

**М.Г. Ковязина, Ю.Г. Седов**

## **УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТОЙ С ПОЖИЛЫМИ ЛЮДЬМИ (СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ)**

**Марина Геннадьевна Ковязина** – доцент кафедры социальной работы, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, кандидат психологических наук, г. Гатчина.

✉ [marinaxim@rambler.ru](mailto:marinaxim@rambler.ru)

**Юрий Григорьевич Седов** – доцент кафедры социальной работы, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, кандидат философских наук, г. Гатчина. ✉ [yuriy-sedov@mail.ru](mailto:yuriy-sedov@mail.ru)

***Аннотация.** В статье рассматриваются актуальные вопросы управления социальной работой с пожилыми людьми. С учетом специфики социальной сферы применяются качественные методы исследований для получения надежной информации. Рассмотрены социально-психологические и конфликтологические аспекты социальной работы с пожилыми людьми и предложены рекомендации для управления качеством в сфере обслуживания граждан.*

***Ключевые слова:** управление социальной сферой; социальная ответственность; организационное поведение; организационная культура; управление конфликтами.*

**M.G. Kovyazina, Yu.G. Sedov**

## **MANAGEMENT OF SOCIAL WORK WITH ELDERLY PEOPLE (SOCIO-PSYCHOLOGICAL AND CONFLICTOLOGICAL ASPECTS)**

**Marina Kovyazina** – senior lecturer, the Department of Social Work, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, PhD in Psychology, Gatchina. ✉ [marinaxim@rambler.ru](mailto:marinaxim@rambler.ru)

**Yuri Sedov** – senior lecturer, the Department of Social Work, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, PhD in Philosophy, Gatchina. ✉ [yuriy-sedov@mail.ru](mailto:yuriy-sedov@mail.ru)

***Annotation.** We look at relevant issues of managing social work with the elderly. Taking into account the specific features of social sphere, we apply qualitative research methods to ensure secure data. Socio-psychological and conflictological aspects of social work with the elderly are considered, guidelines for quality management in service sector are offered.*

***Keywords:** social sector management; social responsibility; organizational behavior; organizational culture; conflict management.*

Управление социальной сферой требует использования особых социальных технологий. Социальные технологии – это приемы и способы управленческого воздействия на социальные процессы с целью выявления и мобилизации ресурсов для достижения желаемых результатов. Среди существующего многообразия социальных технологий чаще всего применяют пенси-

онное обеспечение, социальную помощь и социально-средовую адаптацию. Наиболее распространенной технологией социальной работы с гражданами пожилого возраста является социальное обслуживание, которое осуществляется в соответствии с государственными стандартами качества социальных услуг. Требования к качеству социально-психологических услуг отраже-

ны в положениях ГОСТ Р 52142-2003<sup>1</sup>, регламентирующего социальное обслуживание населения в Российской Федерации. При принятии решения о предоставлении клиенту социальных услуг учитывают его интересы, состояние здоровья, кратковременность или долговременность потребности, специфику трудной жизненной ситуации и другие обстоятельства.

Деятельность по оказанию социальных услуг сущностным образом связана с социальной ответственностью работников, с их организационной культурой и поведением. При любых обстоятельствах должна соблюдаться «особая корректность» по отношению к клиентам [5, с. 30] для поддержки позитивного эмоционального фона. Поэтому социальные работники нуждаются в получении достаточного уровня знаний по психологии и конфликтологии. Работа психолога и конфликтолога занимает важное место в системе управления социальной работой. Их усилия направлены на изучение глубинных состояний психики человека с целью оказания первичной психологической помощи и социальной поддержки людям, находящимся в трудной жизненной ситуации.

Согласно статье 20 Федерального закона «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации»<sup>2</sup> получателям предоставляются разнообразные виды социальных услуг, в том числе и «социально-психологические», направленные на оказание помощи в коррекции психологического состояния для адаптации в социальной среде. В настоящем законе определены механизмы контроля над деятельностью организаций социального обслуживания граждан. Одной из форм контроля является «независимая оценка» качества оказания услуг, предусматривающая, в частности, критерии добро-

желательности, вежливости и компетентности социальных работников [2, с. 125], а также хорошие навыки психодиагностики и управления конфликтами.

Настоящее исследование опирается на методы социальной квалиметрии, способствующие оценке качества «деятельности специалистов социальной сферы, социальных учреждений и органов управления в различных секторах социальной сферы общества»<sup>3</sup>. Однако специфика социальной работы вынуждает специалиста использовать не только количественные методы, но и качественные (квалитологические) способы получения необходимой информации для принятия ответственных решений [4, с. 23]. Наиболее распространенными качественными методами являются история семьи, кейс-стади, метод «фокус групп» и др. Кроме того, в социальной работе, наряду с оценкой деятельности специалистов, осуществляется оценка психофизических возможностей получателей социальных услуг с помощью психодиагностики [7, с. 64]. В процессе проведения диагностического исследования целесообразно применять анкеты и тесты, оценивающие коммуникативные умения пожилых людей [6, с. 81], а также степень их конфликтности и неуживчивости. К числу инновационных методов в работе с гражданами пожилого возраста можно отнести практики «сохранения познавательной активности и развития образного мышления» [1, с. 79]. Разрабатываются также программы по профилактике и коррекции эмоциональных расстройств, по развитию эмпатии и высших психических функций [8]. Вообще говоря, главная цель психосоциальной работы – это продуктивная социализация личности в изменившихся условиях и преодоление трудных жизненных ситуаций. Геронтологический центр выступает агентом социализации пожилых граждан, поэтому в

<sup>1</sup> ГОСТ Р 52142-2003. Социальное обслуживание населения. Качество социальных услуг. Общие положения // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200034321> (дата обращения: 04.08.2024).

<sup>2</sup> Федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания

граждан в Российской Федерации» // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_156558/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/) (дата обращения: 04.08.2024).

<sup>3</sup> Социальная квалиметрия, оценка качества и стандартизация социальных услуг / И.С. Романычев, Н.Н. Стрельникова, Л.В. Топчий и др. М.: Дашков и К°, 2020. С. 15.

подобных учреждениях необходимо внедрение в практику психосоциальных технологий. В связи с этим предлагается список основных направлений психосоциальной работы:

1. Психологическое консультирование с целью оказания клиентам квалифицированной помощи по налаживанию межличностных отношений для предупреждения семейных конфликтов.

2. Психодиагностика и обследование личности в результате анализа психического состояния пожилого человека для составления прогноза и разработки рекомендаций для проведения коррекционных мероприятий.

3. Психологическая коррекция как активное психологическое воздействие помогает преодолению отклонений в развитии и в эмоциональном состоянии клиентов, что позволяет гармонизировать их поведение с возрастными нормами и требованиями социальной среды.

4. Психотерапевтическая помощь оказывается клиентам с целью решения жизненных трудностей, личностных конфликтов и для преодоления острой психотравмирующей или стрессовой ситуации, негативно влияющей на здоровье и психику.

5. Социально-психологический патронаж на основе систематического наблюдения за клиентами обеспечивает своевременное выявление ситуаций психического дискомфорта, личностного или межличностного конфликтов, могущих усугубить трудную жизненную ситуацию и затруднить оказание необходимой в данный момент социально-психологической помощи.

6. Профилактическая работа должна способствовать формированию у клиента потребности в психологических знаниях и желания пользоваться ими для работы над собой и своими жизненными проблемами, а также созданию условий для полноценного психического развития личности клиента.

7. Психологические тренинги оказывают психологическое воздействие на личность клиента и способствуют снятию негативных последствий психотравмиру-

ющих ситуаций, нервно-психической напряженности. Психологические и конфликтологические тренинги позволяют обрести навыки, помогающие преодолевать асоциальные формы жизнедеятельности и адаптироваться к изменяющимся условиям окружающей среды.

8. Привлечение клиентов к участию в группах взаимной поддержки или в клубах общения должно обеспечивать оказание им помощи в выходе из состояния дискомфорта и депрессии, поддержании и укреплении психического здоровья, повышении устойчивости к стрессовым ситуациям. Участие в таких группах повышает уровень психологической культуры в сфере межличностных отношений и повседневного общения.

9. Экстренная психологическая, медико-психологическая и конфликтологическая помощь должна обеспечить безотлагательное консультирование клиентов, содействие в мобилизации их физических, духовных, личностных, интеллектуальных ресурсов для выхода из кризисного состояния. Кроме того, психологическая помощь позволяет расширить у пожилых людей диапазон приемлемых способов для самостоятельного решения возникших проблем и преодоления трудностей, для укрепления уверенности в себе. Медико-психологическое консультирование оказывает помощь в определении предварительного диагноза, правильного выбора лекарств и порядка их приема до прибытия вызванного врача. Конфликтологические консультации способствуют приобретению устойчивых навыков решения и преодоления возникающих конфликтов.

Следует отметить также значимость проведения ролевых игр с целью расширения функций общения пожилого человека, формирования нового стиля поведения. Ролевые игры выполняют психотерапевтическую функцию, развивают интуицию, мышление и внимание. Разнообразные практики социальной работы с людьми пожилого возраста подробно представлены в обширной «Энциклопедии социальных практик поддержки пожилых людей в

Российской Федерации»<sup>4</sup>.

Одной из серьезных проблем психосоциальной работы с пожилыми людьми является проблема адаптации пожилых граждан к среде их обитания. Для ее решения приведем некоторые рекомендации по организации психосоциальной адаптации к условиям дома-интерната [9]. В основу предлагаемых методических рекомендаций положены принципы организации *социально-поддерживающего* процесса. Эффективность психологической и социальной адаптации в первую очередь зависит от взаимодействия и согласованности действий коллектива социальных работников. Итак, социально-педагогическая и профессиональная направленность выражается:

- в осознании социальными работниками значимости своего труда для клиента и общества и необходимости выполняемой работы;
- в проявлении чуткости, в искреннем, справедливом и требовательном отношении к клиентам и к социальному окружению;
- в поощрении сотрудников к совершенствованию профессионального мастерства, расширению сферы знаний по психологии и конфликтологии.

Воздействие на клиентов должно осуществляться системно, с регулярной диагностикой динамики процесса адаптации. Успешным в этом направлении деятельности считается наставничество опытных специалистов и передача опыта молодым, недавно пришедшим на работу в социальную сферу специалистам. Эффективными формами социальной адаптации пожилых людей являются методы творческой терапии и организация творческой студии в доме-интернате. Исходя из практического опыта, можно сказать, что организация деятельности творческой студии включает несколько этапов:

- выявление творческого потенциала пожилых людей при поступлении в учреждение;
- определение потребности в реализации этого потенциала с помощью проведения анкетирования;

- проведение организационного собрания, на котором необходимо рассказать о перспективах участия в творческой студии;
- определение творческих направлений студии, с учетом мнения проживающих;
- назначение руководителей секций из числа сотрудников учреждения, волонтеров и самих проживающих;
- проведение текущего анкетирования с целью осуществления мониторинга эффективности избранной технологии;
- организация семинаров и тренингов с приглашением специалистов из различных областей искусства;
- подготовка и проведение выставки творческих работ;
- проведение специального аукциона, средства от которого будут направлены на развитие творческой студии.

Занятия в студии направлены на то, чтобы помочь пожилым людям наладить социальные связи со своим ближайшим окружением, расширить круг общения, завязать новые знакомства, поддерживать взаимоотношения с людьми сходных интересов, устранить барьеры социальной изоляции. Короче говоря, занятия с пожилыми людьми в творческой студии проводятся в целях успешной *средовой адаптации*. Главная цель социальной адаптации пожилого человека к новым условиям жизненной среды состоит в том, чтобы вернуть пожилого человека к активной интеллектуальной и общественной жизни, превратить его из одинокого и несчастного человека в активного члена сообщества. Для достижения указанных целей в психосоциальной работе с пожилыми людьми используются различные психотерапевтические методы. Среди них наиболее известны мемуаротерапия, биографический метод, история семьи, арт-терапия, кинотерапия, музыкотерапия, трудотерапия и другие.

В старости человек неизбежно сталкивается с потерей близких (супруга или супруги, друзей и знакомых). В роли близких очень часто выступают домашние питомцы, смерть которых способна привести к усугублению его эмоционального состо-

<sup>4</sup> Энциклопедия социальных практик поддержки пожилых людей в Российской Федерации / под ред.

Е.И. Холостовой, Г.И. Климантовой. М.: Дашков и К°, 2016. 552 с.

яния и развитию душевных болезней. Иногда болезненно воспринимается и потеря какой-либо вещи, особенно если с ней сопряжены воспоминания о значимых событиях в жизни пожилого человека. Замечено также, что у пожилого человека, который потерял своих близких или хороших знакомых, довольно часто наблюдается отсутствие теплоты в отношениях с людьми. Порой даже формируется стойкая тенденция разговаривать с раздражением и злостью, поминутно вступая в конфликт с окружением. Затем, как правило, возникает депрессия, которая проявляется в виде опустошенности, чрезмерной тревожности, сильного душевного и психического страдания. Депрессия сопровождается чувством беспомощности, вызванным тем, что нельзя вернуть умершего. Депрессия порождает состояние тревоги, страх потери контроля над чувствами, страх сойти с ума. Крайней степенью нарушения душевного равновесия является агрессивность. Она проявляется в раздражительности по отношению к семье, близким и друзьям, вспышках гнева, направленных к Богу или к судьбе, к докторам, социальным работникам, медсестрам, священникам или даже к самому умершему.

В настоящее время не существует единого мнения относительно применения методов психологического воздействия в геронтологической практике. Это связано с тем, что в арсенале современного психологического консультирования существует очень мало методов, разработанных специально для работы с людьми пожилого возраста. Наиболее распространены методы, разработанные по аналогии с моделью более ранних возрастов и адаптированные к психологическим особенностям пожилых людей. Например, выработан целый комплекс самых разнообразных способов психологического вмешательства, который может быть успешно применен в геронтологической практике. Этот комплекс нацелен на восстановление и активизацию телесных, психических и социальных функций, навыков и возможностей, а также на оказание помощи в решении конкретных проблемных и конфликтных ситуаций, с которыми пожилой человек не может

справиться самостоятельно.

В процессе оказания психологической помощи пожилым людям важными и наиболее эффективными являются следующие направления консультативной работы: профориентация, возрастно-психологическая консультация, психологическое консультирование в особых ситуациях при условии учета индивидуальных особенностей личности. Предметом психологического консультирования являются варианты прохождения личностью возрастных кризисов. В пожилом возрасте общепризнанным возрастным кризисом является период прекращения участия в производительной жизни общества и выход на пенсию. Как правило, возникает ситуация, характерная для любого психологического кризиса, а именно, противоречие между обстоятельствами жизни и потребностями человека. Содержание этого главного кризиса пожилого возраста заключается в изменении личностной позиции по отношению к своей жизни, в принятии нового этапа самоопределения и в переоценке ценностей. Психологическое консультирование помогает пожилому человеку обрести душевное спокойствие по отношению к прошлому, настоящему и будущему, открыть ему новый смысл существования. Осуществляя реализацию смысла жизни человек способен оказывать сопротивление негативным обстоятельствам, что является необходимым условием психического здоровья и сохранения гармонии личности. В результате психологического консультирования пожилой человек приобретает знания о содержании, задачах и приемлемых вариантах разрешения кризиса позднего возраста, готовится к изменению образа жизни и субъективной картины окружающего мира. Таким образом, психологическое консультирование призвано помочь решить две основные проблемы. Во-первых, освоить новый социальный статус пенсионера и, во-вторых, принять свой жизненный путь, как уникальный и имеющий безусловную ценность, наполненный индивидуальным смыслом, несмотря на неизбежные изменения образа жизни, ослабление физических возможностей и социальные потери.

В России профориентационное консультирование лиц пожилого возраста является еще мало разработанной областью оказания психологической поддержки. Особенности консультирования пожилых людей по вопросам профессионального самоопределения после выхода на пенсию лучше всего представлены в работах зарубежных специалистов. В них ясно прослеживается главный тезис: лица, достигшие пенсионного возраста, не обязаны прекращать свою трудовую деятельность, поскольку в стареющем обществе работодатели часто сталкиваются с нехваткой рабочей силы. Они полагают нерациональным терять продуктивных и талантливых работников из-за пенсионного возраста. В связи с этим профориентационное консультирование предлагает специальные программы профессионального переобучения пенсионеров, а также программы неполной занятости или более легкого труда.

Индивидуальное психологическое консультирование лиц пожилого возраста предполагает информирование их о различных моделях старения, о влиянии образа жизни на процессы старения. Кроме того, широко практикуется психологическое консультирование в особых случаях, например, в связи со смертью близких людей, в случае депрессивных расстройств, болезненных состояний и т.д. В ходе психологического консультирования необходимо определить понятие «удовлетворенности жизни», раскрыть условия ее достижения, а также относительность понятия «счастливая старость». Психологическое консультирование в критических ситуациях проводится всегда с учетом особенностей эмоциональных переживаний пожилого человека в случае утраты близких, в ожидании собственной смерти. Если наблюдаются депрессивные расстройства, то действия социального работника должны сочетаться с активным психотерапевтическим вмешательством, осуществляемым лечащим врачом. Причем, основная задача специалиста при работе с пожилыми людьми, находящимися в депрессивном состоянии, состоит в том, чтобы показать им, что пессимистический взгляд на мир является результатом расстройств

эмоциональной сферы. Он должен поддерживать пожилого человека и помочь ему в психологическом объяснении душевных волнений. Следует подчеркнуть, что рассмотренные нами направления консультативной работы будут иметь позитивный эффект в рамках системы оказания психологической помощи только при условии соблюдения определенных правил, которые позволят структурировать ситуацию консультирования.

В работе с пожилыми людьми социальный работник должен научиться *управлять конфликтом* на любой стадии его развития. Более подробное изложение данной тематики можно найти в монографии, посвященной «феноменологии конфликта» [3]. Управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на поведение людей, создающее предпосылки для урегулирования конфликтных столкновений и выведение лиц из депрессивных состояний. Технологии управления конфликтом на всем его протяжении включают в себя контроль собственного поведения и управление процессом развития конфликта. Существует известная совокупность методов психологического сдерживания, которые основаны, прежде всего, на самоконтроле и культурных нормах, а также на этических правилах делового общения и использовании приемов аутотренинга. Управление конфликтом чрезвычайно сложный процесс, состоящий из трех видов деятельности, следующих друг за другом – инициирование, регулирование и разрешение конфликта.

Конфликт часто протекает в латентном виде, но в открытой форме начинается с инцидента, именно в тот момент, когда стороны впервые переходят к явному противостоянию. Как правило, одна из сторон выступает инициатором конфликта. Однако это вовсе не означает, что инициатор конфликта всегда неправ. Существует немало жизненных ситуаций, когда обстоятельства вынуждают человека идти на конфликт, пренебрегая душевным покоем. В любых ситуациях, если стимулирование конфликта будет находиться под строгим контролем, и управленческие шаги будут четко просчитываться, то в результате

разрешение конфликтной ситуации принесет позитивные изменения и разбудит творческую активность. В противном случае, при неумелом иницировании и стимулировании конфликт может только усилить напряженность во взаимоотношениях, что рано или поздно спровоцирует расширение кризиса.

На стадии урегулирования конфликта необходимо обеспечить условия для его завершения. С этой целью используются различные технологии. Во-первых, информационные технологии, исключающие подачу искаженной или устаревшей информации. Во-вторых, коммуникативные технологии, призванные направлять общение в конструктивное русло и создающие доверительное взаимодействие между конфликтующими сторонами. В-третьих, социальные технологии, привлекающие к разрешению конфликта формальных и неформальных лидеров и исключающие афиширование конфликта с целью снижения напряженности. В-четвертых, административные технологии, изменяющие условия взаимодействия и основанные на методах морального и материального поощрения и наказания. Конфликт считается полностью урегулированным, если взаимоотношения между сторонами сохранились.

На заключительном этапе управления конфликтом достигается окончательное или временное его разрешение. Временное разрешение означает, что между сторонами достигнуто компромиссное соглашение, но причины, породившие конфликт, пока еще не устранены. Временное перемирие приводит к дальнейшему поиску взаимоприемлемых решений и снимает излишнюю напряженность. Если же причины, породившие конфликт, были устранены полностью в результате проведения примирительных процедур, то считается, что конфликт разрешен окончательно.

Прилагаемым усилиям по разрешению конфликта соответствуют стратегии поведения. Выбор тех или иных стратегий должен определяться в зависимости от конкретной ситуации, от осознания сторонами своей силы или слабости. Если причиной конфликта послужила пустяковая проблема или требуется время для оценки

ситуации, то обычно применяется уход от конфликта, метод бездействия или уступки для сглаживания позиционных различий. Если же один из участников конфликта осознает свою слабость, то он, как правило, приспосабливается к ситуации, либо старается избежать дальнейших столкновений. Напротив, сильный участник охотно идет на обострение, всячески добиваясь выгодного для себя решения. После разрешения конфликта осуществляется подробный анализ негативных последствий, в результате чего делается вывод о степени преодоления причин и принимаются профилактические меры. Социальный работник в соответствии со своими профессиональными обязанностями может занимать в конфликте несколько разных позиций. Очень часто он выступает в роли посредника. Однако социальный работник может оказаться и стороной конфликта, например, с клиентами при предоставлении социальных услуг или с коллегами в трудовом коллективе. Но главная задача состоит в том, чтобы он мог справляться со своими внутренними конфликтами, порождающими дополнительную социальную напряженность.

В заключение статьи хотелось бы предложить несколько методических рекомендаций, которым должен следовать социальный работник при общении с людьми пожилого возраста:

1. Демонстрировать свое безусловное уважение.
2. В общении с клиентами необходимо чаще апеллировать к их жизненному опыту.
3. Создавать и поддерживать благоприятный психологический климат, способствующий обоюдному доверию и обсуждению значимых проблем.
4. Проявлять искренний интерес к лицам пожилого возраста и искреннее желание оказывать им помощь.
5. Предоставлять клиенту максимальную возможность свободно высказываться по любой значимой для него теме.
6. Ограничить консультативный контакт (30–40 минут).
7. Стараться активнее использовать в процессе психологической работы приемы успокоивания и одобрения.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Маркова А.Н.* Современные методы работы с гражданами пожилого возраста и инвалидами для сохранения познавательной активности и развития образного мышления // *Работник социальной службы.* 2022. № 5. С. 79–86.
2. *Роик В.Д.* Социальная политика: качество жизни пожилого населения и страховые институты социальной защиты. М.: Юрайт, 2023. 400 с.
3. *Седов Ю.Г.* Феноменология конфликта: философское исследование: монография. Гатчина: Изд-во ГИЭФПТ, 2022. 335 с.
4. *Седов Ю.Г.* Методика исследования и квалитология в социальной работе. Гатчина: Изд-во ГИЭФПТ, 2023. 182 с.
5. *Суртаева Н.Н.* Теория и практика социальной работы с пожилыми людьми / Н.Н. Суртаева, Е.И. Бражник, М.Г. Ковязина и др. 2-е изд. СПб.: Астерион, 2022. 64 с.
6. *Темникова А.В., Кудряшова С.Н.* Современный подход к организации социокультурной деятельности граждан старшего поколения // *Социальное обслуживание.* 2022. № 3. С. 78–90.
7. *Ускова И.А.* Оценка психофизических возможностей получателей социальных услуг – важное направление работы социально-реабилитационного отделения геронтологического центра // *Социальное обслуживание.* 2022. № 5. С. 62–72.
8. *Халимов Р.Р.* Роль психолога в реализации комплексного подхода при организации работы с гражданами пожилого возраста, состоящими на стационарном социальном обслуживании в доме-интернате для престарелых и инвалидов // *Работник социальной службы.* 2022. № 6. С. 73–88.
9. *Цуканов К.В.* Психолог дома-интерната для престарелых и инвалидов: содержание и методы работы // *Работник социальной службы.* 2022. № 12. С. 12–20.