

# УРЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНФЛИКТОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ СОЦИАЛЬНО-РЕАБИЛИТАЦИОННЫХ ЦЕНТРОВ

Созинова М.В. Email: [Sozinova643@scientifictext.ru](mailto:Sozinova643@scientifictext.ru)

*Созинова Мария Валерьевна – кандидат педагогических наук, доцент,  
кафедра социальной психологии,  
Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, г. Санкт-Петербург*

**Аннотация:** в статье раскрываются особенности профессиональных конфликтов, возникающих в деятельности специалистов социально-реабилитационных центров, определены подходы к урегулированию выявленных профессиональных конфликтов. Выделены особенности конфликтного взаимодействия специалистов социально-реабилитационных центров. Представлен проект по урегулированию профессиональных конфликтов специалистов посредством повышения их конфликтологической компетентности, формирования навыков разрешения профессиональных конфликтов, а также развития коммуникативной культуры специалистов социально-реабилитационных центров.

**Ключевые слова:** профессиональные конфликты, деятельность специалистов по социальной работе, социально-реабилитационные центры, урегулирование профессиональных конфликтов, конфликтологическая компетентность, коммуникативная культура.

## SETTLEMENT OF PROFESSIONAL CONFLICTS IN THE ACTIVITIES OF THE SPECIALISTS OF SOCIAL REHABILITATION CENTERS Sozinova M.V.

*Sozinova Maria Valeryevna - Candidate of Pedagogical Sciences, Assistant Professor,  
DEPARTMENT OF SOCIAL PSYCHOLOGY,  
SAINT-PETERSBURG UNIVERSITY OF THE HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES, ST.-PETERSBURG*

**Abstract:** the article reveals the features of professional conflicts arising in the activity of specialists of social rehabilitation centers, approaches to the settlement of identified professional conflicts are defined. The peculiarities of the conflict interaction of the specialists of social rehabilitation centers are singled out. The project on the settlement of professional conflicts of specialists is presented through the increase of their conflictological competence, the formation of skills for resolving professional conflicts, as well as the development of the communicative culture of specialists in social rehabilitation centers.

**Keywords:** professional conflicts, activities of specialists in social work, social rehabilitation centers, settlement of professional conflicts, conflictological competence, communicative culture.

УДК 159.9.316.6

В наши дни значимость конфликта стремительно увеличивается, изменение социально-экономической ситуации в стране, сопровождается активной трансформацией социально-трудовых отношений. Противоречивые интересы участников трудовых отношений неизбежно становится предиктором профессиональных конфликтов и споров [6].

Любой вид организации, как и общество в целом, постепенно выходят из кризиса и переходят в качественно новую фазу своего существования — фазу развития. Это, в свою очередь, неизбежно приводит к расширению базы конфликтных ситуаций и сокращению времени проявления открытой формы организационного конфликта.

Конфликты в организациях часто оказывают решающее влияние на результат профессиональной деятельности, определяют качество предоставляемых услуг, создают трудности реализации стратегических целей организации. Профессиональные конфликты являются естественным условием развития трудового коллектива, однако создают неблагоприятную среду для его успешного функционирования. Не являются исключением в этом случае и организации социальной сферы, в том числе социально-реабилитационные центры для несовершеннолетних.

Традиционно конфликт рассматривается исследователями как явление, скорее, разрушительное, требующее оперативного вмешательства. В социальной работе чаще всего обращают внимание на урегулирование конфликта между различными людьми самим специалистом социальной работы, однако, не редко возникают ситуации трудовых конфликтов, требующие скорейшего разрешения для более эффективной реализации профессиональных задач учреждения.

В отечественной литературе конфликт чаще определяется через свою социально-психологическую природу, выделение существенных признаков конфликта. По мнению Л.Г. Здравомыслова, конфликт в малых и больших группах является одной из сторон взаимодействия индивидов в обществе, элементом его социальной жизни. Конфликт рассматривается как форма социальных связей потенциальных или актуальных субъектов социального действия, основа, которой определена противостоящими нормами,

интересами и нуждами [3]. А.В. Дмитриев характеризует конфликт как вид противодействия, при котором субъекты стремятся получить территорию, ресурсы, угрожают противоборствующим индивидам или общественным группам, их собственности или обычаям так, что борьба имеет форму атаки или защиты. [2]

Одним из видов конфликта является профессиональный конфликт, который необходим для развития любой организации. Подобные конфликты чаще всего проявляют себя в виде несоответствия между стоящими перед коллективом задачами и устаревшими формами организации, призванными обеспечить их решение. Их субъектами могут выступать как группы работников, так и отдельные личности; как рабочие или служащие, так и представитель администрации. Принятые меры по преодолению конфликта позволяют совершенствовать структуру организации, придавать ей требуемые качества [1].

По мнению Ю.П. Платонова, конфликт в организации (трудовом коллективе) следует рассматривать как открытую форму существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного характера [7].

Определение «профессиональный конфликт» характеризуется широтой содержания, разнообразием толкования. Так, на Западе распространено определение профессионального конфликта, сформулированное Л. Козером. Он рассматривает конфликт в рамках профессиональной деятельности человека как противостояние за ценности и притязания на конкретный статус, ресурсы, последними целями противника считаются нейтрализация, ущерб или устранение конкурента [5]. Это понятие раскрывает профессиональный конфликт в рамках социологического подхода.

Таким образом, профессиональный конфликт можно рассматривать как процесс взаимодействия людей (или элементов внутренней структуры индивида), определяющийся в противоборстве субъектов ради достижения конкретных целей [6].

В процессе урегулирования конфликта выделяют несколько этапов [7]. Аналитический этап, направленный на сбор и оценку информации по проблемам: объект конфликта; интересы сторон; причины и мотивы, которые привели к конфликтной ситуации; социальная среда (ситуация в компании, в рабочей группе; задачи организации, противника, как конфликт влияет на них; кто и как поддерживает каждого из конфликтующих; какова реакция руководства, общественности, подчиненных, если они есть у противоборствующих, что они знают о конфликте); вторичная рефлексия (представление субъекта о том, как противник воспринимает конфликтную ситуацию, самого субъекта и мнение субъекта о конфликте и т.д.). Беседы с руководством, подчиненными, неформальными лидерами, свидетелями конфликта и т.д., являются источниками информации. Этап прогнозирования вариантов разрешения конфликта противниками и определение путей разрешения конфликта, соответствующего их интересам и ситуациям. В прогнозе оцениваются наиболее и наименее благоприятное развитие событий; наиболее реальное развитие событий; разрешение противоречия, при резком прекращении активных действий в конфликте. Этап выбора критериев разрешения конфликтов, признанных обеими сторонами. Критериями являются правовые нормы; моральные принципы; мнение авторитетных лиц; решение подобных проблем в прошлом, традиции. Этап действия в соответствии с намеченным планом и выбранным способом разрешения конфликтов. Этап оценки эффективности разрешения конфликта.

Важное значение для выбора способа завершения конфликта является определение участниками конфликта стратегии и механизмов поведения в нем. Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтной ситуации: соперничество, компромисс, сотрудничество, избегание и приспособление.

Профессиональные конфликты как на уровне малых и больших групп, так и на уровне личности имеют сложную природу, и объяснить их можно лишь с учетом взаимодействия объективных и субъективных причин. Участники профессионального конфликта, пытаясь защититься от внешней и внутренней опасности, зачастую не способны отдавать себе в этом отчет, то есть выбор стратегий и механизмов происходит на уровне бессознательных процессов.

Профессиональная среда работников социальной сферы не только не исключает конфликтности, но напротив, предполагает наличие феномена функционально-позитивного конфликта в своей структуре, и даже в некоторой степени опирается на него. В основе конфликта, возникающего в процессе социальной работы лежат непримиримые различия участников взаимодействия; взаимное непонимание сторон; серьезное несоответствие мнений, взглядов людей; столкновение интересов; неразрешимые противоречия субъектов и объектов социальной работы; агрессивные действия и заявления потребителей услуг и т.п.

Чтобы предотвратить и разрешить конфликты, основной задачей является устранение или минимизация причин, вызывающих их. Основные причины конфликтов в процессе оказания социальных услуг, называемые Е.В. Климкиной, могут быть сгруппированы следующим образом:

- психологические проблемы и психические расстройства получателей социальных услуг, конфликты, упрямство, амбиции как черты характера, грубость, неспособность слушать и слышать собеседника и т. д.;
- коммуникационные барьеры – отсутствие или искажение необходимой информации, непонимание друг друга в общении, невозможность установить нужный контакт с другой стороной, недоброжелательность во взаимодействии, неуважение, безразличие к собеседнику, нежелание сотрудничать, неудовлетворенность взаимодействием, неподготовленность к компромиссу и т.д.;
- недостаточный уровень профессионализма специалистов – отсутствие должного уровня компетенций; нарушение кодекса профессиональной этики, отсутствие принципов толерантности, конфиденциальности и т.д.; недовольство клиентов объемом и качеством предоставляемых услуг; несоблюдение стандартов

предоставления услуг; необоснованный отказ в предоставлении услуги; отсутствие своевременности предоставления услуг; личные проблемы специалиста; нарушение дисциплины, халатность; низкий уровень культуры сотрудников; отсутствие профессионального опыта и т.д.;

- иррациональная организация профессиональной деятельности в организации: несогласованность действий специалистов, разногласия в команде, накопление нерешенных второстепенных проблем; перегрузка сотрудников, нехватка времени, усталость, отсутствие четких инструкции, нереальные сроки выполнения заданий и т.д.;

- личностные особенности участников конфликта: склад характера, повышенный уровень конфликтности, тип темперамента и т.д.

Выделенные причины профессиональных конфликтов сгруппированы достаточно условно, так в практике социальной работы они тесно переплетаются друг с другом. Более того, сочетание нескольких причин может привести к возникновению новых причин профессиональных конфликтов.

Действия руководителя социально-реабилитационного центра, связанные с управлением конфликтами в организации заключаются в следующих направлениях [6]:

- выявление причин возникновения конфликтов на любом уровне и их профилактика;
- контроль соблюдения принципов этики деловых отношений, закрепленных в кадровой политике организации (этический кодекс);
- контроль над соблюдением правил деловых и межличностных отношений в организации;
- проведение мероприятий, направленных на повышение уровня стрессоустойчивости в конфликтных ситуациях и понижение уровня деструктивной конфликтности в целом.

Выделяют три стратегии урегулирования конфликтов, которые могут быть использованы в деятельности социально-реабилитационного центра:

1. Примирительный способ урегулирования основан на согласовании интересов между конфликтующими сотрудниками, осуществляемый посредством совместных уступок.

2. Односторонний способ урегулирования заключается в подавлении одной стороной другого участника конфликта.

3. Интегративный способ урегулирования конфликтов заключается в разработке и реализации новых способов и моделей поведения конфликтующих, в области конфликта.

Также в процессе разрешения трудовых конфликтов можно использовать следующие методы:

- организационные методы - смена руководства, выявление неформальных лидеров, их устранение;
- перевод конфликта на межличностный уровень - создание малых групп и организация целенаправленной работы с конфликтующими сторонами посредством социальных тренингов, бесед и других методик;
- обращение к периферии конфликта – предполагает организацию работы с менее привлеченным участникам в конфликтную ситуацию;
- правовые механизмы решения конфликта - официальные распоряжения, постановления, приказы.

Конфликт может быть урегулирован как путем преобразования наиболее объективной конфликтной ситуации, так и изменения отношения к ситуации его участников. В связи с этим выделяют частичное и полное урегулирование конфликта. Частичное урегулирование конфликта исключается только конфликтное поведение, но внутренняя мотивация для конфликта субъектов сохраняется. Полное урегулирование конфликта предполагает решение возникшего противоречия, как во внешнем, так и во внутреннем плане.

Иногда в число участников профессионального конфликта входит посредник - «третья сторона», с целью установления оптимальных условий урегулирования профессионального конфликта для каждой стороны. Участие в переговорном процессе нейтральных сторон положительно влияет на его эффективность. В отечественной практике люди, которые в силу своего положения или профессиональной деятельности периодически вынуждены использовать функцию регулирования отношений между людьми, могут быть отнесены к «естественным» посредникам.

Таким образом, в большинстве случаев, технологии урегулирования профессиональных конфликтов, ориентированы на новое видение профессиональных целей и объективную оценку ситуации. В перечне ключевых технологий урегулирования профессиональных конфликтов в деятельности специалистов социально-реабилитационных центров использование медиации установлена как системообразующая, наиболее полно раскрывающая содержание профессиональных конфликтов в деятельности специалистов социально-реабилитационных центров.

С целью изучения процесса урегулирования профессиональных конфликтов в деятельности специалистов на базе СПб ГБУ СРЦН «Прометей» был проведен анализ социально-трудовой среды учреждения и его документации; наблюдение за деятельностью специалистов центра; анкетирование специалистов; тест самооценки конфликтности личности; тест К. Томаса «Стратегия поведения в конфликтной ситуации»; тест коммуникативных умений Л. Михельсона; методика диагностики доминирующих стратегий психологической защиты в межличностном общении В.В. Бойко.

Большинство сотрудников социально-реабилитационного центра являются женщинами, в возрасте от 30 до 50 лет (60%). При этом часть сотрудников центра не имеет профильного образования, согласно занимаемой должности.

Результаты теста самооценки конфликтности личности показали, что большинство специалистов оценили себя как личность, которая избегает конфликтов (62%). При этом 28% респондентов отмечает наличие у себя выраженной конфликтности. Полученные данные были дополнены результатами теста К. Томаса на выявление стратегий поведения в конфликтной ситуации. Так, наиболее распространенной стратегией поведения в конфликте сотрудников центра является компромисс (71%). Еще одним распространенным стилем поведения в конфликте у специалистов центра является сотрудничество (62%). Это стиль, направленный на разрешение противоречий, лежащих в основе конфликта. Характеризуется тем, что субъект конфликта ориентирован на разрешение задачи, а не на социальные отношения и может в связи с этим жертвовать своими ценностями ради достижения общих целей. Человек с таким ведущим стилем разрешения конфликтных ситуаций способен пойти на риск снижения своей самооценки в острой жизненной ситуации. Как правило, этот стиль присутствует у неформальных лидеров, способных регулировать и контролировать поведение не только других людей, но и свое собственное. Это возможно благодаря тому, что в системе мотиваций доминирующую позицию занимает мотив достижения цели с хорошим развитием социального волевого контроля.

Говоря, о соотношении результатов двух предыдущих тестов видно, что по тесту К. Томаса, меньшему количеству человек присущ стиль избегания конфликтов (42%). Это стиль, ориентированный на сохранение статуса своего «Я», поэтому наиболее социально пассивный, сводящийся обычно к непризнанию наличия внешнего конфликта. Тактика субъекта таким стилем поведения сводится к уменьшению или значимости событий, вызвавших конфликт. Может проявляться в уходе от конфликта, избегании конфликтной ситуации. Этот стиль не способен разрешить противоречие, лежащее в основе конфликта, так как личность порой не признает вообще эти противоречия как реально существующие. Данный стиль свойственен людям со сниженной самооценкой, плохо развитым социальным интеллектом. Избегание конфликта часто порождает усиление внутренних конфликтов.

Такие стили, как противоборство и уступка характерны для наименьшего числа сотрудников.

Еще одним фактором, влияющим на конфликтность личности, является его стратегия защиты в общении. Результаты теста В.В. Бойко показали доминирующие стратегии психологической защиты в общении. Так, специалисты центра отдают предпочтение миролюбию в процессе психологической защиты в общении (62%). Только незначительная часть выбирает стратегию избегания (21%), агрессии в общении (10%).

В ходе исследования был выявлен, что преобладающим типом коммуникативных умений сотрудников учреждения является зависимый тип общения, который в трудовом коллективе создает условия для нарушения профессиональной коммуникации (48%), остальные сотрудники демонстрируют компетентный (37%) и агрессивный тип общения (15%). Полученные данные свидетельствуют о необходимости организации целенаправленной работы по развитию коммуникативной компетентности специалистов.

В ходе анкетирования специалистов центра было выявлено, что большинство сотрудников оценивают социально-психологический климат в коллективе как положительный, при этом считают, что проведение дополнительных мероприятий, направленных на улучшение климата и снижение конфликтности, будет полезно для сотрудников центра. Большинство сотрудников отмечает наличие конфликтов между отделами социально-реабилитационного центра (71,4%). Сотрудники учреждения осознают необходимость освоения навыков поведения в конфликтной ситуации, техник бесконфликтного взаимодействия в коллективе (92,8%).

Специалисты центра владеют следующими техниками разрешения конфликтной ситуации: слушание оппонентов, ведение переговоров, управление эмоциями в конфликте, проведение социально-психологического анализа конфликтов.

При всём разнообразии конфликтов необходимо отметить создание в организации устойчивого морально-психологического климата. Сформирован зрелый коллектив с определенным стилем взаимоотношений, стереотипами поведения, традициями. Закрепление в зрелых коллективах позитивных моделей поведения позволяет предотвратить стихийное появление негативных отношений и свести влияние внешних конфликтных факторов к минимуму. Однако, на основании обобщения результатов исследования, была выявлена необходимость в осуществлении целенаправленной работы с коллективом социально-реабилитационного центра по освоению техник урегулирования профессиональных конфликтов, повышения общего уровня конфликтологической компетентности специалистов и устранения рисков возникновения профессиональных конфликтов в деятельности Санкт-Петербургского государственного бюджетного учреждения «Социально-реабилитационного центра для несовершеннолетних «Прометей».

Разработан проект, направленный на урегулирование профессиональных конфликтов в деятельности специалистов учреждения.

В рамках проекта урегулирования профессиональных конфликтов в деятельности специалистов должна быть проведена работа по следующим направлениям: повышение общей конфликтологической компетентности специалистов и руководящего состава; расширение знаний о возможных стратегиях и механизмах урегулирования профессиональных конфликтов и возможностях бесконфликтного поведения; формирование и развитие практических навыков урегулирования профессиональных конфликтов у специалистов центра; создание благоприятной материально-развивающей среды, способствующей релаксации и восстановлению психологических, эмоциональных и физических сил специалистов центра.

Основной целью, данного проекта является развитие навыков конструктивного урегулирования профессиональных конфликтов в деятельности специалистов социальной сферы.

Проект включает работу со специалистами учреждения в трех взаимосвязанных модулях:

1 модуль – расширение представлений о конфликтах и возможностях бесконфликтного поведения. Основными методами работы в данном модуле являются организация мини-лекций, дискуссий и др.

2 модуль - формирование и развитие практических навыков использования эффективных стратегий и механизмов урегулирования профессиональных конфликтов. Основным методом работы в модуле стал тренинг, ролевые игры.

3 модуль - создание благоприятной среды, способствующей релаксации и восстановлению психологических, эмоциональных и физических сил специалистов центра. Работа в данном модуле предполагала создание необходимых материально-технических условий для релаксации и психологического восстановления сотрудников посредством организации комнаты релаксации.

Таким образом, проведение целенаправленной работы со специалистами социально-реабилитационного центра по развитию навыков конструктивного урегулирования профессиональных конфликтов позволит повысить профессиональную компетентность сотрудников в области их конфликтологической компетентности, что окажет существенное влияние на качество деятельности социального учреждения в целом, повысит его конкурентоспособность на рынке социальных услуг.

#### *Список литературы / References*

1. *Вербницкий А., Щербакова О.* Конфликтологическая культура специалиста: технологии формирования. МУВООК, 2016.
2. *Дмитриев А.В.* Конфликтология. М.: Гардарики, 2016.
3. *Здравомыслов А.Г.* Социология конфликта. М.: Аспект-Пресс, 2017.
4. *Клок К., Голдсмит Дж.* Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий. М., 2017.
5. *Козер Л.* Основы конфликтологии. СПб.: Светлячок, 2014.
6. Мир конфликта: субъект и реальность / Под ред. В.В.Горшковой. СПб.: СПбГУП, 2014. С. 251-264.
7. *Платонов Ю.П.* Психология конфликтного поведения. СПб.: Речь, 2014.