, по-новому взглянуть на ситуацию и житейские проблемы и найти благодаря этому путь к их решению;

– изобразительная деятельность является мощным средством сближения людей, своеобразным мостом между психологом (педагогом, социальным работником) и клиентом. Это особенно ценно в ситуациях взаимного отчуждения, при затруднениях в налаживании контактов, в общении по поводу слишком сложного и деликатного предмета;

– изобразительная деятельность во многих случаях позволяет обходить «цензуру сознания», поэтому дает уникальную возможность для исследования бессознательных процессов, выражения и актуализации латентных идей и состояний, тех социальных ролей и форм поведения, которые находятся в «вытесненном» виде либо слабо проявлены в повседневной жизни;

– арт-терапия является средством свободного самовыражения и самопознания, она имеет «инсайт-ориентированный» характер, предполагает атмосферу доверия, высокой терпимости и внимания к внутреннему миру человека;

– продукты изобразительного творчества являются объективным свидетельством настроений и мыслей человека, что позволяет использовать их для ретроспективной, динамической оценки состояния, проведения соответствующих исследований и сопоставлений;

– арт-терапевтическая работа в большинстве случаев вызывает у людей положительные эмоции, помогает преодолеть апатию и безынициативность, сформировать более активную жизненную позицию;

– арт-терапия основана на мобилизации творческого потенциала человека, внутренних механизмов саморегуляции и исцеления [1].

Таким образом, арт-терапевтические техники позволяют человеку выразить и прояснить травмирующие эмоциональные состояния посредством безопасной и естественной для человека творческой деятельности.

Известный психотерапевт Натали Роджерс пишет: «В сложной жизненной ситуации я рисовала каракули, «выпускала пар» или же играла красками без заботы о результате... Так я заметила, что нахожу успокоение с помощью рисунков». Н. Роджерс считает: «Когда мы используем различные виды искусства для самооздоровления или в терапевтических целях, то не беспокоимся относительно красоты произведений, грамматической или стилистической правильности текста или гармоничности звучания песни. Мы используем искусство в целях высвобождения, выражения, облегчения» [5].

В ходе индивидуальной работы с воспитанниками детского дома, направленной на отреагирование отрицательных переживаний и осознания своей позиции и позиции оппонента в конфликте, могут использоваться различные виды арт-терапии: рисование, лепка из соленого теста и пластилина, музыкотерапия. Ребенку предлагается создать из выбранного материала образ своих переживаний или в целом конфликтной ситуации.

После выполнения ребенком задания (рисования, лепки и т.д.) идет процесс обсуждения. Приведем рекомендации по организации арт-терапевтического обсуждения, предлагаемые В. Оклендер:

– Дайте ребенку рассказать о своей работе так, как он хочет.

– Попросите прокомментировать те или иные части рисунка, прояснить их значение, описать определенные формы, предметы или персонажей. Это поможет избежать преждевременных предположений относительно содержания работы.

– Попросите ребенка описать работу от первого лица, желательно, для каждого из элементов изображения. Ребенок может построить диалоги между отдельными частями работы, независимо от того, являются ли эти части персонажами, геометрическими формами или объектами. Необходимо различать «эго» и «объект»-ориентированные вопросы. Комментарии клиента при этом могут касаться внешних или внутренних свойств предмета. Если, скажем, клиент вылепил из глины какой-либо пищевой продукт, можно спросить, что он ел на завтрак или какое из блюд, которые готовит его мама, ему нравится больше всего. Первый вопрос более «объект»-ориентированный, второй – более «эго»-ориентированный.

– Побуждайте ребенка фокусировать внимание на цвете. О чем он говорит ему? Фокусируясь на цвете, он может что-то осознать. Следует учесть, что цвета могут использоваться в разное время по-разному: в одних случаях они отражают свойства объектов, в других – отношение автора к этим объектам.

– Старайтесь фиксировать особенности интонации, положение тела, выражение лица, ритм дыхания клиента. Используйте эти наблюдения для дальнейшего расспроса либо, в случае сильного напряжения ребенка, для переключения на другую тему. Поскольку изобразительный процесс сопряжен с выраженными физическими и эмоциональными реакциями, все они должны быть предметом для наблюдения.

– Помогайте ребенку осознать связь между собственными высказываниями о творческой работе и его жизненной ситуацией, осторожно задавая вопросы о том, что и как из реальной жизни может отражать созданный им изобразительный продукт. Следует понимать, насколько ребенок способен интегрировать интерпретации. Даже если ваши объяснения справедливы, они могут вызывать сопротивление. Но если вы правы, а ребенок еще не готов принять их, помните, что еще будет возможность предложить ему эти объяснения.

– Иногда следует принять изображение буквально, иногда искать нечто противоположное изображенному, в особенности если есть основания для такого предположения.

– Просите ребенка рассказать о том, что он чувствовал в процессе создания работы, до ее начала, а также после ее завершения.

– Предоставьте ребенку возможность работать в удобном для него темпе и с сознанием того, что он будет изображать нечто, что может изобразить, и отражать те состояния, к исследованию которых готов [4].

Для оказания помощи воспитанникам детского дома в разрешении конфликта может использоваться арт-терапевтическая техника «Линия конфликта».

Для работы нужны листы белой бумаги А 4, фломастеры (или цветные карандаши, пастельные мелки), скотч, цветной пластилин, белая глина и фольга.

Ребенку дается следующая инструкция:

Нарисуй свою конфликтную ситуацию как «разговор двух линий». Для этого сначала возьми лист бумаги формата А 4, поставь на нем цифру 1, прикрепи к столу скотчем, чтобы лист не скользил в процессе работы. Выбери два фломастера (карандаша или мелка) разных цветов, условно обозначающих тебя и твоего противника. В рабочую руку возьми фломастер того

цвета, которым будет нарисована линия вашего поведения в конфликте. В нерабочую руку – фломастер другого цвета для обозначения поведения твоего оппонента. Изобрази динамику конфликтной ситуации с помощью линий, не отрывая фломастеров от бумаги. После завершения работы переверни лист и отложи его.

На втором листе изобрази ту же конфликтную ситуацию, поменяв фломастеры в левой и правой руке местами. Таким образом, на втором рисунке рабочая рука изображает линии поведения оппонента в конфликте, а нерабочая рука – линии твоего собственного поведения (прежним цветом). Словом, первоначально выбранный цвет фломастеров сохраняется и на втором листе бумаги.

Поразмышляй о том, что ты видишь на рисунках, и попробуй составить рассказ «от лица» каждой линии. О чем говорит тебе получившийся рисунок? Какой символический смысл он несет? Что нового сообщили тебе линии о конфликтной ситуации и способах ее разрешения?

Далее, используя различные материалы (цветной пластилин, глину, фольгу, соленое тесто), изобрази исход ситуации: создай метафорические образы себя и оппонента в результате конфликтного противостояния.

Наибольший эффект достигается, если после рисования конфликтов воспитанник сначала создает образы себя и оппонента в пластилине, сохраняя цвет сообразно первоначальному выбору в рисунке, а затем повторяют эти же образы в белой глине. Такой порядок облегчает прояснение и трансформацию конфликтной ситуации.

Полезно также построить диалоги между линиями и смоделированными образами, что поможет прояснить некоторые существенные нюансы конфликта.

Для более глубокого осознания и трансформации негативных переживаний, сопровождающих конфликт, предлагаются следующие ресурсные вопросы:

– Что ты чувствуешь в процессе рисования и лепки образов участников конфликта?

– Что чувствуешь сейчас?

– Прояснил ли для себя, как развивался конфликт и разрешился ли он?

– Изменилось ли понимание причин и последствий конфликтной ситуации?

– Как теперь видится собственная роль и роль оппонента в возникновении конфликта? Какой опыт удалось приобрести в процессе работы?

На данном этапе работы важно создать безопасную атмосферу доверия, открытости, эмпатии, чтобы предоставляемая обратная связь не вызывала негативных чувств и адекватно воспринималась ребенком.

На заключительном этапе ребенку предлагается внести в свои работы желаемые изменения, трансформировать визуальные образы или поступить со своими рисунками так, как ему бы хотелось [2].

Таким образом, применение техник арт-терапии в работе с воспитанниками детского дома в процессе разрешения конфликта дает возможность актуализировать и исследовать собственное поведение в конфликтной ситуации, осознать чувства, переживания, отношение к конфликту и его исход, а это, в свою очередь, способствует разрешению конфликта.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем преимущества методов арт-терапии в работе с воспитанниками детского дома по разрешению конфликтов?

2. Выделите этапы организации арт-терапевтического обсуждения созданного ребенком образа конфликтной ситуации.

3. Проведите технику «Линия конфликта» со студентом своей группы. Оформите в письменном виде анализ, приложив рисунки и фотографии.

4. Составьте каталог арт-терапевтических техник, направленных на снижение эмоционального напряжения в конфликтных ситуациях.

Литература

1. Копытин, А. И. Основы арт-терапии [Текст] / А. И. Копытин. – СПб: Лань, 1999.

2. Лебедева, Л. Д. Экстренная арт-терапевтическая помощь в ситуациях острого стресса [Текст] / Л. Д. Лебедева // Школьный психолог. – 2009. – № 4. – С. 18–22.

3. Лебедева, Л. Д. Практика арт-терапии: подходы, диагностика, система занятий [Текст] / Л. Д. Лебедева. – СПб: Речь, 2003.

4. Оклендер, В. Окна в мир ребенка: руководство по детской психотерапии [Текст] / В. Оклендер. – М.: Класс, 2015.

5. Роджерс, Н. Путь к целостности: человеко-центрированная терапия на основе экспрессивных искусств [Электронный ресурс] / Н. Роджерс. – Режим доступа: <http://www.voppsy.ru/issues/1995/951/951132.htm> (Дата обращения: 01.02.2021).

2.3 Медиация как технология разрешения конфликтов

Социальная среда конфликтна по своей природе. Объясняется это тем, что интересы, потребности разных людей постоянно сталкиваются, находятся в противоречии друг с другом. Конфликт – это нормальное состояние жизнедеятельности человека и социальной группы, способствующее выявлению проблем, интересов личности, группы, характеризующееся отсутствием согласия между людьми, группами, в основе которого

столкновение интересов, потребностей, сопровождающееся отрицательными эмоциями.

В последнее время в социальной сфере серьезное внимание уделяется такому феномену как медиация, владение которой рассматривается как одна из существенных компетенций современного специалиста. Под *медиацией* понимается особый вид переговоров, в котором третье, нейтральное лицо, обладающее определенными навыками, управляет процессом переговоров таким образом, чтобы стороны могли самостоятельно найти взаимовыгодное решение ситуации. Владение медиацией позволяет снизить конфликтность в социальной системе посредством специалистов культуры взаимодействия в конфликте.

Причины конфликтов многообразны: социальные (социальное неравенство, политическая система, тип управления и т.п.); экономические (уровень зарплаты, доходы разных групп населения, распределение премий и т.п.); ценностные (разные системы ценностей и ценностные ориентации); психологические (коммуникативные способности, навыки эффективного общения, разрешения конфликтов и т.п.); личностные (индивидуальные особенности личности: например, уровень ригидности).

Прежде чем рассматривать медиацию как технологию, попытаемся разобраться с ее принципами, поскольку они позволяют определиться с ее содержанием. Чаще всего в литературе можно встретить мнение и том, что *медиация строится на следующих принципах*:

- добровольность всех участников (в том числе и медиатора);
- равенство сторон в процессе медиации (равенство интересов и процедурных вопросов);
- конфиденциальность (прежде всего, относится к медиатору, который не имеет права разглашать информацию по медиации; конфиденциальность участников – это предмет их договоренности);

– нейтральность отношения медиатора к сторонам переговорного процесса.

Ж. Мериманов предлагает выделить две группы принципов: основополагающие и функциональные. К основополагающим – он относит принципы гуманности, беспристрастности, свободы и ответственности. Эти принципы, прежде всего, касаются самой процедуры медиации, ее целей и содержания.

Принцип гуманности предполагает, что в основе медиации – человек с его интересами, потребностями, эмоциями, ценностями, а сама медиация ориентирована на «смягчение, прекращение или предупреждение страданий или беспокойства сторон», «на установление или улучшение диалога между сторонами, которое позволило бы им найти взаимовыгодное решение спора или проблемы» [3, с. 143].

Принцип беспристрастности констатирует равнозначное положение сторон конфликтного взаимодействия, аксиоматично принимаемое медиатором. Для медиатора интересы и проблемы каждой из сторон одинаково важны и значимы. Он внутренне настроен на отказ от личностного восприятия участников медиации (личность медиатора отсутствует) и не имеет права рассматривать их с эмоциональной позиции (нравится – не нравится, приятен – не приятен и т.п.). Его задача – помочь сторонам прийти к взаимовыгодному соглашению.

Принцип свободы предполагает свободное участие сторон конфликта и медиатора в процедуре медиации. Каждый участник волен добровольно включиться в процесс медиации и выйти из него, принять или отклонить обсуждаемые решения, не поясняя свои действия. Это в полной мере касается и медиатора.

Принцип ответственности базируется на принципе свободы. Если стороны конфликта свободно принимают решение об участии в ней, то они несут всю полноту ответственности за ее результаты. Медиатор должен удостовериться, что стороны

конфликта свободно и сознательно принимают решения в ходе процедуры медиации. Если медиатор видит, что решения невыполнимы или противоречивы, а стороны не осознают последствий принятых решений, его задача – прекратить медиацию, поскольку он несет ответственность за ее процедуру.

Принимая и соглашаясь, в целом, с выделенными Ж. Меримановым основополагающими принципами, мы считаем необходимым дополнить их принципами субъектности и обратной связи.

Принцип субъектности рассматривает личность как источник активности, отвечающую за выбор цели, нахождение, продуцирование методов и средств, принятие решений по поводу условий ее достижения, исполнение принятых решений и оценку их результатов и, как следствие, накопление индивидуального опыта. С нашей точки зрения, достижение цели медиации без субъектной позиции ее участников невозможно, поскольку принципы свободы и ответственности логично предполагают субъектность участников. Только активная позиция сторон конфликта по осознанию своих проблем, усилия, прилагаемые для их разрешения, поиск вариантов выхода из конфликта, средств и условий достижения соглашений способны привести к позитивным результатам медиации. Достижение соглашения по конфликтной ситуации позволяет участникам приобрести важнейший опыт положительного разрешения конфликтов, навыки эффективного взаимодействия. Относительно позиции медиатора следует отметить, что он в процессе всей медиации находится в состоянии постоянного анализа информации, поиска методов, средств, вариантов урегулирования конфликта, являющихся одним из существенных условий положительного результата медиации.

Принцип обратной связи предполагает получение обратной информации и обмен ею. Под обратной связью понимается влияние результатов деятельности субъекта на последующее

функционирование взаимодействующего с ним субъекта (в нашем случае – участники процедуры медиации). Принцип обратной связи – это не просто получение информации, это установление эффективного взаимодействия (контакта), диалога на основе информации. Обмен информацией, установление контакта лежит в основе процедуры медиации, без чего она просто невозможна.

Вторая группа принципов – функциональные, к которым относятся принципы независимости, нейтральности, смирения и конфиденциальности. Эти принципы напрямую касаются медиатора.

Принцип независимости предполагает, что медиатор независим от внешних и (или) внутренних обстоятельств, способных объективно или субъективно повлиять на процедуру ведения медиации. В противном случае он обязан отказаться от проведения медиации.

Принцип нейтральности побуждает медиатора отказаться от любых действий, способных принести пользу или вред какой-либо из сторон конфликта. Он обязан воздерживаться от высказывания собственной позиции, своих вариантов разрешения конфликтной ситуации. Его задача – побуждать стороны самостоятельно искать варианты решения проблемы, помогать договариваться, не демонстрируя своей точки зрения на нее.

Принцип смирения проявляется в отсутствии какой-либо власти медиатора над сторонами конфликта, а также полномочий принимать решения по урегулированию конфликта.

На наш взгляд, название принципа не соответствует смыслу, вкладываемому в него Ж. Меримановым. Под смирением понимается добровольное подчинение чьей-либо воле, отсутствие гордыни, кротость, что не соответствует смыслу, содержанию и процедуре действий медиатора. Медиатор организует процесс медиации, но решения самостоятельно принимаются сторонами конфликта. Задача медиатора состоит в том,

чтобы помочь сторонам договориться, увидеть все разнообразие возможных вариантов разрешения конфликта, не оказывая при этом влияния на принимаемые ими договоренности и не вставая на позицию одной из сторон. С нашей точки зрения, принципы беспристрастности и нейтральности, вполне отражают эту позицию медиатора.

Принцип конфиденциальности предполагает неразглашение содержания, процедурных действий, мнения, иной информации, касающейся процедуры медиации. Конфиденциальность – основное, порождающее доверие условие, при соблюдении которого стороны могут свободно выражать свои мысли, высказывать мнения, формулировать предложения. Только при обоюдном согласии сторон конфликта возможно разглашение информации по медиации.

Предложенные Ж. Меримановым функциональные принципы не исчерпывают всей полноты медиации и, с нашей точки зрения, могут быть дополнены принципом вариативности.

Принцип вариативности рассматривается нами как способность предоставлять многообразие полноценных, разнообразных вариантов решения конфликта. У каждой из сторон конфликта изначально существует один «свой» вариант его разрешения. В ходе медиации задача медиатора состоит в том, чтобы помочь конфликтующим сторонам найти разные, может быть, более предпочтительные варианты решения конфликта, которые могут привести к соглашению сторон.

Определившись с основами медиации, рассмотрим ее технологические аспекты. **Технология медиации** состоит из нескольких этапов, каждый из которых имеет свою цель и содержание.

Первый этап – вступительное слово медиатора. Цель – дать конфликтующим сторонам информацию о процессе медиации.

На этом этапе медиатор представляется сам и знакомится с участниками процесса медиации; информирует участников о

цели медиации и о своей роли в ней (помочь наладить взаимодействие с тем, чтобы стороны сами смогли договориться о разрешении конфликта); рассказывает о принципах медиации (равноправие сторон, нейтральность медиатора, конфиденциальность, добровольность участия); рассказывает об этапах медиации; озвучивает правила поведения сторон (соблюдение вежливости, отказ от оскорблений, ориентация на поиск путей решения конфликта); определяет очередность выступлений. По каждому аспекту вступительного слова медиатор должен получить обратную связь в виде понимания и согласия клиента на данное действие.

Второй этап – презентация сторон. Цель – наладить информационное поле – выяснить, кто и с чем пришел и как видит ситуацию.

Каждая из сторон поочередно излагает свое видение ситуации и озвучивает свой вариант разрешения конфликта. Важно, чтобы каждая сторона конфликта могла изложить свое видение ситуации и поняла, что ее услышали и поняли. На этом этапе ни в коем случае нельзя допускать дискуссии, вопросы. Задача медиатора – отделить эмоции от фактов и собрать информацию о причинах конфликта и интересах сторон. Нельзя верить позициям сторон, поскольку на этом этапе каждая сторона конфликта хочет представить себя с максимально выгодной стороны, возлагая вину на противоположную сторону.

Третий этап – дискуссия сторон. Цель – «вентиляция эмоций», получение дополнительной информации об интересах сторон.

На этом этапе выстраивается диалог между сторонами конфликта, где стороны проговаривают претензии друг к другу, высказывают накопившиеся негативные эмоции. Роль этого этапа состоит в так называемой «вентиляции эмоций», поскольку при их наличии невозможно принять взвешенное решение по конфликтной ситуации. Разрешение конфликта связано с принятием взаимовыгодных договоренностей, которые рациональны

по своей природе. Пока же есть негативные эмоции, взвешенное, рациональное решение принять невозможно. Задача медиатора на этом этапе – получить максимальное количество информации по конфликту, прежде всего той, которая не озвучивалась сторонами на этапе презентации. На третьем этапе сторонам конфликта не следует искать решения проблемы, а медиатору нужно задавать максимальное количество вопросов.

Четвертый этап – кокус (индивидуальные консультации медиатора со сторонами конфликта). Цель – выяснения повестки переговоров (о чем будут стороны договариваться) и разноуровневых (первое...последнее) предложений сторон по разрешению конфликта.

Важно, чтобы стороны конфликта четко определились, по каким конкретным вопросам будут вестись переговоры, и предложили свои варианты решений по каждому из вопросов. Медиатору на этом этапе нужно, во-первых, помочь сформулировать повестку переговоров, во-вторых, побудить стороны искать различные варианты решений посредством таких техник, как техника развития идей, «адвокат дьявола» и т.п. Время кокуса для каждой из сторон должно быть одинаковым и четко соблюдаться.

Пятый этап – общая сессия. Цель – сформировать общую повестку переговоров и провести дискуссию по предложениям сторон.

Вначале слово предоставляется каждой из сторон для предложений вопросов обсуждения по существующим противоречиям, потом согласовывается и формируется общая повестка переговоров, после чего начинается обсуждение каждого вопроса из согласованной повестки переговоров. Задача медиатора на этом этапе отслеживать порядок обсуждения вопросов таким образом, чтобы стороны конфликта взаимодействовали в рамках принятой ими повестки переговоров.

Шестой этап – соглашение. Цель – четко определить решения по каждому пункту повестки переговоров и выработать санкции за их невыполнение.

На этом этапе каждая из сторон проговаривает решения, принятые по каждому пункту повестки переговоров, подтверждая понимание их смысла и содержания. По каждому вопросу сторонами согласовываются санкции за их невыполнение. Задача медиатора зафиксировать договоренности и санкции.

Седьмой этап – выход из медиации. Цель – формулировка резюме по договоренностям и проверка удовлетворенности (процедурной, по существу, психологической).

Медиатор подводит итоги процедуре медиации, еще раз фиксирует договоренности сторон и выясняет, удовлетворены ли ими стороны конфликта. Удовлетворенность рассматривается в трех аспектах: удовлетворенность по существу разрешаемого конфликта, по процедуре медиации и психологическая, фиксирующая снятие негативных эмоций и позитивное психологическое состояние клиентов по итогам медиации.

Поскольку мы рассматриваем технологии социальной работы с семьей и детьми, имеет смысл более подробно остановиться на конфликтах в сфере образования. В системе образования специалист по социальной работе (либо социальный педагог) реально сталкивается с конфликтами и может применять технологию медиации.

В Профессиональном стандарте педагога (от 18.10.2013 г.) в качестве одной из компетенций рассматривается умение диагностировать, разрешать конфликты и осуществлять их профилактику [5]. Введение данной компетенции предполагает снижение конфликтности в системе образования и, как следствие, в обществе посредством обучения детей, родителей и педагогов культуре взаимодействия в конфликте. Для решения этой проблемы в соответствии с «Рекомендациями по созданию служб школьной медиации в образовательных организациях» (МОиН,

ноябрь 2013 г.) должны быть организованы службы школьной медиации, задачей которых является профилактика и разрешение школьных конфликтов.

Типология школьных конфликтов разнообразна и представлена следующими видами: между детьми, ребенок / дети – педагог, дети – администрация, между педагогами, педагог – родители, педагог – администрация, между родителями, родители – администрация и т.п.

В качестве основных причин школьных конфликтов следует выделить:

- борьбу за лидерство (между детьми, между педагогами, между родителями);
- дискриминацию детей, родителей педагогами, педагогов администрацией и т.п.;
- успешность – неуспешность детей в школе;
- материальные возможности семьи;
- оценка успеваемости детей;
- педагогический стаж, опыт, место педагога в педагогическом коллективе, значимость преподаваемых предметов;
- жесткая регламентация школьной жизни, формы контроля;
- структурно-функциональные проблемы образовательного учреждения;
- неадекватный стиль управления;
- нарушение нравственных норм и т.п.

Для разрешения конфликтов в образовательной среде предлагается три *модели организации службы медиации*: профилактическая, воспитательная, сервисная. *Профилактическая* модель ориентирована на предупреждение социально нежелательных и негативных образовательных явлений посредством социально-педагогических и административных мер. *Воспитательная модель* – это разрешение конфликтов через развитие детского самоуправления, культуры взаимодействия, создание

детского коллектива, развитие коммуникативных навыков и навыков разрешения конфликтов. *Сервисная модель* предполагает создание службы примирения по инициативе детского самоуправления, где взрослый рассматривается как выборный куратор службы.

Таким образом, медиация – это технология разрешения конфликтов и опосредованного обучения клиентов эффективному взаимодействию. Владение этой технологией необходимо для социального работника, поскольку его деятельность связана с большим количеством конфликтов, ведь клиентами социальной работы в основе своей становятся люди с неудовлетворенными интересами и потребностями, что объективно является причиной возникновения конфликтов.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое конфликт и почему конфликты неизбежны?
2. Медиация – это ... (продолжите определение).
3. Назовите и обоснуйте принципы медиации.
4. Назовите и раскройте этапы медиации.
5. Каковы причины конфликтов в образовательных организациях?
6. Определите и обоснуйте следующие понятия: *переговоры, медиация, функции медиации, фасилитация, кокус, удовлетворенность по существу, удовлетворенность по процедуре, психологическая удовлетворенность, немедиабельная ситуация.*
7. Напишите вступительное слово медиатора.

Литература

1. Анцупов А. Я. Конфликтология [Текст] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – СПб: Питер, 2013. – 512 с.
2. Бессемер, Х. Медиация. Посредничество в конфликтах [Текст] / Х. Бессемер, пер. с нем. – Калуга: Духовное познание, 2004. – 176 с.

3. Гришина, Н. В. Психология конфликта: хрестоматия [Текст] / Н. В. Гришина. – СПб: Питер, 2008. – 480 с.
4. Гурко, Т. А. Становление института медиации в России: законы, теории, практика [Текст] / Т. А. Гурко // Социологическая наука и социальная практика. – 2016. – Т. 4. – № 2. – С. 40-61.
5. Коновалов, А. Ю. Школьная служба примирения и восстановительная культура взаимоотношений: практическое руководство [Текст] / Ю. А. Коновалова; под ред. Л. М. Карнозовой. – М.: МОО Центр «Судебно-правовая реформа», 2004. – 306 с.
6. Курочкина, И. А. Педагогическая конфликтология: учеб. пособие [Текст] / И. А. Курочкина, О. Н. Шахматова. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2013. – 229 с.
7. Мериманов, Ж. Принципы медиации [Текст] / Ж. Мериманов // Конфликтология. – 2013. – № 1. – С.141-150.

2.4 Коммуникативные технологии в разрешении конфликтов

К дисфункциональным аспектам конфликта относят искажение восприятия и пристрастия. При усилении противостояния восприятие действительности искажается. Результатом этого являются нарушения информационно-коммуникативной функции общения: искажение фактов, избирательность восприятия; игнорирование добрых намерений, выпячивание угрозы; искажение причинно-следственных связей; нарушение восприятия времени и последовательности событий; фиксация на определенных (чаще негативных по отношению к оппоненту) установках. Для искажения действительности личность каждого оппонента прибегает к типичным для себя механизмам психологической защиты личности [4].

Людам свойственно иметь собственную точку зрения как на окружающий мир в целом, так и на ход развития конфликта в частности. Человек предрасположен оценивать других людей и события с позиции «мы – они». Находящиеся на его стороне расцениваются как «мы», на чужой – как «они». Благодаря этому мышление имеет тенденцию к стереотипизации и пристрастному отношению: участники конфликта одобряют людей, которые соглашаются с их позицией, отторгают тех, чье мнение не совпадает с их взглядами [6]. Пристрастность оппонентов приводит к нарушению в конфликте регулятивно-коммуникативной функции общения: уход в позиционность, обеднение поведенческих паттернов, грубость [1].

Конфликты имеют и такую характеристику, как эмоциональность, особенно негативная. Эмоции могут доминировать над мышлением. Участники конфликта при его эскалации становятся более эмоциональными, испытывают гнев, раздражение, беспокойство и фрустрацию [6]. Это приводит к нарушениям аффективно-коммуникативной функции общения (эмоционально-чувственной сферы): обостренность чувствительности, возрастание ранимости, рост неуверенности и недоверия, рост нечувствительности к проблемам и состоянию оппонента; усиление изоляции, поляризация чувств, искажение эмоционального реагирования (демонстрируется негодование по отношению к конфликтующей стороне, а все положительное приписывается себе) [1].

Еще одним дисфункциональным аспектом является изменение понимания основного вопроса конфликта. Участники конфликтной ситуации перестают отдавать себе отчет в том, что стало отправной точкой конфликта, как он возник и в чем действительно состоит. Главные спорные моменты становятся расплывчатыми и неясными, усиление конфликта приводит к возникновению новых противоречий [6].

Дисфункциональным элементом считается и такая характеристика, как преувеличение различий. Оппоненты «зацикливаются» на своих позициях и воспринимают друг друга и свои цели как полностью противоположные. Все обстоятельства, которые их разделяют, начинают преувеличиваться и выступать на передний план, в то время как сходные взгляды и позиции – минимизироваться и преуменьшаться. В этом случае формируется образ врага и усилия концентрируются на том, чтобы любой ценой одержать победу в конфликте. Такие процессы приводят к усилению давления сторон друг на друга, к эскалации конфликта, к его еще большей интенсификации, в силу чего стороны теряют возможность взаимодействовать друг с другом и урегулировать спорный вопрос [6].

В результате действия деструктивных аспектов конфликта коммуникации между сторонами конфликта начинают осложняться и сводиться главным образом к желанию и стремлению принизить, изобличить, ниспровергнуть аргументы другой стороны или придать дополнительный вес собственной позиции.

Конфликтующие стороны становятся заложниками своих убеждений. Выдвижение требований одной стороной вызывает тенденцию у противоположной более жестко придерживаться своей позиции и не идти на уступки. Это получило название феномена «черно-белого» мышления, когда процессы мышления становятся ригидными и более упрощенными.

Современной конфликтологической наукой разрабатываются и применяются разнообразные технологии урегулирования проблемных ситуаций. Это, прежде всего, коммуникативные технологии.

Словосочетание «коммуникативная технология» интерпретируется в зависимости от содержания термина «коммуникация»: трактуя данный термин в значении «взаимодействие людей», под «коммуникативными технологиями» понимают

технологические процессы, в основе которых лежит взаимодействие между людьми, выражающееся в форме их обучения [3].

Смысл управления конфликтами заключается в предупреждении деструктивных конфликтов и успешном разрешении конструктивных конфликтных ситуаций. При этом применяют две основные стратегии управления: профилактика или предупреждение конфликтов и управление конфликтным взаимодействием в случае его возникновения.

Коммуникативные технологии профилактики конфликтов. К методам, применяемым с целью профилактики конфликтов, относят следующие: внимательное (активное) слушание; желание устанавливать и поддерживать межличностные контакты, обратную связь; корректное отношение, доброжелательность, толерантность, самоконтроль; уклонение или переключение внимания в случае повышенной эмоциональности; технологии переговоров.

В технологии активного слушания выделяют четыре техники – поощрение, повторение, отражение, обобщение.

Поощрение как техника активного слушания позволяет продемонстрировать заинтересованность, поддержать у собеседника стремление к рассказу. Реализация данного приема заключается в том, что собеседник, используя уклончивые слова и благожелательный тон («я понимаю», «угу», «это интересно» и т.п.), напрямую не выражает согласие или несогласие с тем, что слышит.

Техника «Повторение» позволяет показать, что собеседник слушает и заинтересован в оппоненте. Она основана на обратной связи о фактах, которые приводит собеседник. Суть техники состоит в повторении основных мыслей собеседника, подчеркивании важных фактов, сказанных собеседником («если я правильно понимаю», «Вы считаете ...», «другими словами, Вы решили...» и т.п.).

Цель техники «Отражение» состоит в демонстрации заинтересованности и понимания чувств собеседника. Она выражается в проговаривании ведущих чувств собеседника, особенно в тех случаях, когда сам собеседник их не называет («Вы чувствуете, что...»; «Вы были сильно этим встревожены...» и т.п.). Данная техника требует особого внимания к невербальным аспектам коммуникации.

Техника «Обобщение» призвана собрать воедино все важные мысли, факты, чтобы заложить основу для дальнейшего разрешения конфликта. Ее реализация заключается в повторении, отражении и обобщении основных мыслей и чувств собеседника («похоже, что из того, что Вы сказали, самое главное...»; «если я правильно понял, Вы испытываете по этому поводу...» и т.п.).

Нужно учитывать, что на первые реплики собеседника следует использовать прием повторения. С середины беседы – технику отражения и на завершающем этапе – технику обобщения.

Коммуникативные технологии управления конфликтом. Коммуникативные технологии управления конфликтом нацелены на налаживание непосредственного общения между конфликтующими сторонами, созданию таких условий, при которых стороны выслушивают друг друга и общение переходит в конструктивное русло. В управлении конфликтами особая роль отводится коммуникативной регуляции, которая построена на коррекции характера общения с целью оказания воздействия на оппонента.

Эффективные коммуникативные технологии управления конфликтами основываются на принципе коммуникативного включения, предусматривающем налаживание и развитие прямых взаимосвязей с контрагентом. Так, личное общение и налаживание непосредственных контактов с оппонентом конфликта упрощает взаимодействие и достижение намеченных целей. Для

достижения этой цели используется технология коммуникативного усиления. Она направлена на увеличение количества коммуникативных контактов между конфликтующими сторонами и на то, чтобы они постоянно находились в центре внимания. Ее реализация заключается в том, что большая часть этой процедуры предусматривает общение оппонентов лицом к лицу.

Следующая технология – коммуникативная адаптация – предполагает, что клиента заранее информируют о тех обстоятельствах, в которые он включается, о предстоящих ситуациях взаимодействия. Так, при использовании технологии медиации она реализуется на начальном этапе за счет согласования условий и правил ее проведения. При выработке итогового соглашения медиатору стоит воспользоваться следующими тактиками: озвучить свои обязательства сторонами в присутствии посредника или авторитетных людей, отношение которых к сторонам одинаково; провести публичный обмен пресс-релизами, в которых фиксируются определенные обещания; составить неформальные письменные соглашения [5].

Техника коммуникативной «мобилизации» нацелена на формирование условий для привлечения коммуникативных ресурсов партнеров по общению и выходу из коммуникативного кризиса [2]. Данная техника реализуется через принятие и следования основным компонентам влияния, которые определил социальный психолог Роберт Чалдини [7]. В число компонентов входит:

Правило взаимности. В этом случае одна из сторон в конфликте делает предложение об урегулировании, в надежде, что другая сторона ответит взаимным предложением.

Полномочия. Информирование сторон об уровне квалификации посредников. Во время медиации это позволяет вызвать большее доверие.

Симпатия. Как правило, стороны более склонны принимать влияние со стороны людей, которые им нравятся.

Обязательность и последовательность. Всеобщее следование оговоренным правилам создает условия безопасности и порождает чувство справедливости у конфликтующих сторон.

Социальное доказательство. Посредники могут озвучить примеры результатов успешного посредничества, следовательно, эти истории, если они выбраны правильно, могут обеспечить необходимые социальные «доказательства», то есть, возможности благополучного разрешения конфликтов.

Действенным и весьма результативным в процессе разрешения конфликта считается метод «значимых других», то есть людей, являющихся авторитетом для субъекта. Этот метод часто используется не только при управлении конфликтами, но и в психологии, а также в рекламе, и построен на создании подсознательного доверия к некой информации, исходящей от людей, пользующихся авторитетом (лидеров мнения).

Еще одной коммуникативной технологией управления конфликтами является «положительное отношение к клиенту» [6]. Задача заключается в том, чтобы при любых обстоятельствах проявлять вежливость и корректность и давать только положительную характеристику личным качествам клиента. Тогда клиент может сам начать стремиться найти способ урегулировать конфликтную ситуацию.

Противоположным предыдущему можно назвать метод психологического давления. В его основе лежит предъявление клиенту или партнеру конкретных требований, как правило, сопровождаемых специальными воздействиями, с целью сделать контрагента более уступчивым, уменьшить его сопротивление. В медиации посредник может при общении с одной из сторон наедине указать на выгоды, которые человек упускает, упорствуя и не желая идти на компромисс.

В особенно напряженные моменты беседы полезно воспользоваться методом «выхода чувств», сущность которого состоит в том, что конфликтующим сторонам дают возможность высказать все, что, как говорится, «наболело». Этот метод позволяет снизить эмоциональное и психологическое напряжение, вследствие чего оппоненты становятся в большей степени настроены на поиск вариантов конструктивного разрешения конфликтной ситуации.

Наиболее сложной технологией является «принудительное слушание оппонента». В данном случае сторонам ставят условие внимательно слушать друг друга, и прежде чем ответить оппоненту, необходимо полностью повторить его последнюю фразу. Это непростое условие и выполнить его достаточно трудно, поскольку конфликтующие обычно слышат только себя, присваивая оппоненту слова и тон, которых в действительности не было. Когда взаимная предвзятость становится очевидной, то острота и напряженность в отношениях спадает.

Вариацией технологии «принудительного слушания» является техника смены ролей. Ее реализация заключается в предложении сторонам встать на место друг друга и вести беседу от лица своего оппонента. Данная техника позволяет конфликтующим сторонам лучше понять своего противника.

Коммуникативные технологии сопротивления попыткам манипуляции в медиации. В процессе переговоров с конфликтующими сторонами, медиатор может столкнуться с различными вариантами манипуляции (в том числе и речевыми). Каждая из сторон зачастую стремится воздействовать на посредника, желая занять в споре более выгодную позицию. Как правило, манипулятор стремится к организации влияния и контроля в переговорном процессе таким образом, чтобы его воздействие осталось скрытым, как от медиатора, так и от противо-

положительной стороны спора. Своевременно распознавая различные тактики манипуляции, медиатор способен не только нейтрализовать негативный эффект психологического воздействия, но и не дать возможности перехватить инициативу и получить доминирующую роль в процессе урегулирования конфликта одной из сторон.

В процессе коммуникации могут быть использованы различные техники речевых манипуляций, успешность применения которых во многом зависит от способности сторон (и посредника) их распознавать и противодействовать. Для выработки стратегии сопротивления необходимо провести анализ манипуляции. Следует выявить истинные мотивы и цели участников, а также определить конкретную форму психологического воздействия. Чаще всего встречаются следующие из них [5]:

- избирательный пропуск только выгодной манипулятору информации (прием умолчания);
- дезориентация – собеседнику выдается большой массив информации, порой не связанной с обсуждаемой проблемой;
- искажение достоверного высказывания с помощью оценочных суждений;
- искажение реальности и изменение контекста, когда при помощи незначительных, казалось бы, но выразительных деталей создается область искусственного пространства;
- использование неологизмов и непонятных терминов;
- ускоренный темп обсуждения;
- ссылка на авторитет;
- обвинение в утопичности идей;
- мнимая невнимательность;
- полисемия, допускающая многозначность или двусмысленность;

– суггестивность (от лат. *suggerere* – внушать) – включение внушения в сообщаемую информацию в скрытом, замаскированном виде.

Для выработки адекватной стратегии сопротивления попыткам манипуляции медиатору необходимо освоить наиболее эффективные в подобных ситуациях коммуникативные техники [5]:

1. Активные формы сопротивления: перед разговором указать недопустимость манипуляций в процессе обсуждения темы, разоблачить и обратить внимание на суть уловки.

2. Пассивные формы сопротивления: задержка спонтанных реакций на провокации, ограничение скорости атаки, игнорирование или тактичное молчание, повторение просьбы манипулятора с вопросительной интонацией.

Собственно набор коммуникативных навыков и состоит в том, чтобы задавать стимулирующие вопросы, поощрять творческий мозговой штурм и эмпатически переформулировать утверждения других. Желаящие стать посредниками должны подходить к коммуникации как к области, требующей анализа и практики. В конце концов, посредники должны не только использовать сильные коммуникативные навыки для понимания спора и установления контактов со сторонами, но и помогать сторонам участвовать в конструктивном диалоге, учитывая тот факт, что в основе конфликта могут лежать плохие коммуникативные навыки представителей обеих сторон.

Коммуникативные технологии преодоления механизмов психологической защиты в процессе медиации. Важным условием урегулирования конфликта считается сама готовность к его разрешению. Это возможно, когда одна или обе конфликтующие стороны начинают осознавать бесперспективность продолжения противостояния. Тогда происходит изменение отно-

шения к ситуации, породившей конфликт, к оппоненту и к самому себе. Порой достижению такой готовности мешает психологическая защита личности, которая является автоматической реакцией на ситуацию реальной или мнимой угрозы. Основная стратегия преодоления механизмов психологической защиты личности состоит в создании максимально безопасной атмосферы. Поэтому ключевыми коммуникативными навыками в медиации являются: умение устанавливать раппорт, умение слушать и слышать собеседника, способность к обобщению информации, работа с эмоциями, технология эффективного опроса, центрирование на идее оптимального соглашения для сторон конфликта [5].

Стороны медиации могут быть расстроены и в состоянии эмоциональной нестабильности могут использовать подстрекательские формулировки. Требование к сторонам воздерживаться от использования обвинительных, гневных или враждебных слов в качестве основного правила для посредничества может санировать атмосферу до такой степени, что честный обмен мыслями и эмоциями становится невозможным.

Следовательно, задача медиатора бороться не только с неудачно подобранными лексическими единицами, но и с чувствами, стоящими за ними. Эта задача достигается нейтрализацией коннотационных оттенков единиц языка. Это значит, что медиатор должен исключить полностью экспрессивную лексику и идти в обход «зажигательных» слов, унижительных высказываний в описании чувств или интересов, стоящих за ними.

Возможно, самый сложный коммуникативный навык для медиатора – это искусство переформулировать проблему, чтобы двигаться к ее решению. Рефрейминг включает в себя принятие заявления или озабоченности, а затем фокусирование на конкретном поведении или вариантах, которые будут обсуждаться

в связи с заявлением или озабоченностью. В конечном счете, рефрейминг позволяет сторонам взглянуть на проблему под другим углом зрения.

Основная цель медиатора – вести диалог с установкой на сотрудничество и коллективное решение проблем.

С помощью вопросов медиатор должен вызвать желание у сторон анализировать возникшую проблему. Необходимо отделить эмоциональную сферу конфликта от рациональной, предложить конфликтующим сторонам посмотреть на ситуацию объективно, оценивая и взвешивая свои возможности.

Эффективной считается прием на начальном этапе обсуждения согласиться с тезисом оппонента («Готов предположить, что это так...») и только потом высказать возражения («...но если посмотреть на проблему по-другому...»).

Медиатору необходимо убедить стороны избегать любых обвинительных конструкций. К чему бы ни привела дискуссия, медиатору важно завершить ее, оставив пространство для дальнейшего диалога (метод «открытой двери»). Подводя итоги переговоров, посредник должен озвучить позиции и точки соприкосновения, по которым сторонам удалось добиться соглашения.

В процессе медиации важно поощрение посредником любых позитивных движений каждой из сторон. Медиатор должен заострять внимание конфликтующих сторон на моментах согласия и вызывать эмоциональный отклик по поводу самого небольшого шага в сближении позиций.

Для того чтобы снизить давление на личность, медиатор может проговаривать идею о том, что его усилия направлены на то, чтобы стороны смогли найти максимально выгодное для себя решение. Поощрение к озвучиванию тех моментов, которые вызывают неприятные переживания у оппонентов, может способствовать формированию психологически безопасной атмосферы в процессе медиации.

В заключении следует отметить, что каждая конфликтная ситуация уникальна и требует управления конфликтным взаимодействием. Управление есть не что иное, как деятельность по разрешению конфликтов. Различные коммуникативные технологии управления конфликтами обладают как своими преимуществами, так и имеют определенные ограничения. Решающим фактором является умение видеть их взаимосвязь с источниками конфликта, применять их согласованно, варьировать применение, в соответствии с изменяющейся ситуацией.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какие коммуникативные технологии используются для профилактики конфликтов?
2. Какие коммуникативные технологии используются в процессе медиации?
3. Какие коммуникативные навыки необходимы медиатору?
4. В чем заключается основная стратегия преодоления психологической защиты личности в процессе медиации?
5. В чем заключаются активные формы сопротивления манипуляции в процессе медиации?
6. В чем заключаются пассивные формы сопротивления манипуляции в процессе медиации?
7. В каком порядке чаще всего используются техники активного слушания в процессе беседы?

Литература

1. Архимук, А. Н. Трудности общения и коммуникативные барьеры, технологии развития эффективной коммуникации в конфликтах правоохранительной деятельности [Текст] / А. Н. Архимук, А. В. Липницкий // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2015. – № 4 (68). – С. 217-223.

2. Данакин, Н. С. Механизмы социальной регуляции в технологии управления конфликтом [Текст] / Н. С. Данакин // Социально-политический журнал. – 1998. – № 3.

3. Панасюк, А. Ю. Психология риторики: теория и практика убеждающего воздействия [Текст] / А. Ю. Панасюк. – М., 2007.

4. Сиврикова, Н. В. Механизмы психологической защиты личности в процессе медиации [Текст] / Н. В. Сиврикова, Н. А. Соколова // Мат-лы I Междунар. науч. конф. «Медиация в образовании: поликультурный контекст» (Красноярск, 24-26 октября 2019 г.); под общ. ред. О. Г. Смоляниновой. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2019. – С. 328-332

5. Соловьева, А. В. Потенциал коммуникативных и психологических технологий в процедуре медиации [Текст] / А. В. Соловьева, Н. А. Пилипенко // Человеческий капитал. – 2019. – № 6 (126). – С. 209-216.

6. Хазова, С. П. Коммуникативные технологии управления конфликтами в организациях сферы услуг [Текст] / С. П. Хазова // Образование и наука как стратегические ресурсы развития современного государства. – 2017. – С. 147-149.

7. Чалдини, Р. Психология влияния [Текст] / Р. Чалдини. – СПб.: Питер, 2018.

2.5 Супервизия как технология предупреждения и преодоления внутриличностных и межличностных конфликтов специалистов социальных служб

Социальная работа как одна из отраслей практической деятельности сферы «человек – человек» конфликтогенна. Высокая степень угрозы возникновения конфликтов связана с рядом разных причин: низкая профессиональная компетентность кадров, не всегда высокая степень удовлетворенностью трудовым

процессом, оплатой труда, незаинтересованность специалистов в сохранении своего рабочего места, быстрое профессиональное выгорание.

Специалист по социальной работе подвержен многим профессиональным рискам, часто приводящим к стрессовым ситуациям. Факторами стресса в работе являются эмоциональная нагрузка, необходимость действовать в непредсказуемой ситуации, неуверенность в конечном результате своих действий, чувство отчаяния от невозможности решить проблему клиента. К этим объективным факторам могут добавиться субъективные, такие как обостренное чувство ответственности за себя и других, очень глубокое сопереживание, нонконформизм.

Состояние стресса может быть длительным и привести к срыву, отражаясь на поведении специалиста и его здоровье. Специалист, находящийся в таком состоянии, с трудом идет на работу, быстро устает, уклоняется от привычных дел, становится безразличным к нуждам подопечных. Его отношение к клиентам может стать жестким, бюрократичным, педантичным и формальным.

Как показывает опыт зарубежных стран в реализации социальной работы, а в последние годы и нашей страны, для решения такого рода проблем нужны технологии в работе с сотрудниками социальных служб, которые помогали бы каждому специалисту максимально реализоваться в трудовой деятельности, расти в профессии. Такой технологией является супервизия.

Понятие «супервизия» (*supervision*) с английского языка переводится как «надзор, наблюдение, надсмотр, руководство». В социальной работе этот термин предполагает наличие профессионала-супервизора, который является одновременно наблюдателем «сверху» и опытным работником [4], знающим гораздо больше и глубже, чем специалист; оказывает ему помощь в профессиональной деятельности.

В зарубежной практике супервизор и супервизорство стало незаменимым элементом коллективной или «командной» профессии социального работника, инструментом профессионализма и эффективности работы. В теории проблемами обучения социальных работников основам супервизии одной из первых начала заниматься американский психолог Вирджиния Робинсон. Она исследовала феномен перенесения специалистами личного опыта на контакты с клиентами [11].

В отечественных исследованиях сущность супервизии, возможности ее использования в социальной работе с клиентом, а также со специалистами рассматриваются Е. Б. Жуйковой [1], В.Г. Залевским [2; 3], Ю. В. Кокоревой [4], С. А. Коленбетом [5], Д. В. Лифинцевым [7], Т. Н. Страбахиной [9], М. В. Фирсовым [11], И. В. Фокиным [12; 13] и др.

В научной литературе существует огромное множество формулировок *понятия «супервизия»*. Применительно к социальной работе оно трактуется по-разному, что говорит о многоликости и сложности данного феномена. Супервизия, по мнению исследователей, представляет собой:

- метод управления, подготовки специалиста и его консультирования, направленный на обеспечение эффективности и качества профессиональной психологической и социально-педагогической работы;
- наблюдение опытного специалиста за работой начинающего или же наблюдение в целях усовершенствования работы;
- последовательный процесс корректирующего консультирования и обучения, ориентированный на активизацию личностного и профессионального потенциала специалиста» [11, с. 336];
- это сотрудничество двух профессионалов (более опытного и менее опытного или равных по опыту), в ходе которого один из них может рассказать о своей работе в условиях полной конфиденциальности;

– практический метод повышения квалификации специалистов, позволяющий супервизируемым научиться понимать и анализировать свои профессиональные действия и поведение.

Исходя всех выше звучащих определений, можно сказать о супервизии следующее: а) это метод, процесс совместной деятельности двух специалистов – более и менее опытного; б) целью такой деятельности является консультирование, анализ деятельности, ее коррекция; повышение квалификации и активизация профессиональной деятельности; в) результат – изменение отношения специалиста к работе, повышение профессионализма, предупреждение и преодоление профессионального выгорания.

Американский ученый Альфред Кадушин выделил три основные *функции супервизии* в социальной работе:

1) образовательная (обучающая), которая подразумевает развитие профессиональных умений, навыков и способностей супервизируемого;

2) поддерживающая – направлена на помощь в противодействии стрессам, потерянности, негативным чувствам, которые впоследствии складываются в синдром профессионального выгорания, на оценку и поддержку работника как личности;

3) направляющая (административная), которая обеспечивает контроль деятельности социального работника [Цит. по: 11].

По мнению Ю. Ю. Чечуровой, также можно назвать ряд *частных функций супервизии*:

– консультирующая – исследование вопросов, возникающих у специалиста в ходе его работы;

– оценочная (экспертная) – контроль достижения целей, отслеживание прогресса супервизируемого, помощь в оценке своих сильных и слабых сторон, оценка профессионализма;

– менеджерская («менеджмент случая») – супервизия целой команды смежных специалистов, работающих с трудным

клиентом, согласование профессиональных действий, осуществление общего руководства, ведение случая [14].

Как считает Ю. В. Кокорева, исходя из трех ключевых функций супервизии в социальной работе, можно выделить три *типа или направления* [4]:

1. Административная супервизия – это «содействие результативной деятельности сообщества и организации через оказание поддержки работнику и совершенствование его профессиональных знаний и навыков» [11, с. 343]. В административной супервизии упор делается на организационные моменты. Супервизор в данном случае должен быть наделен административными функциями и обладать административными навыками. Он должен понимать цели и задачи организации, потребности ее сотрудников и клиентов, на основе знания целей осуществлять поэтапное планирование деятельности организации и отдельных сотрудников. Также супервизор должен осуществлять мониторинг и оценку деятельности специалистов. Мониторинг осуществляется по таким параметрам, как обеспечение обратной связи, условия, способствующие мотивации к работе, эффективность предоставления услуг клиентам.

2. Обучающая супервизия – это «систематизированный процесс формирования профессиональной компетенции, в основе которого лежит серия процедур, направленных на развитие профессионализации социального работника, как будущего, так и уже действующего в системе социальных служб» [11, с. 348]. Это важнейший компонент профессионализации, применяемый как в обучении студентов, так и для специалистов с целью их дальнейшего профессионального роста. Супервизируемый здесь выступает в роли ученика, а супервизор – в роли его наставника. В основу обучающей супервизии должны быть положены принципы андрогогики (обучения взрослых). Обучаю-

щая супервизия направлена на передачу опыта и знаний, формирование необходимых навыков и компетенций, поэтому часто ее путают с наставничеством, однако это лишь вид обучающей супервизии.

3. Поддерживающая супервизия – не только часть административной или образовательной супервизии, а целая система поддержки профессионала, система помощи, которая осуществляется в результате выстраивания индивидуальных и групповых отношений. В этом ракурсе исследователи рассматривают супервизию как «ресурс помощи профессионалу в ситуации эмоциональной напряженности, стресса, позволяющий мобилизовать энергию для эффективного выполнения работы» [11, с. 354].

Супервизия как технология поддержки, профилактики в социальной работе имеет свое содержание, специфические характеристики.

Сущность технологии супервизии заключается в том, что «опытное и профессионально компетентное лицо (супервизор) предлагает профессионально неопытному лицу (супервизируемому) возможности обучения в форме консультаций, инструкций или контроля, связанных со специфическими профессиональными задачами, с целью расширения или углубления личной, социальной и профессиональной компетенции» [6, с. 58].

Супервизором может выступать как специально обученный сотрудник социальной службы (руководитель, специалист со стажем), так и приглашенный специалист, имеющий специальную подготовку для реализации этой технологии. Важно, чтобы роль супервизора в социальной работе выполнял специалист, хорошо знающий все тонкости и сложности, технологии социальной работы, чтобы не возникало таких явлений, как непонимание тех или иных аспектов деятельности, «вражда профессий» и т.д.

Супервизируемыми выступают все специалисты социальной службы. Прежде всего те, кто вступает в профессиональный контакт с различными группами и категориями людей. Причем работа специалиста социальной службы осложнена тем, что клиент – это человек, находящийся в трудной жизненной ситуации, в социально опасном положении, что ускоряет процесс профессионального выгорания работника, усиливает частоту возникновения стрессовых ситуаций, ситуаций беспомощности, желания отказаться от профессиональной деятельности.

Главной задачей супервизора является поддержка и консультирование менее опытного коллеги, помощь в разборе и оценке его профессиональной практики. Он не учитель, не контролер, а помощник-консультант. Главное в деятельности супервизора – так организовать работу в коллективе, чтобы каждый независимый сотрудник был способен максимально реализоваться в работе» [8, с. 336].

Супервизору важно выстроить взаимодействие с супервизируемым. В процессе свободного обмена знаниями и опытом супервизор должен создать особую атмосферу взаимопонимания, ощущение безопасности. Такое взаимодействие способствует свободному обсуждению и совместному решению профессиональных проблем, осмыслению и принятию чувств (в том числе и негативных), приобретению новых знаний и формированию позитивного отношения к своей профессии и профессиональному сообществу [9]. В то же время для супервизора важно сохранять дистанцию с супервизируемым.

Материалом для разбора и дискуссий в ходе супервизии являются:

- теоретические знания, навыки, профессиональные действия;
- проблемы самовосприятия и самопонимания;
- взаимоотношения с участниками процесса при групповой супервизии;

- взаимоотношения с клиентом (это могут быть проблемы обособления, изолированности, переноса, зависимости);
- организационные вопросы работы в учреждении, практической деятельности.

В научных исследованиях и на практике выделяют две **формы супервизии**: индивидуальную и групповую.

Индивидуальная супервизия является собой разбор супервизором и специалистом эпизода из практики последнего. Предметом анализа, а также последующего обсуждения служат личные доводы и профессиональное обоснование предпочтения определенной рабочей стратегии, оценка эффективности такой стратегии.

Групповая супервизия является собой длительный и в большей мере организованный процесс. Участниками его становятся наставник-супервизор и группа специалистов. В ходе описываемого процесса анализируется опыт каждого участника. В основном за сеанс разбирается один случай, после чего участники и супервизор переходят к дискуссии. Помимо разбора ситуации данная форма супервизии направлена на взаимообогащение членов группы техниками психологической помощи и опытом работы, а также помогает саморазвитию и самообразованию участников.

Супервизия в социальной работе как технология строится на обсуждении трудного случая. Она отличается от простого обсуждения случая тем, что идет по определенному плану, в котором важно отделить этап представления случая от этапа его обсуждения.

План разбора трудного случая включает:

1 этап – **представление специалистом случая**:

- информация о клиенте;
- история работы с ним;
- чувства, ощущения, переживания, возникающие у специалиста в процессе работы со случаем;

– трудности.

Запрос специалиста группе:

– что он хочет получить от супервизии;

– что он сейчас не хочет от группы.

2 этап – ***уточняющие вопросы*** членов группы специалисту.

3 этап – ***обсуждение случая*** группой: чувства, ощущения, переживания, образы и метафоры, возникающие по поводу представленного случая; идеи, гипотезы.

4 этап – ***обратная связь*** специалиста, представляющего случай.

Охарактеризуем подробнее каждый этап супервизии (по материалам А. Могрун, Е. Макушиной).

Этап 1. Представление случая

На данном этапе специалист излагает группе в свободной форме следующую информацию:

– основные акты (длительность случая, его участники, возраст, инициатор, причины обращения в службу и т.д.);

– действия по случаю, совершенные специалистом и его коллегами на настоящий момент;

– свои чувства и ощущения по поводу данного случая;

– трудности, с которыми он столкнулся, работая с данным случаем.

На данном этапе специалист также формулирует свой запрос группе – обозначает ту цель, ради которой он выносит данный случай на рассмотрение. Запрос во многом определяет ход обсуждения. Например, специалист может попросить у членов группы высказать свое мнение о клиенте и его ситуации, которое у них сложилось после рассказа. Также он может поделиться идеями о возможных способах дальнейшей деятельности или остановиться на каком-нибудь одном варианте решения проблемы и детально его проработать, проанализировав все плюсы

и минусы. Специалист, представляющий случай может попросить у группы эмоциональной поддержки. Специалист оглашает случай группе и «запускает его в круг».

Возможными ошибками данного этапа являются: специалист, представляющий случай, не говорит о чувствах, игнорирует их, переходит сразу к запросу. Супервизор не акцентирует на это внимание, не предлагает специалисту сфокусироваться на чувствах.

Супервизор на данном этапе следит за полнотой представления случая, фокусирует внимание специалиста на его чувства в процессе работы со случаем, помогает специалисту сформулировать запрос; пресекает попытки интерпретации информации, представленной специалистом, и обсуждения ее со стороны участников.

Этап 2. Уточняющие вопросы

Члены группы внимательно слушают говорящего, после чего задают ему уточняющие вопросы. Эти вопросы касаются фактологии случая: что? где? когда? сколько времени? и т.п.

Возможными ошибками данного этапа считаются: участники задают вопросы, содержащие скрытые комментарии, оценки действий специалиста, предложения или указания, что ему следует делать.

Супервизор следит за тем, чтобы вопросы участников группы были информативными, пресекает попытки интерпретации и обсуждения.

Этап 3. Обсуждение случая

Участники в произвольном порядке высказывают возникающие у них чувства, ощущения, образы, идеи, гипотезы и т.п. Они имеют право высказаться несколько раз, могут менять свое мнение в процессе обсуждения.

В процессе обсуждения важна форма, в которой члены группы высказывают свое мнение. В процессе групповой супервизии ни один специалист не преподносит свое мнение как

единственно верное, не берет на себя право учить других и оценивать их работу. Участники делятся своими чувствами, мыслями, опытом, не обращаясь напрямую к представляющему случай, а «складывают их в центр круга».

К ошибкам данного этапа относятся: участники группы обращаются напрямую к специалисту, представившему случай; члены группы позволяют себе оценочные суждения, критикуют, указывают, как нужно поступить, дают свои рецепты.

Важное место в супервизии занимает этап выражения своих чувств и ощущений, связанных с разбираемым случаем. Они важны в понимании случая и выработке путей преодоления сложностей.

Специалист нередко испытывает гнев тогда, когда не знает, что или почему так происходит с клиентом. Когда находится разумное объяснение поступкам, гнев исчезает. При работе группы происходит эмпатическое «вживание»: участники последовательно «находятся в шкуре» специалиста и клиента. Группа эмоционально погружается в разбираемую ситуацию, она вызывает у участников широкий спектр переживаний и реакций: возникает ощущение, что случай разворачивается в пространстве комнаты, «живет» в группе. Нередко в процессе такого обсуждения случай поворачивается иными гранями, открывается с неожиданной стороны, что очень ценно для выработки новых подходов и идей.

Здесь также могут возникнуть ошибки: участники группы не говорят о своих чувствах, игнорируют их, переходят сразу к советам и рекомендациям; ведущий не акцентирует на этом внимание, не предлагает специалистам сконцентрироваться на чувствах.

Высказав свои чувства, участники в соответствии с запросом специалиста, могут продолжить работу над случаем, сконцентрировавшись на гипотезах и идеях о возможных способах действий.

Членам группы не обязательно на данном этапе приходиться к единому мнению по поводу дальнейших действий специалиста. Важно то, что тот посмотрел на случай с разных сторон, услышал мнение других. Теперь он может выбирать то, чем ему захочется воспользоваться.

Возможные ошибки здесь таковы: супервизор или кто-то из членов группы берет на себя задачу подвести итог и решить, что из сказанного правильно, а что нет, и что следует дальше делать специалисту.

Супервизор дает возможность высказаться всем желающим, помогает сфокусироваться на чувствах, следит за безопасностью всех участников, за формой высказываний; при необходимости напоминает о сформулированном запросе.

Этап 4. Обратная связь

На этом этапе специалист, представивший случай, забирает его обратно и благодарит группу за проделанную работу. Участники также могут высказаться в свободной форме о том, что они думают, чтобы завершить случай и «отпустить» его. Всем важно дать время на осмысление и проживание того, что произошло на супервизии.

Ошибки, которые могут встретиться на данном этапе: члены группы настойчиво расспрашивают специалиста, представившего случай, о том, что именно было для него полезным на супервизии и что конкретно теперь он будет делать относительно случая; члены группы высказывают сомнения в эффективности для специалиста проведенной супервизии.

Супервизор соотносит итоги обсуждения с первоначальным запросом, при необходимости обеспечивает возможность высказывания тем участникам, которые в процессе обсуждения почувствовали себя лично глубоко затронутыми; объявляет случай закрытым.

Опытный ведущий-супервизор может принимать участие в обсуждении, высказывать свои чувства, но это должно быть сделано так, чтобы группа не воспринимала слова супервизора в качестве истины последней инстанции.

Процедура обсуждения одного случая обычно занимает от 50 мин до 1,5 часов. За время супервизорской встречи обычно обсуждаются два случая. Таким образом вся встреча длится не менее 3-х часов, включая перерыв.

Групповая супервизия предполагает группу постоянного или сменного состава. В нее могут входить специалисты из одной организации и из разных. Для проведения супервизии важно иметь помещение с удобными стульями. Важно, чтобы участники в это время были освобождены от срочных и текущих дел, могли выключить мобильные телефоны и полностью погрузиться в процесс супервизии.

Супервизия как технология социальной работы и при реализации социальной работы позволяет поделиться своими чувствами; выявить и обозначить затруднения, которые возникли в работе с клиентом; получить обратную связь о проделанной работе; проанализировать причины своих затруднений; расширить свои теоретические и практические представления; наметить пути дальнейшей работы с клиентом.

В результате прохождения супервизии у специалиста возникает целостное видение своей деятельности, причин возникающих трудностей, осознание своих сильных и слабых сторон, путей дальнейшего профессионального развития.

В последние годы начали внедрять технологию супервизии в социальных службах Российской Федерации. Представим некоторые моменты Положения об организации супервизии со специалистами, осуществляющими деятельность по сопровождению семей. Данная практика реализуется в Муниципальном казенном учреждении социального обслуживания «Социально-

реабилитационный центр для несовершеннолетних» Тракторозаводского района города Челябинска.

В рамках реализуемого в учреждении проекта *супервизия* рассматривается как один из видов методического сопровождения специалистов, осуществляющих деятельность по сопровождению семей, в форме их профессионального консультирования и анализа целесообразности и качества использования практических подходов и методов оказания помощи, а также отношений, возникающих между специалистом и клиентом, с точки зрения их соответствия требованиям стандарта.

Профессиональная (супервизорская) поддержка специалистов помогающих профессий представляет собой социально-психологическую работу со специалистами помогающих профессий, осуществляемую параллельно с оказанием услуг.

В процессе супервизии происходит профессиональный разбор сложных случаев и анализ причин возникновения трудностей в работе специалиста. Результаты становятся основанием для разработки мероприятий по поддержанию качества деятельности по социальному сопровождению.

Согласно Положению о супервизорском сопровождении специалистов, основная задача супервизора заключается в профессиональном консультировании специалистов помогающих профессий, предоставлении им возможности отразить свои профессиональные трудности и свое профессиональное поведение, в оказании им поддержки и психологической помощи с целью повышения качества деятельности специалистов, организующих социальное сопровождение семей.

Супервизор должен иметь образование высшее психолого-педагогическое, социально-психологическое, специалиста по социальной работе; желательна специализация по супервизии. Требования к опыту работы таковы: успешный опыт работы с кризисными семьями, детьми и семьями группы риска; опыт супервизии. Повышение квалификации не реже 1 раза в год.

Целевую группу составляют специалисты, работающие с семьей. Супервизируемых должно быть не более 25 человек.

Цели супервизии, реализуемой в организации:

- 1) обеспечение повышения качества оказываемых услуг;
- 2) оптимизация деятельности специалиста, проходящего супервизию;
- 3) профилактика синдрома выгорания специалиста;
- 4) стимуляция профессионального роста специалиста.

Задачи супервизии:

– оказывать профессиональную и методическую помощь, повышать качество деятельности специалистов, ответственных за работу с семьей;

– осуществлять меры по профилактике профессионального выгорания специалистов;

– осуществлять регулярное оценивание индивидуальных образовательных потребностей специалистов, ответственных за работу с семьей.

Формы супервизии, реализуемые в организации социального обслуживания

Супервизия осуществляется в индивидуальных и групповых формах под руководством супервизора, а также в форме интервью (профессиональная взаимопомощь) и включает следующие супервизорские мероприятия:

1. Для профессиональной поддержки:

– супервизорское наблюдение – индивидуальная форма супервизии, которая осуществляется супервизором или наставником во время работы специалиста, проводится регулярно по инициативе специалиста или супервизора;

– супервизорская консультация (плановая, внеплановая по запросу специалиста) – индивидуальная форма супервизии, направленная на специалиста, проводится супервизором по его запросу;

– супервизорская группа – групповые формы супервизорской работы, целью которых является групповое обсуждение профессиональных проблем специалистов, в том числе в формате интервизии;

– индивидуальная и групповая консультация.

2. Для методического сопровождения и обучения используются:

– методический семинар/тренинг – групповая форма работы для специалистов; это учебно-практическое занятие, направленное на преодоление профессиональных трудностей специалиста;

– рабочее совещание.

3. Для поиска и решения технологических затруднений деятельности специалиста используется технологический разбор ведения случая, осуществляемый в форме как индивидуальной, так и групповой сессии.

Плановая супервизия по каждому случаю сопровождения семьи проводится не реже 1 раза в месяц согласно графику. Специалист, ответственный за работу с семьей (куратор), самостоятельно предоставляет супервизору случай на предстоящий месяц не позднее 28 числа текущего месяца для внесения данных о планируемой супервизии в следующем месяце в график плановых супервизий. Внеплановая супервизия проводится при непосредственном устном обращении специалиста, ответственного за работу с семьей (куратора), к супервизору с просьбой о проведении супервизии.

В случае неявки специалиста, ответственного за работу с семьей, на супервизию согласно графику по уважительной причине (больничный, плановое или внеплановое участие в мероприятиях городского и др. уровня) супервизия может быть перенесена на другое время при согласовании с супервизором.

В случае непроведения плановой супервизии по инициативе супервизора супервизия переносится на другое время при согласовании даты проведения со специалистом, ответственным за работу с семьей.

В процессе групповой супервизии возможно обсуждение вопросов, связанных с необходимостью преодоления факторов, негативно влияющих в целом на организацию работы междисциплинарной команды специалистов, и в случае необходимости к супервизии привлекаются специалисты, входящие в команду.

Требования к осуществлению супервизорского сопровождения

Общие положения оказания супервизии:

1. Супервизор не является психотерапевтом для специалиста, ответственного за работу с семьей, проходящего у него супервизию.

2. Супервизор заранее предоставляют информацию специалистам, ответственным за работу с семьей, о графике проведения групповых и индивидуальных супервизорских сессий.

3. В случае разногласия между супервизором и специалистом, проходящим у него супервизию, решение возникших проблем выносится на супервизию супервизора.

4. Супервизоры информацию о выявленных рабочих проблемах доводят до сведения руководителей структурных подразделений.

5. Супервизор в своей деятельности подчиняется директору.

Супервизия проводится в единый день. Рассмотрим *некоторые важные аспекты оказания супервизии*.

Специалист должен проходить супервизию не менее 3-х академических часов в месяц (индивидуальная супервизия и/или групповые формы работы). Супервизия супервизоров – консультирование супервизоров по вопросам супервизорской

помощи специалистам – осуществляется супервизорами, приглашенными из иных организаций.

Специалисты, осуществляющие супервизорскую деятельность, ведут документацию. К супервизии специалист готовит информацию о работе с клиентом (при необходимости письменный отчет, аудиозапись сессии и др.).

В процессе супервизорской деятельности ведется следующая документация:

- график проведения плановых супервизий на месяц (таблица 8);
- журнал регистрации супервизий (таблица 9);
- аналитический отчет супервизора (таблица 10);
- отчет о проведении супервизорской сессии (таблица 11).

Таблица 8 – График проведения плановых супервизий на месяц

Дата	Время проведения	Форма проведения	Супервизор	Супервизируемый	Место проведения

Таблица 9 – Журнал регистрации супервизий

Дата	Мероприятие	Участники	Тема	Выводы	Продолжительность	Подпись супервизора

Таблица 10 – Аналитический отчет супервизора. Общее количество проведенных мероприятий (за отчетный период)

Виды деятельности	Количество
Профессиональная поддержка	
Индивидуальная супервизия	
Групповая супервизия	
Индивидуальная консультация	
Групповая консультация	
Методическое сопровождение и обучение	
Семинар-тренинг	
Профессиональная взаимопомощь (интервизия)	
Рабочее совещание	
Поиск и решение технологических затруднений	
Технологический разбор ведения случая	
Итого	

Таблица 11 – Отчет о проведении супервизорской сессии. Общий охват специалистов (за отчетный период)

Формы работы супервизора	Специалисты, ответственные за работу с семьей (кол-во чел-к)	Иные (кто, кол-во чел-к)
1	2	3
Профессиональная поддержка		
Индивидуальная супервизия		
Групповая супервизия		
Индивидуальная консультация		
Групповая консультация		
Методическое сопровождение и обучение		

Продолжение таблицы 11

1	2	3
Семинар-тренинг		
Профессиональная взаимопомощь (интервизия)		
Рабочее совещание		
Поиск и решение технологических затруднений		
Технологический разбор ведения случая		
Всего		

Аналитическая часть отчета супервизора включает:

1. Анализ результатов контроля качества оказания социальной(ых) услуг(и) (указывается общее количество супервизоров в учреждении, приводится анализ контроля качества и количество человек, у которых отмечаются те или иные трудности, анализируются причины профессиональных трудностей, заполняются таблицы 12, 13)

Таблица 12 – Трудности специалистов, ответственных за работу с семьей, выявленные в ходе супервизии

Трудности специалиста, ответственного за работу с семьей	Кол-во человек, у которых они выявлены

Таблица 13 – Типичные причины профессиональных трудностей специалистов, ответственных за работу с семьей, выявленных в ходе супервизий

Причины профессиональных трудностей	Кол-во человек, у которых они выявлены

2. Факторы, снижающие качество супервизии.
3. Рекомендуемые и использованные меры по повышению качества оказания супервизии.
4. Рекомендуемые и использованные меры по мотивированию специалистов и поддержанию позитивной атмосферы в команде специалистов.
5. Тематика семинаров/тренингов за отчетный период, с указанием количества человек, принявших в них участие.

Супервизор составляет *перспективное планирование*, включающее:

1. Актуальные образовательные потребности специалистов.
2. SWOT-анализ супервизорской деятельности (метод первичной оценки текущей ситуации, основанный на рассмотрении ее с четырех сторон: сильной, слабой, имеющихся возможностей, имеющихся угроз).
3. Цели, которые вы планируете достичь в следующем году.
4. Мероприятия, планируемые в следующем году (примерные темы мероприятий, причины выбора именно этих тем).

Представим ниже используемую форму отчета о проведении супервизии.

СУПЕРВИЗИЯ

(индивидуальная, групповая)

Супервизируемый (-мые) специалист(-ы)

Сессию проводит (ФИО) _____

Тема(ы), предложенные специалистами для обсуждения на сессии

Результаты обсуждения (запрос удовлетворен/неудовлетворен, выявлены образовательные потребности специалистов и т.д.) _____

Рабочий план действий (при необходимости)

Дата следующего мероприятия _____
_____ (подпись супервизируемого)

_____ (подпись супервизора)

Дата проведения _____

Сотрудник социальной службы – прежде всего человек. Ему не всегда легко сохранять хладнокровие, быть объективным, спокойным на работе, имея дело с проблемами, трудностями, трагедиями людей, семей. Но профессия специалиста по социальной работе, сам институт социальной работы требуют стабильности, эффективности и качества в профессиональной деятельности, чего очень трудно достичь, работая с клиентами [10]. Чтобы не возникал внутриличностный конфликт у сотрудника социальной службы, не появлялись на фоне трудностей на работе проблемы в семье, конфликты с коллегами, в социальную сферу активно стали внедрять технологию супервизии. Благодаря ей специалисты по социальной работе могут обучаться всему прямо во время деятельности, разговаривать о своих проблемах, получать профессиональную поддержку. Появление супервизии – это показатель гуманного отношения не только к клиентам, но и к самим социальным работникам.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Раскройте сущность понятия «супервизия».
2. Раскройте последовательность супервизорской сессии и содержание каждого этапа.

3. В чем особенность супервизии в социальной работе?
Какие направления она имеет в социальной работе?

4. Кто может быть супервизором в социальной службе?
Как вы думаете, почему именно такие требования предъявляются к данному специалисту?

5. Какие документы заполняет супервизор, работая со специалистами, сопровождающими семьи?

6. Раскройте содержание требований к осуществлению супервизорского сопровождения в социальной службе.

7. Подберите материалы, характеризующие проблемы организации супервизии со специалистами социальных служб.

8. Разработайте план супервизорской сессии со специалистами, работающими с приемными семьями.

Литература

1. Жуйкова, Е. Б. Супервизия работы специалистов сферы семейного устройства, оказывающих помощь принимающим семьям: наиболее сложные темы [Электронный ресурс] / Е. Б. Жуйкова // Психология и психотерапия семьи. – 2018. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/superviziya-raboty-spetsialistov-sfery-semeynogo-ustroystva-okazyvayuschih-pomosch-prinimayuschim-semyam-naibolee-slozhnye-temy/viewer> (Дата обращения: 16.06.2021).

2. Залевский, В.Г. Супервизия в социальной сфере (из опыта работы). Сообщение 1 [Электронный ресурс] / В. Г. Залевский. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/superviziya-v-sotsialnoy-sfere-iz-opyta-raboty-soobschenie-1> (Дата обращения: 21.06.2021).

3. Залевский, Г. В. Супервизия: основания классификации, концепции и модели. Сообщение 3 [Электронный ресурс] / Г. В. Залевский // Сибирский психологический журнал. – 2000. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/superviziya-osnovaniya-klassifikatsii-kontseptsii-i-modeli-soobschenie-3/viewer> (Дата обращения: 17.06.2021).

4. Кокорева, Ю. В. Технологии супервизии в социальных учреждениях: функции и направления [Текст] / Ю. В. Кокорева // Молодой ученый. – 2020. – № 2 (292). – С. 196-198.

5. Коленбет, С. А. Супервизия в свете практической подготовки будущих социальных работников к деятельности с лицами, находящимися в конфликте с законом [Электронный ресурс] / С. А. Коленбет // Интеллектуальный потенциал XXI века: степени познания. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/superviziya-v-svete-prakticheskoy-podgotovki-buduschih-sotsialnyh-rabotnikov-k-deyatelnosti-s-litsami-nahodyaschimisya-v-konflikte-s-zakonom> (Дата обращения: 16.06.2021).

6. Коновалова, Л. А. Роль супервизии в профессиональном становлении психолога-консультанта [Текст] / Л. А. Коновалова // Психологические аспекты профессионального становления: сб. материалов Всерос. межвуз. науч. конф. – Москва: РИПО ИГУМО и ИТ, 2009. – С. 58–67.

7. Лифинцев, Д. В. Супервизия в подготовке специалистов помогающих профессий: проблема психологических границ [Электронный ресурс] / Д. В. Лифинцев, А. А. Лифинцева, А. Н. Анцута // Вестник Православного Свято-Тихоновского гуманитарного университета. Серия 4: Педагогика. Психология. – 2020. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/superviziya-v-podgotovke-spetsialistov-pomogayuschih-professiy-problema-psihologicheskikh-granits/viewer> (Дата обращения: 10.06.2021).

8. Современная энциклопедия социальной работы [Текст] / под ред. В. И. Жукова. – М.: РГСУ, 2008. – 412 с.

9. Страбахина, Т. Н. Супервизия как технология обучения и психологической поддержки в помогающих профессиях [Текст] / Т. Н. Страбахина, И. В. Яковлева // Ученые записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы. – 2007. – № 1. – С. 126-130.

10. Теория и технологии социальной защиты и обслуживания семей и детей: учебное пособие для академического бакалавриата [Текст] / Р. С. Димухаметов, В. Ф. Жеребкина, Е. В. Моисеева, Т. Г. Пташко, С. В. Рослякова, Н. А. Соколова, Н. В. Сиврикова,

Е. Г. Черникова, Е. М. Харланова, А. А. Шевченко / под ред. Н. А. Соколовой; Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет. – 2-е изд., испр. – Челябинск: Южно-Уральский научный центр РАО, 2020. – 474 с.

11. Фирсов, М. В. Технология социальной работы: учебник для бакалавров [Текст] / М. В. Фирсов, Е. Г. Студенова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2012. – 557 с.

12. Фокин, И. В. Использование супервизии в социальной работе в России [Электронный ресурс] / И. В. Фокин. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-supervizii-v-sotsialnoy-rabote-v-rossii/viewer> (Дата обращения: 26.06.2021).

13. Фокин, И. В. Потенциалы супервизии и их актуализация в практике социальной работы [Электронный ресурс] / И. В. Фокин // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. – 2010. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsialy-supervizii-i-ih-aktualizatsiya-v-praktike-sotsialnoy-raboty> (Дата обращения: 21.06.2021).

14. Чечурова, Ю. Ю. Супервизия в профессиональной деятельности: учеб. пособие [Текст] / Ю. Ю. Чечурова; М-во образования и науки РФ, Федер. гос. бюджет. образов. учреждение высш. образования «Тверской государственный технический университет». – Тверь: ТГТУ, 2018. – 79с.

2.6 Организация службы школьной медиации

Первые попытки применения медиации в школе были предприняты еще в начале 1980-х годов в США. С тех пор этот метод в тех или иных формах используется достаточно широко в образовательном пространстве во многих странах мира. Проект по внедрению школьных служб примирения существует в России с начала 90-х годов (в рамках работы сотрудников и экспертов Центра судебно-правовой реформы (г. Москва).

Основная *цель* служб школьной медиации состоит в формировании благополучного, гуманного и безопасного пространства (среды) для полноценного развития и социализации детей и подростков, в том числе, при возникновении трудных жизненных ситуаций, включая вступление их в конфликт с законом.

Ключевыми индикаторами уровня сформированности социально-безопасной среды для эффективного развития и социализации личности являются:

- снижение деструктивного влияния на участников образовательного процесса, количества возникающих конфликтов за счет обучения основам медиации педагогических работников, а также детей (медиативному подходу и технологиям позитивного общения в «группах равных»);

- снижение агрессивных, насильственных и асоциальных проявлений среди детей;

- сокращение количества правонарушений, совершаемых несовершеннолетними;

- формирование условий для предотвращения неблагоприятных траекторий развития ребенка;

- повышение уровня социальной и конфликтной компетентности всех участников образовательного процесса.

При этом с помощью медиации и восстановительного подхода создается новая, более эффективная система помощи семье и детям, а также защиты и обеспечения гарантий прав и интересов детей всех возрастов и групп, в том числе детей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации или вступивших в конфликт с законом.

Достижение поставленной цели в рамках метода школьной медиации обеспечивается путем решения следующих основных *задач*:

- 1) создание системы защиты, помощи и обеспечения гарантий прав и интересов детей всех возрастов и групп (включая детей, попавших в трудную жизненную ситуацию и находящихся

в социально опасном положении – детей из неблагополучных семей, детей с девиантным и делинквентным поведением);

2) формирование навыков конструктивного поведения в конфликте у всех участников педагогического процесса (в особенности, у детей и подростков) в целях повышения их социальной компетентности (образовательный аспект), а также для решения задач воспитательного характера (для формирования у учащихся конфликтологической культуры, самостоятельности, ответственности, социальной нормативности);

3) повышение эффективности профилактической и коррекционной работы с детьми, попавшими в трудную жизненную ситуацию и находящимися в социально опасном положении.

Деятельность службы школьной медиации направлена на формирование безопасного пространства (среды) не только для детей, но и для взрослых путем содействия культуре конструктивного поведения в различных конфликтных ситуациях.

Основными *функциями* школьной службы медиации являются:

1. Восстановительная – восстановление статуса пострадавшего и обидчика в обществе, отношений между ними и в школьном сообществе.

2. Образовательная – повышение коммуникативной компетентности учащихся и педагогов.

3. Воспитательная – стимулирование развития рефлексии, самостоятельности, принятия ответственности, планирования будущего, осознания ценности отношений.

4. Профилактическая – предотвращение конфликтов.

Основные *направления деятельности* служб школьной медиации:

– проведение просветительской работы в отношении медиации среди учеников, их родителей и педагогического состава;

- разрешение разнообразных и разнонаправленных конфликтов, возникающих в образовательной организации;
- предотвращение возникновения конфликтов, препятствование их эскалации;
- формирование коммуникативных умений у детей, подростков, педагогов и родителей (навыков конструктивного решения конфликтов, ненасильственных стратегий поведения);
- профилактика социальных аномалий среди детей и подростков (безнадзорности и беспризорности, наркомании, алкоголизма, табакокурения, правонарушений несовершеннолетних);
- профилактическая и коррекционная работа с детьми и семьями, находящимися в социально опасном положении.

Школьная медиация обладает рядом *особенностей*, таких, как:

1) Большое значение воспитательных эффектов (порой положительные изменения в сознании подростка даже важнее, чем разрешение конкретного конфликта).

2) Высокая значимость урегулирования отношений (т.к. конфликтующие стороны будут продолжать встречаться в школе).

3) Необходимость работы с последствиями «административного урегулирования конфликта» (директором, психологом, социальным педагогом) у конфликтующих сторон (в виде негативного настроения, предубеждений, страхов).

4) Большую роль в процессе медиации играет отношение к конфликту и конфликтующим сторонам со стороны одноклассников (порой работа медиатора только со сторонами конфликта вообще не имеет смысла, поскольку если достигнутые договоренности и изменения поведения не будут поддержаны классом и педагогами, то подростки предпочтут вернуться к привычным и принимаемым классом формам общения).

5) Зачастую в конфликте невозможно четко развести роли «обидчика» и «жертвы» (эмоциональные конфликты), т. к. могла иметь место длительная «предыстория» конфликта.

В функционировании школьной службы медиации можно столкнуться с рядом *проблем*, в частности:

- школьники могут уклоняться от участия в медиативной деятельности, т.к. это может отразиться на их отношениях со сверстниками;

- если служба примирения создана как формальная структура и фактически не проводит медиацию (или другие восстановительные программы), то в школьном сообществе не происходят изменения в способах реагирования на конфликтные ситуации, и такую службу нельзя считать действующей;

- хотя проведение медиаций продемонстрирует новые образцы отношений, но общие изменения в школе могут происходить довольно медленно, поскольку новая деятельность, как правило, очень уязвима и нестабильна, а у прежнего способа реагирования школы на конфликты есть сила традиции и инерции;

- поддержание жизнеспособности службы требует активной, заинтересованной и ответственной позиции со стороны взрослых, особенно – директора образовательной организации, куратора службы школьной медиации, психологов и педагогов (которые будут направлять детей на медиацию);

- осуществляющие медиацию часто наталкивается на недопонимание со стороны педагогического состава;

- служба школьной медиации часто теряет свой авторитет в среде школьников, так как внедряется по «указке сверху» (по этой же причине медиацию могут «саботировать» администрация и педагоги).

Школьная медиация имеет свои довольно четкие границы применения, или *ограничения*: не все конфликты можно разре-

шить, используя этот метод; дети не должны разрешать конфликты между взрослыми (родителями и учителями, администрацией и педагогами и т.п.).

Можно выделить *условия функционирования* службы школьной медиации:

1. Наличие «поля деятельности» – достаточное число конфликтов (конфликты зачастую скрываются как самими школьниками, так и педагогами и администрацией).

2. Поддержка идеи школьной медиации со стороны:

– администрации (особенно директора и заместителя директора по учебно-воспитательной работе);

– педагогического состава (готовность «поделиться полномочиями» в решении конфликтов, в частности, передача информации о конфликтах в службу примирения).

3. Наличие претендента на роль куратора службы (на добровольной основе), который:

– поддерживает идеи восстановительной медиации;

– готов добровольно осуществлять функции куратора в течении трех лет;

– готов к обучению медиативному методу и проведению медиаций (обучение взрослых составляет не менее 120 часов);

– имеет доступ к информации о конфликтных ситуациях в школе;

– пользуется авторитетом у учителей и учеников;

– способен отстаивать своё мнение перед администрацией;

– способен организовать службу школьной медиации.

4. Наличие городской (региональной) ассоциации медиаторов, в которую куратор может обратиться за поддержкой.

В настоящее время созрели условия для того, чтобы школьные службы медиации, уже прошедшие этап экспериментальной апробации, стали внедряться повсеместно.

Структура службы школьной медиации. Школьная служба медиации состоит из:

1. Команды кураторов (заместитель директора по учебно-воспитательной работе, социальный педагог, психолог, учителя в количестве 4-5 человек). Они должны пройти обучение методу школьной медиации у сертифицированного медиатора. Специалист, который будет обучать медиативному методу школьников, должен пройти специальное обучение (в качестве тренера по школьной медиации).

Руководитель службы школьной медиации назначается директором на добровольной основе. В его обязанности входит: планирование работы, написание отчетов, координация деятельности педагогов и школьников, распространение принципов восстановительной медиации в школе.

2. Членов «группы равных» (старшеклассники, примерно 10 человек).

«Группы равных» – это группы детей, которые объединены для обучения процедуре медиации и медиативному подходу с целью последующего применения этих знаний и умений при разрешении споров, предупреждения конфликтов среди сверстников, а также для распространения полученных знаний, умений и опыта среди сверстников, младших и старших школьников. Подростки также проходят обучение методу школьной медиации (обучать их может уже обученный куратор службы школьной медиации). Как правило, это тренинг по разрешению конфликтов в подростковой среде по методике восстановительной медиации.

В «группу равных» отбирают детей, которые пользуются доверием одноклассников и желают принять участие в такой программе (метод анкетирования) и пройти обучение. После прохождения тренинга по медиации они должны принять само-

стоятельное решение о работе в школьной службе. Также подросток до 15 лет должен принести письменное согласие родителей на участие в службе школьной медиации.

Исходя из практического опыта, не рекомендуется включать в «группы равных» учащихся «выпускных классов» (из-за сильной перегруженности), школьных «активистов» (по той же причине), детей с девиантным поведением (испытывают трудности в работе по программе).

Взрослые члены команды участвуют в разрешении ситуаций, которые подросткам не под силу в связи с их статусом.

На первом этапе служба примирения может состоять только из взрослых, которые прошли специальную подготовку по проведению восстановительных программ, но в дальнейшем очень важно участие самих школьников, поскольку:

- это дает возможность конструктивно разрешать конфликтные ситуации, о которых неизвестно взрослым;
- подросткам проще построить доверительные отношения со сверстниками;
- самим подросткам-медиаторам работа в школьных службах примирения позволяет обрести серьезный опыт конструктивной коммуникации, которая им пригодится в дальнейшей жизни.

Взрослые осуществляют координацию действий участников «групп равных» в работе по распространению знаний о медиации и основ позитивного общения среди младших и средних школьников, а также оказывают всестороннюю помощь им в разрешении конфликтов между сверстниками, а также в участии в роли ко-медиатора при разрешении конфликтов между взрослыми и детьми.

Отношения в команде должны быть не «вертикальными» (по типу «начальник-подчиненный»), а «горизонтальными» (как

сообщества равных людей, заинтересованных в решении проблемы).

В деятельности желательно сотрудничество школьной службы с ассоциацией медиаторов в целях обучения и супервизии.

Информация о конфликтных и криминальных ситуациях (таких как кража, драка, порча имущества) в начале работы службы обычно поступает от администрации и педагогов, а потом от школьников и родителей.

Ключевая роль в создании и функционировании школьной службы медиации принадлежит ее куратору (руководителю).

К его квалификации предъявляются следующие требования:

- куратор должен пройти обучение у тренеров, имеющих собственную практику восстановительной медиации;
- не реже, чем раз в год, должен проходить супервизию в профессиональном сообществе;
- должен иметь свободный доступ к сайтам с обновляемой информацией о службах примирения;
- должен иметь возможность участвовать в семинарах, курсах повышения квалификации, конференциях по восстановительной медиации.

Примерный *перечень документации* школьной службы медиации:

- приказ директора о создании школьной службы медиации;
- положение о создании школьной службы медиации;
- должностная инструкция куратора службы;
- формы обращений в службу, отчетов по ее работе;
- журнал регистрации поступивших обращений по разрешению конфликтных ситуаций;
- кодекс сотрудничества членов службы школьной медиации;
- информационные листы о работе службы;

- программа сопровождения деятельности школьников – членов службы;
- программа мероприятий работы школьной службы медиации;
- программа занятий с учащимися – членами службы.

По оценкам разных специалистов, в среднем, работа по «запуску» деятельности службы примирения занимает приблизительно один год.

Основными этапами в создании службы школьной медиации являются:

1. Подготовительный этап (организация деятельности службы медиации в образовательной организации).
2. Основной этап (функционирование службы медиации в рамках образовательной организации).

На **первом** – подготовительном – **этапе** создания службы, в соответствии с Методическими рекомендациями по организации служб школьной медиации в образовательных организациях, необходимо решить следующие задачи:

- 1) информирования работников образовательной организации, обучающихся и их родителей о службе школьной медиации;
- 2) мотивирования работников образовательной организации, обучающихся и их родителей к участию в деятельности службы школьной медиации и применению метода «школьной медиации»;
- 3) проведения обсуждения деятельности службы школьной медиации среди работников образовательной организации, обучающихся и их родителей (законных представителей);
- 4) организация разработки согласований деятельности службы школьной медиации;
- 5) обучение сотрудников образовательной организации, обучающихся и их родителей (законных представителей) методу «школьной медиации»;

б) установление сотрудничества с органами и учреждениями профилактики безнадзорности и правонарушений, опеки и попечительства, дополнительного образования (для координации совместной деятельности).

Для решения указанных выше задач необходимо реализовать следующие ключевые мероприятия:

1. Организация информационно-просветительских мероприятий для участников образовательного процесса по вопросам школьной медиации.

2. Проведение ознакомительного семинара для всех педагогических работников образовательной организации.

3. Организация ознакомительного семинара по школьной медиации для руководителя образовательной организации, его заместителей, психолога, социального педагога и 3-4 преподавателей.

4. Организация информационного просветительского мероприятия для родителей и обучающихся образовательной организации, направленного на формирование мотивации к участию в работе службы школьной медиации.

В результате реализации первого этапа создания службы школьной медиации в образовательной организации формируется инициативная группа работников этой организации, а также родителей обучающихся, готовых принимать активное участие в работе службы школьной медиации.

Результатом данного этапа является принятие педагогическим коллективом школы, учениками и их родителями ценностей восстановительного подхода к разрешению конфликтов, криминальных ситуаций и напряженных взаимоотношений.

На данном этапе также происходит:

– принятие администрацией школы решения о создании школьной службы медиации, подписание приказа о ее создании;

- формирование штаба кураторов службы медиации, назначение директором ее руководителя (включение в должностную инструкцию сотрудников соответствующих обязанностей);
- проведение согласований относительно деятельности будущей службы школьной медиации с администрацией и остальными участниками педагогического процесса.

Наиболее важным документом, на основе которого ведется просвещение различных участников педагогического процесса относительно школьной медиации, являются «Методические рекомендации по организации служб школьной медиации в образовательных организациях» (Письмо Минобрнауки России Руководителям органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования № ВК-844/07 от 18.11.2013 г.), «Стандарты восстановительной медиации».

Кураторы службы медиации должны создавать информационные сообщения (презентации) для получения одобрения и поддержки педагогического коллектива (классных руководителей), родителей, учеников; готовить информационный стенд, плакаты или статьи для школьной газеты о создании школьной службы медиации, объявления на сайте школы.

Согласно Закону Республики Казахстан медиаторы могут заниматься деятельностью на профессиональной основе (профессиональный медиатор), так и на непрофессиональной основе. Деятельность медиатора не является предпринимательской деятельностью. Медиаторы вправе также осуществлять любую иную деятельность, не запрещенную законодательством. При этом профессиональные и непрофессиональные медиаторы должны обязательно состоять в реестрах своих Центров или Акиматов.

Профессиональные и непрофессиональные медиаторы. Медиаторы должны иметь сертификаты о прохождении обучающей программы, утверждённые постановлением Правительства РК от 5 июля 2011 года N 770 «Об утверждении Правил прохождения обучения по программе подготовки медиаторов» и состоящие в реестре своего Центра.

Требование к непрофессиональным медиаторам:

- достигшие сорокалетнего возраста;
- состоящие в реестре непрофессиональных медиаторов.

Ограничение к непрофессиональным медиаторам:

- не могут разрешать споры, передаваемые на медиацию из суда;
- не могут рекламировать себя в качестве медиаторов;
- не могут вступить в саморегулируемые организации в сфере медиации.

Требования к профессиональным медиаторам:

- достижение возраста 25 лет;
- высшее образование;
- подготовка собственно в сфере медиации, наличие документа (сертификат), подтверждающего прохождение обучения по программе подготовки медиаторов, утверждаемой в порядке, определяемом Правительством РК, вхождение в реестре профессиональных медиаторов.

Апробация практической работы службы школьной медиации по вопросам предупреждения и разрешения конфликтов, а также первичная оценка эффективности деятельности службы школьной медиации включает в себя:

- отслеживание передачи конфликтных и криминальных ситуаций в службу примирения, нахождение более эффективных способов обращения в службу примирения;

– работа службы по разрешению поступающих конфликтных ситуаций (проведение медиаций кураторами) в соответствии с порядком работы медиатора, с ведением отчетности (регистрационного журнала для дальнейшего мониторинга и написанием отчетов по форме);

– проведение супервизий по программам, оценка соответствия проведенных программ стандартам восстановительной медиации и порядку работы медиатора (супервизии проводит сертифицированный медиатор);

– обсуждение с администрацией и педагогами результатов работы службы, путей ее улучшения и влияния на климат в образовательной организации;

– информирование школьного сообщества (учеников, их родителей) о результатах работы службы примирения (с учетом соблюдения конфиденциальности);

– обобщение и анализ опыта, осуществление мониторинга эффективности работы службы медиации (анкетирование учеников, «срезы» количества конфликтов и способов реагирования на конфликты в школе);

– включение элементов восстановительных практик в различные воспитательные формы и мероприятия, проводимые в образовательной организации.

Обучение учащихся методу школьной медиации и подготовка «групп равных» предполагает:

– отбор школьников для участия в обучении школьной медиации (проводит куратор, прошедший обучение);

– проведение обучения подростков методу восстановительной медиации (проводит куратор, прошедший обучение);

– создание Клуба медиаторов и регулярные встречи детско-взрослой команды школьной службы медиации;

– обсуждение и принятие командой службы ценностей восстановительной медиации, которые служба собирается нести в школу.

Второй этап – функционирование службы школьной медиации – предполагает практическую реализацию медиативного подхода с участием «групп равных» в образовательной организации.

В него входят следующие виды работы:

1. Организация работы службы примирения по конкретным ситуациям:

- регистрация заявок, поступающих в службу;
- принятие решения по каждому случаю (брать ли случай в работу, какую программу проводить (медиацию, «круг сообщества» или «семейную конференцию»), выбор медиаторов;
- проведение восстановительных программ по сложным случаям (криминальные ситуации, конфликты с участием педагогов и родителей);
- осуществление поддержки проведения медиативных мероприятий школьниками-медиаторами;
- работа с социальным окружением учащихся, проходящих медиацию и его родителями;
- описание работы с практическими случаями, проведение супервизий медиаторов-школьников (анализ работы медиаторов на соответствие стандартам восстановительной медиации);
- проведение аналитической встречи со сторонами конфликтов (через 2-4 недели после медиации).

2. Развитие службы примирения, что предполагает:

- повышение квалификации кураторами службы школьной медиации;
- обеспечение подготовки детей-медиаторов на место учащихся, окончивших школу;
- внедрение элементов восстановительной культуры и восстановительных практик в методические советы, родительские собрания, педагогические советы, классные часы и пр.;

- обсуждение потенциально конфликтных ситуаций (приход новичков в класс и пр.) и работа по снижению риска конфликтов;

- мониторинг эффективности деятельности школьной службы примирения;

- обучение технике медиации педагогических работников образовательной организации (в идеале – каждый работник образовательной системы должен владеть навыками медиативного подхода или хотя бы четко сформированным представлением о нем).

Следует отметить, что на начальном этапе одним из наиболее важных этапов при создании школьной службы медиации является информационно-просветительский этап (по сути, реклама службы примирения и метода восстановительной медиации).

Чтобы сориентироваться в первоочередных направлениях работы и возможных проблемах, куратор-руководитель может провести серию встреч с некоторыми или со всеми потенциально заинтересованными в данном проекте участниками:

- директор школы;
- заместитель директора по учебно-воспитательной работе;
- психолог;
- социальный педагог.

Обсуждение работы службы школьной медиации с перечисленными специалистами может строиться в виде сфокусированного (глубинного) интервью. Задача куратора – вместе с каждым из будущих возможных союзников и участников проекта понять, каким образом служба примирения может помочь в работе каждому из них (а также как они могут помочь службе).

Также требуются встречи кураторов школьной службы медиации с:

- остальными педагогами (например, выступление на педсовете);

- учащимися средней школы (как с потенциальными медиаторами, так и со всеми остальными), например, выступление перед детьми на классном часе;
- родителями (выступление на родительских собраниях);
- школьным инспектором и т. д.

В данном случае более уместны групповые формы работы, анкетирование.

Куратор службы школьной медиации должен наиболее убедительно донести, чем она может быть полезна:

1. Директору образовательной организации:

- в организации начнет создаваться инновационная практика примирения;
- будет снижаться количество жалоб в управление (департамент) образования;
- учебное заведение станет более комфортным для учеников и более конкурентоспособным на данной территории;
- директор будет тратить меньше времени на разбор конфликтов, освобождая его для более важных задач;
- отношения в образовательной организации будут улучшаться, так как ценности восстановительной медиации станут распространяться среди обучающихся и педагогов школы.

2. Педагогам образовательной организации:

- даст возможность более эффективно управлять конфликтами;
- позволит использовать конфликты в воспитательных целях, при правильной организации использование положительного потенциала конфликта поможет развитию обучающихся;
- поможет восстановлению душевного равновесия в ходе «кругов поддержки сообщества», применяемых для работы с профессиональным выгоранием педагогов;
- обеспечит приобретение новых знаний и практических навыков в области примирения, выстраивания межличностных отношений в детской и детско-взрослой среде;

- будет способствовать развитию методов и форм гражданского образования и воспитания, социализации школьников;
- позволит освоить технологии разрешения трудных ситуаций и конфликтов, овладеть подходами и приемами для поддержания порядка в детской среде;

3. Обучающимся образовательной организации:

- научиться конструктивно общаться со сверстниками и взрослыми;
- научиться убеждать других словами, а не силой;
- участвовать в интересной «взрослой» и общественно полезной (волонтерской) деятельности;
- научиться самоорганизации, стать более ответственными и культурными;
- научиться выходить из конфликта, ссоры, обиды так, чтобы конфликты не перерастали в правонарушения;
- помогать другим помириться (своим друзьям, сверстникам и родителям);
- получить уникальные навыки медиатора и опыт миротворческой деятельности;
- лучше понимать сверстников и взрослых (родителей и учителей);
- школьникам, пострадавшим от правонарушений, почувствовать себя в безопасности и поверить, что справедливость восстановлена и нет враждебности и угрозы со стороны других ребят;
- у детей-обидчиков в ходе медиации появляется возможность понять другую сторону, помириться, проявить раскаяние, посильно возместить причиненный вред, принести извинения и услышать слова прощения, осознать причины своего поступка и понять, что нужно делать, чтобы в дальнейшем не причинять вред другим людям;

- ребенку-правонарушителю восстановительная программа дает возможность не чувствовать себя «хулиганом» или человеком, которым взрослые всегда недовольны, восстановить хорошее отношение со стороны сверстников, родителей и педагогов, планировать для себя такое будущее, которое поможет избежать попадания в ситуации сильных конфликтов или правонарушений;

- обрести конструктивную поддержку класса (группы) в положительных изменениях;

- укрепит роль ученического самоуправления.

4. Родителям учащихся образовательной организации:

- получить возможность обратиться в службу в случае конфликта со своими детьми, чтобы лучше понять их и уметь договориться с ним;

- получить возможность обратиться в службу в случае конфликта с учителем;

- получить возможность обратиться в службу по поводу конфликтов с администрацией;

- получить возможность освоить навыки восстановительного способа разрешения конфликтов и использовать их в соответствующих ситуациях.

Наоборот, названные участники образовательных отношений могут сделать для службы школьной медиации много полезного.:

1. Директор образовательной организации может:

- способствовать созданию службы примирения;

- передавать информацию о конфликтах в службу примирения (по возможности, до административного разбора ситуации);

- использовать конфликты в качестве ресурса для развития участников;

- участвовать в разработке и поддерживать план создания школьной службы примирения и восстановительной культуры взаимоотношений;

- назначить и поддерживать кураторов и руководителей службы примирения;

- предоставить возможность куратору, руководителю службам и школьникам – кандидатам в медиаторы – пройти минимум 24-часовой базовый тренинг по медиации.

2. Психолог образовательной организации может :

- направлять на медиацию случаи, в которых стороны, по его мнению, должны попробовать сами найти решение;

- помочь медиаторам в освоении (и обучении детей) навыков коммуникации.

3. Педагоги образовательной организации могут:

- передавать конфликты в службу примирения, даже если могут разрешить их сам;

- освоение восстановительных практик и коммуникативных техник (особенно для учителей начальных классов, в которых они сами будут осуществлять медиации);

- дополнять воспитательную работу элементами восстановительных практик.

Кураторам службы школьной медиации предстоит определенная работа по коррекции установок педагогического состава, которые могут помешать становлению и развитию восстановительного подхода в образовательной организации. Наиболее типичными из них являются:

1) «Дети не могут сами разрешать конфликты»

Прошедшие обучение подростки в роли медиаторов гораздо лучше понимают своих сверстников и справляются со многими сложными ситуациями, такими, как многомесячные прогулы, конфликты учитель-ученик, подростковые «стрелки», межнациональные конфликты и пр..

2) «Программа примирения приучает нарушителей к безответственности»

Главный вопрос программы – личная ответственность обидчика перед жертвой, в случае отказа нарушителя от заглаживания вреда или неудовлетворенности жертвы дело передается в традиционные структуры.

3) «Школьникам опасно давать в руки власть. Они используют ее в своих целях»

Работа «групп равных» курируется взрослыми, которые пресекают любые поползновения нарушения этических принципов деятельности медиаторов).

4) «Участники встречи могут отомстить медиатору»

При соблюдении всех этических принципов такое невозможно, в сложных случаях предполагается участие взрослого.

5) «Школьники будут легко относиться к конфликтам: «извинился – и дальше пошел»»

Участие в медиации требует от участников душевных усилий, пересмотра своих взглядов и изменения своего дальнейшего поведения.

Также педагогическая общественность должна быть информирована в отношении того, чего *не следует* ожидать от программы школьной медиации:

1. Она не является универсальным средством для всех конфликтных случаев.

2. Она не является воспитательным средством (тем более после того как все остальные опробованы), хотя определенные воспитательные эффекты обычно наблюдаются.

3. Она не может гарантировать изменения личности человека, тем более за короткое время.

Использование технологии медиации в школе является важной частью современных преобразований, происходящих в системе образования, а службы школьной медиации должны

стать эффективным механизмом социализации личности школьников и, в некоторой степени, педагогического состава.

Задание для самостоятельной работы

1. Разработайте проект службы примирения образовательного учреждения (цель, задачи, принципы деятельности, структура службы, основные направления деятельности).

Литература

1. Методические рекомендации Минобрнауки России по созданию и развитию служб школьной медиации в образовательных организациях (№ 07-4317 от 18.12.2015 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/71326984/> (Дата обращения: 11.04.2021).

2. Кривцова, А. С. Служба школьной медиации [Текст] / А. С. Кривцова, О. В. Хухлева. – 2014. - № 2.

3. Максудов, Р. Р. Восстановительная медиация: практ. руководство для специалистов, реализующих восстановительный подход в работе с конфликтами и уголовно наказуемыми деяниями с участием несовершеннолетних [Текст] / Р. Р. Максудов. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2011.

4. Конфликтология [Текст] / под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Издательство «Лань», 1999.

5. Коновалов, А. Ю. Школьная служба примирения и восстановительная культура взаимоотношений: практическое руководство [Текст] / А. Ю. Коновалов; под общ. ред. Л. М. Карнозовой. – М.: МОО Центр «Судебно-правовая реформа», 2012.

6. Лукманов, Е. В. Психология школьного конфликта [Текст] / Е. В. Лукманов // Справочник заместителя директора школы. – 2008. – № 5. – С. 61-67.

7. Овчинникова, Т. С. Технология восстановительного правосудия в социально-педагогической деятельности [Текст] / Т. С. Овчинникова. – Тюмень: Тюменский издательский дом, 2006.

8. Овчинникова, Т. С. Служба примирения в образовательном учреждении [Текст] / Т. С. Овчинникова, Г. А. Павлович. – Тюмень: Изд-во предпринимателя В.В. Заякина, 2008.

9. Рекомендуемые стандарты к программам медиации ровесников, реализуемым в рамках среднеобразовательных учебных заведений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mediate.com/acreducation> (Дата обращения: 18.06.2021).

10. Создаем в школе службу примирения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eduinspector.ru/2013/08/20/sozdaem-v-shkole-sluzhbu-primirenija/> (Дата обращения: 18.06.2021).

11. Шамликашвили, Ц. А. Школьная медиация как действенный инструмент в защите прав детей [Электронный ресурс] / Ц. А. Шамликашвили. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/ia/opinion/shamlikashvili/7/#ixzz2xYRWcvhm> (Дата обращения: 18.06.2021).

12. Шамликашвили, Ц. А. Школьная медиация, или Как снять конфликт диалогом [Электронный ресурс] / Ц. А. Шамликашвили // Электронная газета «Вести образования» (от 26.09. 2011). – Режим доступа: https://aripk.ru/media/userfiles/%D0%9C%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_.pdf (Дата обращения: 10.06.2021).

13. Школьные службы примирения: методы, исследования, процедуры: сб. материалов [Текст] / сост. и отв. ред. Н.Л. Хананашвили. – М: Фонд «Новая Евразия», 2012.

14. Юркевич, Ю. Школьная служба примирения: что это такое [Электронный ресурс] / Ю. Юркевич. – Режим доступа: http://letidor.ru/article/kak_roditeli_menyayut_shkolu_33097/ (Дата обращения: 12.06.2021).

15. <http://eduinspector.ru/2013/08/20/sozdaem-v-shkole-sluzhbu-primirenija>.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Исторические примеры педагогических конфликтов

В педагогической среде всегда возникали и проявлялись различного рода конфликты. Участники образовательного пространства методом проб и ошибок находили необходимые средства и способы устранения последних. Однако ими при этом не осмысливался сам феномен конфликта, его основа и механизм разрешения. Подобная ситуация была характерна и для образовательных учреждений Урала конца XIX-начала XX веков.

С 70-х годов и до революции 1905-1907 годов Министерство народного просвещения постоянно проводило политику ужесточения порядков в средних и высших заведениях, усиления надзора за учащейся молодежью, что приводило к конфликтам. Особенно это ярко проявлялось в подходе российских чиновников к вопросу прав и обязанностей учащихся. Еще в 1874 году изданы правила, «долженствующие быть руководством для поведения учащихся в средних учебных заведениях, вне заведений и вне дома». Согласно этому документу «ученики обязаны беспрекословно повиноваться своим начальникам и наставникам, а также не должны между собою или с посторонними лицами создавать каких-либо обществ или вступать в таковые по опасениям немедленного исключения из учебного заведения». Министерскими циркулярами 70-80-х годов учащимся запрещалось посещать в вечерние часы увеселения и развлечения. Они не могли ходить на маскарады, в клубы, трактиры, кофейни, бильярдные и другие подобные заведения. Посещение театров, личных представлений, а также танцевальных вечеров было возможным только с разрешения училищного начальства, которое давалось каждому отдельно.

Ученикам Троицкой гимназии было строго воспрещено посещение городской библиотеки. Пользоваться же книгами из фундаментальной библиотеки было возможно только по записке учителя. Такая же проблема стояла и перед учениками г. Екатеринбурга. Об этом свидетельствует просьба администрации Библиотеки имени В. Г. Белинского к попечителю округа, предоставить учащимся средних учебных заведений возможность свободного доступа в библиотеки и пользования ее книгами без стеснительного контроля учебного начальства.

В конце 90-х годов один из министерских циркуляров предусматривал установление учебной администрацией надзора за учащимися, увольняемыми на каникулы в другие учебные округа, и даже командирование в этих целях «лиц учетного ведомства» из городов в курортные и дачные места. При том чиновникам Министерства народного просвещения предписывалось опираться на помощь и поддержку полиции. Учащаяся молодежь Урала, как и всей России, была лишена возможности самовыражаться даже во внешнем облике. Ученики были обязаны вне стен учебного заведения ходить в форме, застегнутой на все пуговицы. Ношение длинных волос, усов и украшений, не соответствующих форме, как-то: колец, перстней, тросточек и хлыстов, запрещалось.

Таким образом, созданные правила представляли такую мельчайшую и тонкую регламентацию жизни и каждого шага гимназиста, что, будь он хоть исправнейшим из исправнейших, все равно всего ему было не выполнить.

За нарушения этих правил полагались разного рода взыскания. Согласно циркулярному постановлению от 25 сентября 1894 года, наказания могли быть не только словесными, но и предусматривали включение в карцер. Пребывание в нем могло длиться от часа до суток, причем наказанные содержались на хлебе и воде. Были введены кондуиты. Это особые журналы с

записями проступков учащихся, введенные по указанию Министерства народного просвещения в каждом среднем учебном заведении страны. Вот некоторые примеры.

Ученик IV класса Троицкой гимназии Табах за неприготовленные уроки был наказан сидением в классе, но начал грубо оспаривать это и получил час карцера, был оставлен без ужина за двойку по механике. Воспитанник Оренбургской мужской гимназии получил выговор от инспектора перед классом с понижением оценки по поведению за попытку залезть в стол учителя. Алексей Зайкин, ученик Уфимской гимназии, и Николай Юженев, ученик Екатеринбургской прогимназии, исключены из учебных заведений без права поступления в другие. Первый – за вымогательство денег у товарищей и письмо с угрозами попечителю гимназии, второй – за покушение на убийство преподавателя.

Нередко практиковались и так называемые общие наказания. Так, в уральском горном училище I и II классы были оставлены без белого хлеба за рисование на стенах.

Существовало около 15 видов наказаний учащихся. Начиная от самых легких, таких как одиночное сидение в классе и задержка в учебном заведении после уроков, до исключения без права поступления в другие учебные заведения.

В средней школе того времени имело место и рукоприкладство, и оскорбления со стороны учителей. Так, директор Пермской мужской гимназии «муштровал ее (гимназию, А.П.), как барышник треногую клячу». Едва он появлялся в заведении как тут же начинался оглушительный рев: «молчать, пошел вон, мерзавцы, подлецы». За незначительные проступки он рвал на учениках рубахи и раздавал оплеухи. «Бедным мальчуганам доводилось мысленно ходить, говорить посредством мычания и жить одними тычками». Даже учителя «с омерзением отворачивались от раздаваемых тычков и базарной ругани. В связи с такими явлениями, по словам директора Вятской гимназии И.Ф.

Свешникова, «гимназия для окончивших курс обыкновенно являлась пугалом, предметом сатиры и тому подобное».

Своеобразной формой протеста против казарменных порядков, возникающих конфликтов в школе были самоубийства учеников. Такие случаи имели место и в средних заведениях Урала. Так, две ученицы Уфимской женской гимназии 6 апреля и 22 ноября 1911 года выпили уксусной эссенции. Воспитанник мужской гимназии г. Уфы Александр Ястребов и ученик Уральского горного училища Владимир Иванов также «окончили жизнь самоубийством». Первый бросился под поезд, а второй застрелился.

Из проведенного учебным начальством расследования выяснилось, что все сделали это из-за неудовлетворенности жизнью, из-за конфликтов. При этом нередки ли случаи самоубийства, связанные с исключением из учебных заведений за неуспеваемость или снижением оценок за поведение, что закрывало путь в университеты.

Учащаяся молодежь Урала старалась предупредить конфликты, выдвигали академические и административные требования, направленные на демократизацию системы образования и изменение школьного режима. Чаще всего ученики гимназий, технических и реальных училищ выдвигали следующие требования:

- невмешательство школьной администрации в личную жизнь учащихся (свободное посещение театров, концертных вечеров, библиотек);
- отмену существующей системы наказаний;
- вежливое обращение со стороны педагогического персонала;
- право не носить школьную форму вне стен учебного заведения;
- создание ученического самоуправления.

Таким образом, примеры из истории говорят о том, что педагогические конфликты всегда имели место быть в образовательных учреждениях. Однако, отсутствие специалиста, который бы мог их предупредить и разрешить, приводило к негативным последствиям.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Тестовые задания

1. Оказывает влияние на развитие конфликта и участвует в управлении.

- Руководитель трудового коллектива
- Ведущий переговоры
- Независимый эксперт
- Члены трудового коллектива
- Посредник

2. Процесс рассмотрения споров профессионально подготовленными лицами, выработка рекомендаций и предложений по урегулированию разногласий.

- Соглашение
- Медиация
- Фасилитация
- Разбирательство
- Требование

3. Обязательное обращение участников конфликта к посреднику, обязательное исполнения его решений, называется...

4. Назовите конфликт разногласий между личностью и группой, вызванный различиями интересов.

- Внутригрупповой конфликт
- Межгрупповой конфликт
- Межличностный конфликт
- Внутриличностный конфликт
- Личностно-групповой конфликт

5. Столкновение взаимодействующих сторон, означающее переход конфликтной ситуации в конфликт, называют...

6. Назовите тип конфликта между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда.

- Коллективный трудовой спор

- Противоречие
- Межличностный конфликт.
- Противостояние
- Противоборство

7. Область специального научного знания о природе, причинах, динамике конфликтов, методах их предупреждения и способах разрешения называется...

8. Противоборство, в котором участвует часть персонала, рабочих или служащих конкретного крупного предприятия либо конкретного региона.

- Локальный конфликт
- Региональный конфликт
- Эмоциональный конфликт
- Крупномасштабный конфликт
- Административный конфликт

9. Наиболее мягкая форма участия в конфликте третьего стороны (третьего лица) называется...

10. Система мероприятий по обеспечению сотрудничества наемных работников, работодателей и представителей органов государственной власти в целях согласования социально-экономических интересов.

- Трудовой договор
- Социальное партнёрство
- Компромисс
- Сотрудничество
- Взаимодействие

11. Массовое шествие, являющееся одной из форм урегулирования коллективных трудовых споров и социальных конфликтов, называется...

12. Назовите термин, характеризующий процесс сознательного воздержания от применения силы в конфликтной ситуации.

- Мораторий

- Соглашение
- Заявление
- Договор
- Запрет

15. Процесс дробления общества на ряд групп с различными интересами и ценностями, конфликтующих между собой.

- Поляризация
- Сегментация
- Конфронтация
- Изоляция
- Агитация

16. Конфликт, в котором принимают участие много сторон.

- Перекрещивающийся
- Мультиполярный
- Биполярный.
- Расширенный
- Масштабный

18. Тип модели поведения личности в конфликтной ситуации, в ходе которой проявляются пассивность, склонность к уступкам, в оценках и суждениях – непоследовательность.

- Конструктивная
- Деструктивная
- Конформистская
- Созидательная
- Продуктивная

19. Термин, характеризующий массовое собрание людей, с целью урегулирования коллективных трудовых споров и социальных конфликтов.

- Митинг
- Совещание
- Заседание
- Собрание

- Совет

20. Стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов в конфликте, называется...

21. Определите тактику поведения, которую следует применять, если конфликтная ситуация разрешится сама собой через определенное время.

- Противоборство
- Уклонение
- Уступка
- Наступление
- Провокация

22. Определите тактику поведения, которую следует применять в конфликтной ситуации, если решение проблемы важнее для партнера, чем для Вас.

- Компромисс
- Конфронтация
- Приспособление
- Сотрудничество
- Уступка

23. Укажите, какую тактику следует применять в конфликтных ситуациях, когда одинаково значимы цели и важны подходы обеих сторон?

- Избегание.
- Сотрудничество
- Компромисс.
- Соперничество
- Противоборство

24. Тактика, характеризующаяся высоким уровнем напористости при низком уровне партнерства, называется...

Ответ: соперничество

25. Вид конфликтной ситуации, для которого характерны разногласия по конкретному вопросу.

- Антагонизм
- Отчуждение
- Деловой спор
- Дискуссия
- Скандал

26. Установите соответствие периода с этапом становления конфликтологии как науки: а) VI-VII в. до н.э.; б) 1920 годы; в) 1920-1950 годы; г) 1950-1980 годы; д) 1980 год–2000 годы

- Конфликт изучается в рамках философии
- Зарождения отраслей конфликтологии
- Конфликт как самостоятельная наука
- Междисциплинарные исследования
- Центры по исследованию конфликтов

27. Назовите термин, характеризующий окончание конфликта по любым причинам.

- Затихание конфликта
- Завершение конфликта
- Разрешение конфликта
- Устранение конфликта
- Ликвидация конфликта

28. Временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта и напряженных отношений его участников это:....

29. Процесс, в ходе которого в отношениях сторон происходит смена объекта конфликта.

- Перерастание в другой конфликт
- Возникновение конфликтного поля
- Появление ещё одной зоны конфликта
- Расширение конфликта
- Переход в другое конфликтное поле

30. Назовите деятельность участников конфликта, направленную на прекращение противодействия и устранение проблемы.

- Расширение зоны конфликта
- Разрешение конфликта
- Уклонение
- Принятие соглашения
- Обсуждение

31. Воздействие на конфликт, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта это...

32. Конфликт, обусловленный столкновением определенных взаимоисключающих политических интересов.

- Внутриличностный конфликт
- Этнический конфликт
- Политический конфликт
- Международный конфликт
- Межгрупповой конфликт

33. Разновидность конфликтов, которые можно отнести к внешнеполитическим.

- Межгосударственные
- Межличностные
- Классовые
- Межгрупповые
- Международные

35. Термин, который определяет сознательное взаимное воздержание от применения силы.

- Двусторонний мораторий
- Переговорный процесс
- Разрешение конфликта
- Упреждение конфликта
- Ликвидация конфликта

36. Процесс противоборства субъектов права с целью изменения своего статуса и юридического состояния.

- Социальный конфликт.
- Классовый конфликт.
- Правовой конфликт.
- Экономический конфликт.
- Политический конфликт.

37. Термин, характеризующий противоречие и столкновение обычая и закона.

- Область конфликта
- Конфликт
- Поле конфликта
- Пространство конфликта
- Территория конфликта

38. Соотнесите психологическую концепцию внутриличностного конфликта с ее автором: а) Эрих Фромм; б) Альфред Адлер; в) Эрик Эриксон; г) Зигмунд Фрейд; д) Карл Юнг.

- Проблема внутриличностного конфликта
- Теория комплекса неполноценности
- Учение об экстраверсии и интроверсии
- Концепция «экзистенциальной дихотомии»
- Теория психосоциального развития

39. Конфликтология как наука возникла:

- В XIX в
- Вместе с возникновением человечества
- В XX в

40. Внутриличностный конфликт понимается как конфликт между:

- Сознательной и бессознательной структурами
- Бессознательными установками
- Сознательными тенденциями
- Между любыми внутриличностными структурами

41. Ресурсы сторон конфликта это:

- общий потенциал субъектов и участников конфликта, который может быть в нем использован;
- знания, умения и навыки конфликтантов;
- материальная обеспеченность сторон, участвующих в конфликте.

42. К этапам конфликта относятся:

- эскалация, конфликтная ситуация, речевое противодействие;
- инициация конфликта, инцидент, деструктивный конфликт;
- тупик, конфликтная ситуация, инцидент, эскалация, послеконфликтная стадия.

43. Стратегия поведения в конфликте основывается на:

- модели заинтересованности в успехе другого;
- модели заинтересованности в собственном успехе;
- модели двойной заинтересованности.

44. Стратегия сотрудничества:

- приводит к разрешению конфликта;
- ее применимость и выигрышность зависит от конкретной ситуации;
- свидетельствует о высокой конфликтологической компетентности личности.

45. Какое из сочетаний приводимых понятии имеет отношение к стратегиям поведения в конфликте:

- уступка, уход, сотрудничество;
- компромисс, критика, борьба,
- борьба, уход, убеждение.

46. С точки зрения трансактного анализа к конфликтогенам можно отнести:

- присоединение;
- пересечение трансакций;

– нахождение в позиции родителя;

47. К поведенческим конфликтогенам можно отнести:

– проявление агрессии, превосходства, эгоизма;

– редукция сознательной части психики;

– общение с конфликтными личностями.

48. Выберите адекватный вариант поведения (комбинация из трех позиций) в трансакции Взрослого:

– проявляет чувство вины, руководит, уточняет ситуацию;

– работает с информацией, анализирует, разговаривает на равных;

– требует, покровительствует, руководит.

49. Выберите адекватный вариант поведения (комбинация из трех позиций) в трансакции Ребенок:

– проявляет чувство обиды, шалит, подчиняется;

– оценивает, проявляет чувство беспомощности;

– подчиняется, одобряет, уточняет ситуацию.

50. Существенными характеристиками эскалации конфликта являются:

– использование угроз в адрес оппонента;

– признание реальности конфликта;

– расширение социальной среды конфликта.

51. Спиральная модель эскалации конфликта предполагает:

– принцип дополнительного схизмогенеза;

– принцип симметричного схизмогенеза;

– агрессивно-оборонительный принцип.

52. Жесткие тактики поведения в конфликте:

– всегда используются только после применения мягких и нейтральных;

– ориентируется на нанесение вреда, ущерба или использование давления на оппонента;

– их присутствие в конфликтном сценарии свидетельствует о недостатках воспитания личности.

53. Стратегия соперничества:
– ведет к эскалации конфликта независимо от другой позиции;
– характеризует человека как эгоиста;
– ее применимость и выигрышность зависит от конкретной ситуации.

54. К групповым конфликтам относятся:

- личность – группа;
- группа – группа;
- личность – группа, группа – группа;
- микрогруппа – руководитель.

55. Интегративное разрешение конфликта означает:

- соглашение, достигаемое, когда стороны конфликта сходятся в срединной точке на некоей очевидной координате;
- достижение согласия через узаконенные процедуры установления победителя;
- разрешение конфликта, примиряющее обе стороны или решение без проигравших.

56. К информационным технологиям регулирования конфликта принадлежат:

- устранение слухов;
- обеспечение ровного психологического климата;
- снижение социальной напряжённости.

57. Предупреждение конфликта представляет собой:

- управление конфликтом с целью его легитимации;
- вид деятельности, направленный на ограничение конфликта;
- превентивную форму управления конфликтом.

58. Снятие избыточной агрессии:

- форма предупреждения внутри и межличностных конфликтов;
- механизм внутриличностной защиты;

- форма самовоспитания личности.

59. Медиация это:

– вмешательство по типу юридического урегулирования конфликта;

- любое посредничество;
- ограниченный арбитраж.

60. Что относится к форме завершения конфликта:

- уступка, компромисс, уход, соперничество;
- перерастание в другой конфликт, отмена, затухание, разрешение;
- разрешение, уход, отмена, убеждение.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Практические задания

Задание 1. Проанализируйте фрагмент из «Исповеди» Л. Н. Толстого и объясните:

1. Какой тип внутриличностного конфликта описан автором?

2. В чем причины данного типа внутриличностного конфликта?

3. Раскройте динамику конфликта Л.Н. Толстого.

4. Какого рода защитные механизмы от внутриличностного конфликта использовал автор «Исповеди»?

5. К какой научной концепции внутриличностного конфликта относится конфликт, описанный Л.Н. Толстым? Кто автор этой концепции?

Я вкусил уже соблазна писательства, соблазна огромного денежного вознаграждения и рукоплесканий за мой ничтожный труд, и предавался ему, как средству к улучшению своего материального положения и заглушению в душе всяких вопросов о смысле жизни моей и общей.

Я писал, поучая тому, что для меня было единой истиной, что надо жить так, чтобы самому с семьей было как можно лучше.

Так я жил, но пять лет тому назад со мною стало случаться что-то очень странное: на меня стали находить минуты сначала недоумения, остановки жизни, как будто я не знал, как мне жить, что мне делать, и я терялся и впадал в уныние. Но это проходило, и я продолжал жить по-прежнему. Потом эти минуты недоумения стали повторяться чаще и чаще и все в той же самой форме. Эти остановки жизни выражались всегда одинаковыми вопросами: зачем? Ну, а потом?

Сначала мне показалось, что это так – бесцельные, неуместные вопросы. Мне казалось, что это все известно и что, если я когда и захочу заняться их решением, это не будет стоить мне труда, что теперь мне только некогда заниматься, а когда вздумаю, тогда и найду ответы. Но чаще и чаще стали повторяться вопросы, настоятельнее и настоятельнее требовались ответы, и как точки, падая все на одно место, сплотились эти вопросы, без ответов, в одно черное пятно.

Случилось то, что случается с каждым заболевающим смертельною внутреннею болезнью. Сначала появляются ничтожные признаки недомогания, на которые больной не обращает внимания, потом признаки эти повторяются чаще и чаще и сливаются в одно нераздельное по времени страдание. Страдание растет, и больной не успеет оглянуться, как уже сознает, что то, что он принимал за недомогание, есть то, что для него значительнее всего в мире, что это – смерть.

То же случилось и со мной. Я понял, что это – не случайное недомогание, а что-то очень важное, и что если повторяются все те же вопросы, то надо ответить на них. Но только как я попытался ответить на них и разрешить, я тотчас же убедился, во-первых, в том, что это не детские и глупые вопросы, а самые важные и глубокие вопросы в жизни, и, во-вторых, в том, что я не могу и не могу, сколько бы я ни думал, разрешить их. Прежде чем заняться самарским имением, воспитанием сына, писанием книги, надо знать, зачем я это буду делать. Пока я не знаю – зачем, я не могу ничего делать, я не могу жить. Среди моих мыслей о хозяйстве, которые очень занимало меня в то время, мне вдруг приходил и голову вопрос: «Ну, хорошо, у тебя будет 6000 десятин в Самарской губернии. 300 голов лошадей, а потом?..». И я совершенно опешивал и не знал, что думать дальше. Или, начиная думать о том, как я воспитываю детей, я говорил себе: «Зачем?». Или, рассуждая о том, как народ может достигнуть

благосостояния, я вдруг говорил себе: «А мне что за дело?». Или, думая о той славе, которую приобретут мне мои сочинения, я говорил себе: «Ну, хорошо, ты будешь славнее Гоголя, Пушкина, Шекспира. Мольера, всех писателей в мире, – ну. и что ж?...». И я ничего и ничего не мог ответить. Вопросы не ждут, надо сейчас ответить; если не ответишь, нельзя жить. А ответа нет.

Я почувствовал, что то, на чем я стоял, подломилось, что мне стоять не на чем, что того, чем я жил, уже нет, что мне нечем жить.

Жизнь моя остановилась. Я мог дышать, есть, пить, спать и не мог ни дышать, ни есть, ни пить, ни спать; но жизни не было, потому что не было таких желаний, удовлетворение которых я находил бы разумным. Если я желал чего, я впредь знал, что, удовлетворю или не удовлетворю мое желание, из этого ничего не выйдет. Если бы пришла волшебница и предложила мне исполнить мое желание, я бы не знал, что сказать. Если есть у меня нежелания, но привычки желаний прежних, в пьяные минуты, то я в трезвые минуты знаю, что это – обман, что нечего желать. Даже узнать истину я не мог желать, потому что я догадывался, в чем она состояла. Истина была та, что жизнь есть бессмыслица. Я как будто жил, жил, шел, шел и пришел к пропасти, я ясно увидел, что впереди ничего нет, кроме гибели. И остановиться нельзя, и назад нельзя, и закрыть глаза нельзя, чтобы не видеть, что ничего нет впереди, кроме страданий и настоящей смерти - полного уничтожения.

Со мной сделалось то, что я, здоровый, счастливый человек, почувствовал, что я не могу более жить, – какая-то непреодолимая сила влекла меня к тому, чтобы как-нибудь избавиться от жизни. Нельзя сказать, чтоб я хотел убить себя.

Сила, которая влекла меня прочь от жизни, была сильнее, полнее хотенья, это была сила, подобная прежнему стремлению

к жизни, только в обратном отношении. Я всеми силами стремился прочь от жизни. Мысль о самоубийстве пришла мне так же естественно, как прежде приходили мысли об улучшении жизни. Мысль эта была так соблазнительна, что я должен был употреблять против себя хитрости, чтобы не привести ее слишком поспешно в исполнение. Я не хотел торопиться только потому, что хотелось употребить все усилия, чтобы распутаться: если не распутаюсь, то всегда успею. И вот тогда, я счастливый человек, прятал от себя шнурок, чтобы не повеситься на перекладине между шкапами в своей комнате, где я каждый вечер бывал один, раздеваясь, и перестал ходить с ружьем на охоту, чтобы не соблазниться слишком легким способом избавления себя от жизни. Я сам не знал, чего я хочу: я боялся жизни, стремился прочь от нее и между тем чего-то еще надеялся от нее...

И я спасся от самоубийства. Когда и как совершился во мне этот переворот, я не мог бы сказать. Как незаметно, постепенно уничтожалась во мне сила жизни и я пришел к невозможности жить, к остановке жизни, к потребности самоубийства, так же постепенно, незаметно возвратилась ко мне эта сила жизни. И странно, что та сила жизни, которая возвратилась ко мне, была не новая, а самая старая, – та самая, которая влекла меня на первых порах моей жизни.

Я вернулся во всем к самому прежнему, детскому и юношескому. Я вернулся к вере в ту волю, которая произвела меня и чего-то хочет от меня; я вернулся к тому, что главная и единственная цель моей жизни есть то, чтобы быть лучше, т.е. жить согласнее с этой волей; я вернулся к тому, что выражение этой воли я могу найти в том, что в скрывающейся от меня дали выработало для руководства своего все человечество, т.е. я вернулся к вере в Бога, в нравственное совершенствование и в предание, передававшее смысл жизни. Только та и была разница,

что тогда все это было принято бессознательно, теперь же я знал, что без этого я не могу жить.

Задание 2. В своей «Исповеди» Л. Н. Толстой описывает долгие годы мучавший его внутриличностный конфликт. Суть его состоит в следующем: «Жизнь есть бессмыслица», но тогда «зачем жить?», выходит, что: «Все – суета. Счастлив, кто не родился, – смерть лучше жизни; надо от нее избавиться». В связи с этим он описывает четыре выхода из этого внутреннего конфликта, которые содержатся в приводимом фрагменте.

Проанализируйте текст и дайте ответы на вопросы:

1. О каком виде внутриличностного конфликта идет речь?
2. К каким механизмам психологической защиты от внутриличностного конфликта относятся выходы, обнаруженные Л.Н. Толстым?
3. Дайте оценку тем выходам из конфликта, о которых пишет автор.
4. Как бы вы поступили в случае наличия у вас подобного рола внутриличностного конфликта?

Я нашел, что для людей моего круга есть четыре выхода из того ужасного положения, в котором мы все находимся.

Первый выход есть выход неведения. Он состоит в том, чтобы не знать, не понимать того, что в жизни есть зло и бессмыслица. Люди этого разряда – большею частью женщины или очень молодые, или очень тупые люди – еще не поняли того вопроса жизни, который представился Шопенгауэру, Соломону, Будде. Они не видят ни дракона, ожидающего их. ни мышей, подтачивающих кусты, за которые они держатся, и лижут капли меда. Но они лижут эти капли меда только до времени: что-нибудь обратит их внимание на дракона и мышей, и – конец их лизанию.

Второй выход – это выход эпикурейства. Он состоит в том, чтобы, зная безнадежность жизни, пользоваться покамест теми благами, какие есть, несмотря ни на дракона, ни на мышей, а лизать мед самым лучшим образом, особенно если его накопилось много. Соломон выражает этот выход так:

«И похвалил я веселье, потому что нет лучшего для человека под солнцем, как есть, пить и веселиться; это сопровождает его в трудах во дни жизни его, которые дал ему Бог под солнцем».

«Итак, иди, ешь с весельем хлеб твой и пей в радости сердца вино твое... Наслаждайся жизнью с женщиной, которую любишь, во все дни суетной» жизни твоей, во все суетные дни твои. Потому что это - доля твоя в жизни и трудах твоих, какими ты трудишься под солнцем... Все, что может рука твоя по силам делать, делай, потому что в могиле, куда ты пойдешь, нет ни работы, ни размышления, ни знания, ни мудрости».

Так поддерживают в себе возможность жизни большинство людей нашего круга. Условия, в которых они находятся, делают то, что благ у них больше, чем зол, а нравственная тупость дает им возможность забывать, что выгода их положению случайна, что всем нельзя иметь 1000 жен и дворцов, как Соломон, что на каждого человека с 1000 жен есть 1000 людей без жен, и на каждый дворец есть 1000 людей, в ноте строящих его, и что та случайность, которая нынче сделала меня Соломоном, завтра может сделать меня рабом Соломона. Тупость же воображения этих людей дает им возможность забывать про то, что не дало покоя Будде, – неизбежность болезни, старости и смерти, которая не нынче – завтра разрушит все эти удовольствия.

Так думает и чувствует большинство людей нашего времени и образа жизни. То, что некоторые из этих людей утверждают, что тупость их мысли и воображения есть философия, которую они называют позитивной, не выделяет на мой взгляд этих людей из разряда тех, которые, чтобы не видеть вопроса,

лижут мел. И людям этим я не мог подражать: не имея их тупости воображения, я не мог ее искусственно произвести в себе. Я не мог, как и не может всякий живой человек оторвать глаз от мышей и дракона, когда он раз увидел их.

Третий выход есть выход силы и энергии. Он состоит в том, чтобы поняв, что жизнь есть зло и бессмыслица, уничтожить ее. Так поступают редкие, сильные и последовательные люди. Поняв всю глупость шутки, какая над ними сыграна, и поняв, что блага умерших паче благ живых и что лучше всего не быть, они так и поступают и кончают сразу эту глупую шутку, благо есть средства: петля на шею, вода, нож, чтоб проткнуть им сердце, поезда на железных дорогах. И людей из нашего крута, поступающих так, становится все больше и больше. И поступают люди так большею частью в лучший период жизни. когда силы души находятся в самом расцвете, а привычек, унижающих человеческий разум, еще усвоено мало

Я видел, что это самый достойный выход, и хотел поступить так.

Четвертый выход есть выход слабости. Он состоит в том, чтобы, понимая зло и бессмысленность жизни, продолжать тянуть ее, зная впредь, что ничего из нее выйти не может. Люди этого разбора знают, что смерть лучше жизни, но, не имея сил поступить разумно, поскорее кончить обман и убить себя, чего-то как будто ждут. Это есть выход слабости, ибо если я знаю лучшее, и оно в моей власти, почему не отдаться лучшему?.. Я находился в этом разряде.

Так люди моего разбора четырьмя путями спасаются от ужасного противоречия. Сколько я ни напрягал своего умственного внимания, кроме этих четырех выходов Я не видал еще иного. Один выход: не понимать того, что жизнь есть бессмыслица, суета и зло и что лучше не жить. Я не мог не знать этого и. когда разузнал, не мог закрыть на это глаза. Другой выход:

пользоваться жизнью такою, какая есть, не думая о будущем. И этого я не мог сделать. Я, как Сакиа – Муни, не мог ехать на охоту, когда знал, что есть старость, страдания, смерть. Воображение у меня было слишком живо. Кроме того, я не мог радоваться минутой случайности, кинувшей на мгновение наслаждение на мою долю. Третий выход: поняв, что жизнь есть зло и глупость, прекратить ее, убить себя. Я понял это, но почему-то вес еще не убивал себя. Четвертый выход: жить в положении Соломона, Шопенгауэра – знать, что жизнь есть глупая, сыгранная надо мною шутка, и все-таки жить, умываться, одеваться, обедать, говорить и даже книги писать. Это было для меня отвратительно, мучительно, но я оставался в этом положении.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Тренинговые упражнения

Упражнение 1. «Достойный ответ»

Цель: Отработка навыка конструктивного выхода из конфликтных ситуаций.

Содержание: Все участники сидят в кругу. Каждый получает от ведущего карточку, на которой содержится какое-либо замечание по поводу внешности или поведения одного из участников.

Все слушатели по кругу (по очереди) произносят записанную на карточку фразу, глядя в глаза соседу справа, задача которого – достойно ответить на этот «выпад». Затем ответивший участник поворачивается к своему соседу справа и зачитывает фразу со своей карточки. Когда каждый выполнит задание, то есть побывает и в качестве «нападающего», и в качестве «жертвы», упражнение заканчивается и группа переходит к обсуждению.

Обсуждение: Тренер спрашивает участников, легко ли им было выполнять задание, принимали ли они близко к сердцу нелестное замечание о себе. Как правило, слушатели говорят, что грубые высказывания их не взволновали, потому что они не воспринимали их как направленные конкретно против себя. Затем все предлагают различные варианты конструктивного поиска, который поможет и в реальных жизненных условиях так же воспринимать негативную информацию от партнеров по общению.

Ты слишком высокого мнения о себе. Ты ведешь себя так, как будто ты самый главный здесь.
--

Ты никогда никому не помогаешь

Когда я тебя встречаю, мне хочется перейти на другую сторону улицы.

Ты совсем не умеешь красиво одеваться.
Почему ты на всех смотришь волком?
С тобой нельзя иметь никаких деловых отношений.
Ты как не от мира сего
У тебя такой страшный взгляд.
С тобой бесполезно договариваться о чем -либо. Ты все равно все забудешь.
У тебя такой скрипучий голос, он действует мне на нервы.
Посмотри, на кого ты похожа!
Ты слишком много болтаешь ерунды.
Что ты вечно на всех кричишь?
У тебя полностью отсутствует чувство юмора.
Ты слишком плохо воспитана.

Упражнение 2. «Быстроногий олень и звенящая струна»

Еще одна процедура для анализа своих субличныхностей или стилей поведения в конфликте может принять форму «игры в индейцев». Она может проводиться в продолжение предыдущего упражнения (но лучше не сразу после него, а через некоторое время, например, на следующий день в качестве разминки) или как отдельная аналитическая работа. Условие использования этого упражнения – довольно мощный креативный потенциал участников группы и высокий уровень их вербального интеллекта.

Работа проводится в индивидуальном режиме.

Потребуется дополнительные материалы:

- вырезанные из плотного картона перья (длина пера около 20 см, не менее пяти перьев на одного участника);
- широкая плотная нескользкая тесьма (примерно 0,5 м. на человека);
- цветные карандаши или фломастеры (несколько комплектов, чтобы у участников была возможность выбора);

- записи индейской музыки;
- фотоаппарат.

Участникам предлагается подумать над тем, какие роли они обычно играют в межличностных конфликтах, и обозначить эти роли двумя-тремя словами по аналогии с именами, которые носили индейцы (Усмиряющий Шторма, Мирная Голубка, Разгорающийся Огонь и т. д.). Если человек во всех выпадающих на его долю конфликтных ситуациях ведет себя примерно одинаково, он может выбрать себе только одно имя, если же в разных обстоятельствах и с разными людьми стиль его поведения варьирует, имен может быть несколько.

Каждое из имен пишется на обратной стороне пера, а лицевую сторону пера участники имеют возможность раскрасить по своему желанию.

Обдумывание ипостасей и подготовка перьев для усиления эффекта может проводиться с аудио сопровождением: тренер может включить записи индейских песен или стилизованную инструментальную музыку.

После того как этот этап завершен, участники могут примерить на себя эти перья: тесьма плотно завязывается на головах участников, и перья фиксируются под ней. Если позволяют условия, можно провести короткую фотосессию.

В ходе обсуждения участники делятся впечатлениями от работы: сложно ли было анализировать свою линию (или линии) поведения в конфликте; много их или мало и почему; что предшествует выбору той или иной линии поведения и т. д.

Упражнение 3. «Нас с тобой объединяет»

Это упражнение может быть включено в блок тренинга, где речь идет о эмоциональной регуляции и саморегуляции, о восстановлении отношений после конфликта и т. п. Оно, как и многие другие разминки, выполняется в кругу с использованием

мяча. Первый игрок - тот, у которого в руках мяч, – кидает его кому-то из своих коллег по группе, заканчивая фразу: «Нас с тобой объединяет...» (например «...любовь к путешествиям» или «...то, что мы оба предпочитаем решать конфликты путем переговоров» или «...знак зодиака»). Тот, с кем объединились, ловит мяч; если он согласен со сказанным, он говорит: «Да, спасибо»; если сказанное его удивило: «Спасибо, я подумаю». И объединяется уже со следующим игроком, заново заканчивая фразу: «Нас с тобой объединяет...»

Если эта игра проводится в середине тренинга, она может предоставить тренеру и дополнительную социометрическую информацию. В конце тренинговой работы основная задача ее использования - создать позитивный эмоциональный настрой и напомнить участникам группы о событиях и впечатлениях, которые они «собрали» за эти дни.

Игру лучше не ограничивать по времени; важно, чтобы у каждого участника была возможность объединиться со всеми, с кем он хочет, и поведем признакам, которые придут ему в голову. Бывают группы, которые по ходу игры демонстрируют «цепную реакцию». Эта реакция заключается в том, что признак объединения, предложенный первым участником и принятый вторым, используется и для объединения второго с третьим, третьего с четвертым и так далее. Это не является нарушением правил игры, а тоже работает на создание благоприятного эмоционального и энергетического фона и групповой принадлежности (что особенно важно, если тренинг проводится в реальной группе, которая продолжит свое функционирование и после окончания работы на тренинге).

Результаты этой игры можно представить и графически. На листах бумаги (для лучшего эффекта окрашенных в теплые цвета спектра) рисуется «солнышко» – круг с именем адресата в центре и лучи по числу оставшихся участников. На конце луча человек

пишет свое имя, а вдоль луча - то качество, которое, по его мнению, объединяет его с «солнышком». Важно, чтобы на всех листах, у каждого солнышка все лучики были заполненными. Поэтому если группа, несмотря на все усилия тренера, не очень склонна к такого рода обратной связи, недостаточно креативна или в ней остались неразрешенные межличностные конфликты и есть риск, что кто-то кому-то «из принципа» ничего не напишет, лучше ограничиться лишь перекидыванием мяча. Риск при такой форме проведения заключается и в том, что у адресата нет возможность откомментировать признак объединения.

Упражнение 4. «Четыре квадрата»

Благодаря этому упражнению можно проанализировать свои личностные особенности, сделать шаг на пути формирования положительного отношения к себе и принятия себя. Кроме того, оно способствует развитию и поддержанию толерантных отношений с окружающими.

«Возьмите лист бумаги и разделите его на четыре квадрата. В углу каждого квадрата поставьте цифры 1, 2, 3, 4. (Ведущий показывает свой лист, разделенный на четыре части с пронумерованными квадратами.)

1	2
3	4

Теперь в квадрате 1 напишите пять ваших качеств, которые вам нравятся и которые вы считаете положительными. Можно назвать качества одним словом, например «находчивый», «надежный». А можно описать их несколькими словами, например, «умею по-настоящему дружить», «всегда довожу начатое дело до конца».

После того как задание выполнено, тренер предлагает «Теперь заполните квадрат 3: напишите в нем пять ваши качеств,

которые вам не нравятся, которые вы считаете негативными. Вы можете писать совершенно искренне, если вы не захотите, никто не узнает о том, что вы написали».

После того как заполнен квадрат 3, тренер предлагает: «Теперь внимательно посмотрите на качества, которые вы записали в квадрате 3, и переформулируйте их так, чтобы они стали выглядеть как положительные. Для этого вы можете представить, как эти качества назвал бы человек, который вас очень любит и которому в вас нравится все. Запишите переформулированные качества в квадрате 2».

После того как заполнен квадрат 2, тренер предлагает: «Теперь представьте, что вас кто-то очень не любит и поэтому даже ваши положительные качества он воспринимает как отрицательные. Посмотрите на качества, записанные в квадрате 1, переформулируйте их в негативные (с точки зрения вашего врага) и запишите в квадрате 4».

После того как все квадраты заполнены, тренер предлагает: «А теперь прикройте ладонью квадраты 3 и 4, и посмотрите на квадраты 1 и 2. Видите, какой замечательный человек получился!

Теперь, наоборот, закройте ладонью квадраты 1 и 2, и посмотрите на квадраты 3 и 4. Жуткая картина! С таким человеком никто не захочет общаться.

А теперь посмотрите в целом на свой лист. Ведь на самом Деле вы описали одни и те же качества. Это все вы. Только с двух точек зрения: с точки зрения друга и с точки зрения врага.

Нарисуйте на пересечении квадратов круг и напишите в нем крупную букву «Я»».

Иногда участники испытывают затруднения при переформулировании своих качеств. Нужно предоставить им возможность обратиться за помощью к тренеру или к группе в целом (в этом случае процесс может стать увлекательной тренировкой для всей группы).

Обсуждение может касаться того, какие качества было анализировать и переформулировать, положительные или отрицательные, в каких ситуациях может пригодиться этот навык.

Тренер может предложить участникам проанализировать по той же схеме своих оппонентов по потенциальному или уже разгоревшемуся конфликту. Такой подход к «противнику» помогает найти в нем позитивные качества и иногда меняет отношение к нему, минимизируя риск конфликтного развития событий. Полезным может оказаться и анализ своих качеств с точки зрения оппонента.

Упражнение 5. Игра-тренинг

I. Цель игры. Показать студентам механизмы вовлечения человека в состояние внутриличностного конфликта, ознакомить их со способами предотвращения конфликта и выхода из него, научить их методам стрессоустойчивости.

II. Участники игры.

1. Чиновник (Ч).
2. Начальник чиновника (Н).
3. Представитель общественности (ПО).
4. Проситель (П).
5. Представитель местной мафии (М).
6. Жена чиновника (Ж).
7. Совесть чиновника (С).
8. Группа экспертов (Э).

В игре могут принять участие от 7-8 до 30 и более человек.

III. Установка.

1. Муниципальный отдел по аренде и использованию земли возглавляет некий чиновник Ч. Отдел получил распоряжение соответствующих городских властей, запрещающее использование детских спортивных, игровых и иных площадок

для каких-либо других целей (например, застройки, организации автостоянок и др.). Однако непосредственный начальник чиновника Н интерпретирует полученное распоряжение по-своему и требует от чиновника дать соответствующие указания на ликвидацию некой детской площадки. Чиновник начинает выполнять указание начальника.

2. В это же время к чиновнику на прием приходят посетители:

а) представитель общественности ПО, который требует соблюдения закона и восстановления детской площадки;

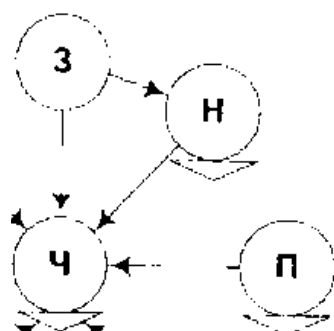
б) проситель П, предлагающий взятку за предоставление ему в аренду очищаемой (освобождаемой) территории;

в) представитель местной мафии М, угрожающий чиновнику расправой, если искомая территория не будет передана ею людям.

3. Окончив рабочий день, чиновник идет домой и с ним происходит следующее:

а) диалог со своей совестью по поводу того, что произошло с ним за день;

б) разговор с женой, которая недовольна его постоянными задержками на работе («дети – без отца; жена – без мужа»).



Распоряжение
высших органов
(Закон)

В свою очередь, чиновника раздражает то, что его не понимают даже дома в семье.

Схема проведения игры-тренинга.

IV. Порядок проведения игры.

1. Распределить все вышеперечисленные роли среди студентов (роль чиновника распределяется только по желанию претендента). Назначить группу экспертов.

2. Игра начинается с разговора начальника Н с чиновником Ч. Дальнейший порядок игры описан в Установке.

3. В ходе игры участники меняются ролями, привлекаются еще не вовлеченные непосредственно игроки.

4. Высказывание экспертов и подведение итогов игры-тренинга.

V. Предостережение (для руководителя игры). Игра-тренинг «Внутриличностный конфликт» предполагает высокое эмоционально-психологическое напряжение игроков, особенно играющих роль чиновника. В ходе игры необходимо внимательно следить за психологическим состоянием «чиновника», а при необходимости останавливать игру и менять роли. В заключение игры необходимо провести «реабилитацию» всех «чиновников»; сделать всесторонний анализ ситуации и выходов из них; ознакомить всех участников игры со способами защиты от фрустрации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Глоссарий

Агрессия – индивидуальное или групповое поведение, направленное на нанесение физического или психологического ущерба другому человеку или социальной группе.

Антипатия – устойчивое отрицательное эмоциональное отношение индивида к другому человеку (социальной группе); проявляется в неприязни, недоброжелательности.

Арбитр – третья сторона в конфликте.

Аутокоммуникация – естественное условие психологической активности человека, постоянное общение с самим собой, приводящее при определённых обстоятельствах к внутриличностному конфликту.

Аффилиация – самоприсоединение к группе.

Внутренняя установка – субъективное восприятие личностью своего статуса в группе.

Внушение – это процесс влияния на психическую сферу индивида, связанный с сужением сознания, уменьшением критичности, а так же с уменьшением понимания каких-либо логических оценок.

Восприятие – это субъективный образ предмета, явления или процесса непосредственно воздействующего на анализатор или систему анализаторов.

Границы конфликта – внешние структурно-динамические пределы конфликта по числу участников (субъективные границы); по территории, на которой происходит конфликт (пространственные границы); по продолжительности конфликта (временные границы).

Динамика конфликта – движение конфликтного столкновения, стадии и фазы его развития.

Завершение конфликта – устранение объективных причин, вызвавших конфликтную ситуацию.

Институализация конфликта – установление чётких норм и правил конфликтного взаимодействия, определение рабочих групп и комиссий по управлению конфликтом.

Инцидент – это практические действия участников конфликтной ситуации, которые характеризуются бескомпромиссностью поступков и направлены на обязательное овладение объектом обострённого встречного интереса.

Источники конфликтов – стечение неблагоприятных жизненных обстоятельств, воздействующих на повеление людей, проблемы трудовой мотивации, обрывы в коммуникативных связях, различия в темпераменте и характере, возрасте и жизненном опыте, уровне образования и общей культуры, убеждениях и нравственных ценностях.

Катарсис – термин введён Аристотелем как душевная разрядка, испытываемая зрителем в процессе сопереживания. Употребляется в религиозном, эстетическом переживании, облегчение после психического напряжения. Это освобождение от отрицательных чувств и мыслей под воздействием произведений искусства, музыки, соблюдение ритуалов.

Коммуникация – информационное взаимодействие субъектов, которое характеризуется следующими признаками: суверенитетом участников взаимодействия; суверенитетом их ценностных ориентаций, интересов, представлений о предмете взаимодействия и отношения к нему; технологической обеспеченностью равноправного информационного обмена; технологической обеспеченностью равного уровня информационной полноты о ситуации и предмете взаимодействия.

Компромисс – стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на определённые взаимные уступки.

Конфликт – отношение между субъектами социального взаимодействия, характеризующееся их противоборством на основе противоположно направленных мотивов и суждений.

Конфликтная ситуация – это ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких участников (сторон), каждый из которых имеет свои цели и мотивы, средства и способы решения лично значимой проблемы.

Конфликтогены – слова, действия (или отсутствие действий), которые могут привести к конфликту, вызывают возмущение, ярость, злость и другие отрицательные эмоциональные состояния.

Конформизм – приспособленчество, пассивное принятие чужой точки зрения, неоправданная уступка в конфликте.

Лидер – член группы, оказывающий существенное влияние на сознание и поведение остальных членов группы в силу своего личного авторитета (неформальный лидер) или занимаемой должности (формальный лидер).

Медиатор – профессиональный посредник в переговорах по разрешению конфликта.

Мифология технического общества (Т-мифология) – условно истинные высказывания рекламы о предметном окружении.

Объект конфликта – это предмет, явление, событие, проблемы, цель, действие, вызывающие к жизни конфликтную ситуацию и конфликты.

Парадигма – традиция в науке, заложенная обычно конкретной научной работой, объединяющая когнитивный и социальный уровень исследования, имеющая протяжённость во времени и пространстве и являющаяся коллективной собственностью.

Парадигма медиаориентированная – направление, сосредоточенное на проблеме воздействия канала на коммуникации.

Психологическая установка представляет собой положительное отношение к какому-либо человеку или объекту. Негативная психологическая установка – прямая противоположность.

Позиция – то, о чём заявляют субъекты конфликта.

Посредник – третья сторона в переговорном процессе по поводу конфликта, обеспечивающая конструктивное обсуждение проблемы.

Предмет конфликта – то, из-за чего возник конфликт.

Предупреждение конфликта – деятельность, которую субъект конфликта осуществляет в вынужденной и превентивной форме.

Прогнозирование конфликта – вид деятельности субъекта управления, направленной на выявление причин конфликта в его скрытом развитии.

Проекция – осозанный или бессознательный перенос субъектом собственных мыслей, побуждений и качеств на других.

Противоборство – взаимодействие субъектов социального взаимодействия, характеризующееся нанесением взаимного ущерба.

Разрешение конфликта – вид деятельности субъекта управления, связанной с завершением конфликта.

Регрессия – реакция на ответственные ситуации «возвращением» к детским типам поведения, которые на той стадии были успешными.

Регулирование конфликта – вид деятельности субъекта управления, связанной с завершением конфликта.

Ригидность – отсутствие гибкости в поведении, трудности в перестройке восприятия и представлений в изменившейся обстановке.

Роль – нормативно заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности в группе.

Соперничество – стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением одержать победу над соперником.

Сотрудничество – стратегия поведения в конфликте, характеризующаяся стремлением противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Статус – реальное положение личности в системе внутри-групповых отношений, степень его авторитетности. Статус может быть высоким, средним или низким.

Структура конфликта – совокупность устойчивых элементов конфликта, образующих целостную систему.

Толерантность – терпимость к чужому образу жизни, мнению, поведению, ценностям.

Трансакция – единица взаимодействия партнёров по общению, предполагающая выбор определённой позиции (Родитель, Взрослый, Ребёнок).

Управление конфликтом – целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на динамику конфликта в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Установка – готовность, предрасположенность субъекта к определённой ситуации, определённому поведению, действию.

Уступка – стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта как несущественного для себя и значимого для соперника.

Участники конфликта – это субъекты, непосредственно вовлечённые во все фазы конфликта, непримиримо оценивающие сущность и протекание одних и тех же событий, связанных с деятельностью другой стороны.

Уход – стратегия поведения в конфликте, характеризуется стремлением уйти от конфликта при восприятии предмета конфликта в качестве несущественного как для себя, так и для соперника.

Авторский коллектив:

Бисембаева А. К. – канд. пед. наук, ст. преподаватель кафедры педагогики и психологии Костанайского регионального университета им. А. Байтурсынова. (гл. 1, 1.1, гл. 2, 2.6, приложения)

Жеребкина В. Ф. – канд. пед. наук, педагог-психолог МБУ центра «Надежда» (гл. 2, 2.2)

Моисеева Е. В. – ст. преподаватель кафедры социальной работы, педагогики и психологии ЮУрГГПУ (гл. 2, 2.1)

Пташко Т. Г. – канд. пед. наук, доцент кафедры социальной работы, педагогики и психологии ЮУрГГПУ (гл. 1, 1.3)

Перебейнос А. Е. – канд. ист. наук, доцент кафедры всеобщей истории ЮУрГГПУ (приложения)

Рослякова С. В. – канд. пед. наук, доцент кафедры социальной работы, педагогики и психологии ЮУрГГПУ (гл. 1, 1.5, гл. 2, 2.1, 2.5)

Сиврикова Н. В. – канд. психол. наук, доцент кафедры социальной работы, педагогики и психологии ЮУрГГПУ (гл. 1, 1.2, гл. 2, 2.4)

Соколова Н. А. – д-р пед. наук, профессор кафедры социальной работы, педагогики и психологии ЮУрГГПУ (гл. 1, 1.1, гл. 2, 2.3)

Харланова Е. М. – д-р пед. наук, профессор кафедры социальной работы, педагогики и психологии ЮУрГГПУ (гл. 1, 1.4)

Черникова Е. Г. – канд. социол. наук, доцент кафедры социальной работы, педагогики и психологии ЮУрГГПУ (гл. 1, 1.6)

Учебное издание

под редакцией Н.А. Соколовой

**Конфликтология
социальной сферы**

Ответственный редактор

Е.Ю. Никитина

Компьютерная верстка

В. М. Жанко

Подписано в печать 30.10.2021 г. Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 15,46. Тираж 500 экземпляров. Заказ 523.

Южно-Уральский научный центр Российской академии образования.
454080 г. Челябинск, проспект Ленина, 69, к. 454.

Учебная типография Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет». 454080 г. Челябинск, проспект Ленина, 69.