

## Позитивный подход к проблеме преодоления сопротивления

**Х. Б. Карп**

### ПОЗИТИВНОЕ ОТНОШЕНИЕ К СОПРОТИВЛЕНИЮ

В основе позитивного творческого подхода к проблеме преодоления сопротивления лежат два базовых допущения:

1. *Сопротивление существует.* Люди всегда осознанно или неосознанно противятся тому, что, по их мнению, не отвечает их интересам.
2. *Сопротивление достойно признания.* Преодолевать его следует в уважительной манере.

Если проблема преодоления сопротивления решается с учетом этих двух допущений, она может быть решена в позитивном ключе и стать одним из факторов, которые содействуют улучшению отношений. Для того чтобы позитивный подход «сработал», должно быть соблюдено еще одно условие: социальный работник – тот, кто имеет дело с клиентом – должен четко знать, чего он хочет от этого человека. Если требования социального работника выражены в виде реальных сроков, определенных результатов, возможных выгод, конкретных действий, которые должен осуществить клиент, и т.п., то высока вероятность того, что клиент сделает то, что от него требуется. Даже если клиент не во всем пойдет навстречу социальному работнику, он будет меньше сопротивляться.

Позитивный подход к проблеме преодоления сопротивления предусматривает наличие четырех этапов в развитии отношений между социальным работником и клиентом: (1) выявление, (2) признание, (3) исследование и (4) проверка. Переход к следующему этапу возможен только после того, как решены все вопросы, возникающие на предыдущем этапе. Эта модель известна под названием «модель S.H.E.R.» (по первым буквам названий этапов на английском языке – **S**urfacing, **H**onoring, **E**xploring, **R**echecking).

#### 1. Выявление сопротивления

Первое – и, пожалуй, самое трудное – что должен сделать социальный работник после того, как он четко заявил, что ему нужно от клиента, это подвести клиента к осознанию того, что он противится вмешательству социального работника в его жизнь. Многие люди преднамеренно скрывают свое нежелание сотрудничать в силу самых разных причин, включая следующие: наличие богатого опыта обструкции попыток вмешательства со стороны социальных служб («поболтают и

Базовые знания, умения и навыки социального работника, Модуль II: *Вовлечение в семейно-ориентированную работу по защите детей.* Программа обучения сотрудников органов защиты детей штата Огайо – Проект, март 2006 года

отцепятся»), недоверие, отсутствие элементарных навыков общения. Бывает и так, что клиент сопротивляется социальному работнику, даже не осознавая это. Для того чтобы эффективно установить факт наличия сопротивления со стороны клиента, необходимо следовать двум простым правилам:

- А. Облегчите клиенту выражение сопротивления, подчеркнув, что ему «ничего за это не будет».* Социальный работник должен ясно – и по мере возможности публично – заявить о том, что он хочет знать, по каким причинам клиент сопротивляется. Надо прямо и открыто объяснить, почему так важно решить эту проблему. После того, как клиент поймет, что никто не собирается его «душить» или «наказывать», и что здесь нет никакого «подвоха», социальному работнику будет гораздо легче установить реальные источники сопротивления.
- В. Скажите клиенту, что хотите «знать все».* Выслушивать, почему клиент не хочет делать то, чего вы от него хотите, занятие не из приятных. Тем не менее, надо разобраться с этим с самого начала. Если клиент сопротивляется, то лучше попытаться решить эту проблему, чем делать вид, что ее не существует.

## **2. Признание сопротивления**

На этом этапе необходимо сделать следующее:

- А. Выслушайте клиента.* Когда человек открыто высказывает причины, по которым он не хочет сотрудничать с социальными службами, социальный работник получает возможность собрать массу важнейшей информации о том, как обеспечить решение стоящих перед ним задач, и о трудностях, которые его ожидают на этом пути. Кроме того, это позволяет социальному работнику больше узнать о том, с кем он имеет дело. Любая попытка «отмахнуться» от того, что говорит клиент, не только закрывает доступ к информации, но и заставляет клиента думать, что его мнением никто не интересуется, и что, соответственно, никого не волнует, что с ним произойдет. На этом этапе крайне важно, чтобы социальный работник не настаивал на своей первоначальной позиции, не пытался что-то объяснить клиенту или доказать ему, что он не прав. Надо только внимательно слушать.
- В. Признайте факт наличия сопротивления.* Признание существования сопротивления не означает, что социальный работник согласен с клиентом. Это только показывает клиенту, что он имеет право сопротивляться. Используя высказывания вроде «Я согласен, что это вызовет у вас проблемы» или «Вы имеете полное право со мной не согласиться»

Базовые знания, умения и навыки социального работника, Модуль II: *Вовлечение в семейно-ориентированную работу по защите детей*. Программа обучения сотрудников органов защиты детей штата Огайо – Проект, март 2006 года

позволяет социальному работнику выказать понимание точки зрения клиента, оставаясь на своих собственных позициях. Иными словами, социальный работник должен признавать, что клиенту не нравится происходящее, но не соглашаться с тем, что клиент в чем-то прав.

*С. Еще раз подчеркните, что клиент вправе сопротивляться.* Социальному работнику следует помнить о том, что клиенту, возможно, раньше никогда не приходилось высказывать недовольство происходящим, не опасаясь последствий. Периодически подчеркивая, что сопротивление имеет свою ценность, что клиенту ничего не угрожает, и его понимают, социальный работник создает позитивную атмосферу общения. Высказывания вроде «То, что вам все это не нравится, совершенно нормально» или «Я понимаю, почему вы злитесь» помогают социальному работнику контролировать ситуацию, а клиенту – расслабиться и раскрыться.

### **3. Исследование сопротивления**

На этом этапе необходимо сделать следующее:

*А. Проведите черту различия между «частным» и «общим» сопротивлением.* «Частное» сопротивление относится к конкретным требованиям, предъявленным клиенту; «общее» сопротивление с этими требованиями никак не соотносится. Причинами «общего» сопротивления обычно являются нежелание признавать над собой чью-то власть, старые обиды, потребность во внимании со стороны окружающих и отсутствие четкого осознания своих собственных желаний. Социальный работник должен уметь отличать «частное» сопротивление от «общего». Если у него возникают с этим трудности, он может просто спросить у клиента: «Что вас не устраивает?» В одних случаях клиент может дать четкий ответ, в других – нет. Если «общее» сопротивление со стороны клиента не становится препятствием на пути дальнейшей работы, лучше «разобраться» с ним позже.

*В. Проанализируйте природу сопротивления.* После того, как социальный работник выявил и признал факт наличия сопротивления со стороны клиента и установил, что оно носит «частный» характер, а клиент понял, что ему ничего не угрожает, социальный работник может помочь клиенту перейти от отрицания к утверждению, задав ему вопрос: «Чего вы хотите?» Отвечая на этот вопрос, клиент, сам того не подозревая, начинает оказывать социальному работнику содействие в решении проблемы. Скорее всего, клиент предложит альтернативные способы выполнения поставленных перед ним требований, что позволит социальному работнику обеспечить достижение стоящих перед ним целей, а клиенту – «сохранить

Базовые знания, умения и навыки социального работника, Модуль II: *Вовлечение в семейно-ориентированную работу по защите детей.* Программа обучения сотрудников органов защиты детей штата Огайо – Проект, март 2006 года

лицо». На этом этапе следует перейти к переговорам, памятуя о том, что для того, чтобы на постоянной основе снизить уровень сопротивления со стороны клиента, нужно, чтобы для него что-то изменилось к лучшему. По результатам анализа природы сопротивления необходимо договориться с клиентом о том, что следует делать дальше.

#### **4. Проверка**

Перед завершением встречи необходимо еще раз «замерить» уровень сопротивления и проверить, одинаково ли социальный работник и клиент понимают достигнутые ими договоренности. Это позволяет подвести итоги встречи и не дает клиенту «забыть» о взятых им на себя обязательствах. Если затем проводится повторная встреча, подобная проверка послужит хорошей отправной точкой, одновременно сняв необходимость еще раз решать проблему сопротивления со стороны клиента.

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Имея дело с клиентом, который выказывает сопротивление, социальный работник должен помнить о следующем:

1. Ему не следует стремиться к тому, чтобы полностью «подавить» сопротивление, поскольку это попросту невозможно. Его цель заключается в том, чтобы по мере возможности сократить уровень неконструктивного сопротивления. Как правило, этого бывает достаточно для того, чтобы приступить к решению стоящей перед клиентом проблемы.
2. Всегда надо иметь под рукой ручку и бумагу, чтобы делать необходимые пометки в ходе встречи. Документальная «регистрация» проблемы равнозначна ее признанию социальным работником. Кроме того, она снижает вероятность того, что что-нибудь важное будет забыто, и облегчает процесс проверки.
3. Сократив уровень сопротивления до приемлемого, поблагодарите клиента и двигайтесь дальше. Ни в коем случае не следует пытаться заставить клиента полностью принять предъявляемые ему требования. Достаточно того, чтобы он с ними согласился.

Описанный выше подход носит универсальный характер. Он может применяться в любой ситуации, в которой возникает сопротивление со стороны клиента

Базовые знания, умения и навыки социального работника, Модуль II: *Вовлечение в семейно-ориентированную работу по защите детей*. Программа обучения сотрудников органов защиты детей штата Огайо – Проект, март 2006 года

(разрешение конфликтных ситуаций, планирование работы, учет культурных и других особенностей клиента).

Хэнк Карп является ведущим экспертом ODT и автором множества учебных материалов в следующих областях: (1) личная власть, (2) торможение карьерного роста, (3) преодоление сопротивления и (4) организация и информирование руководства о результатах оценки эффективности работы сотрудников. Дополнительную информацию по теме настоящей статьи можно получить, обратившись к публикации, озаглавленной «Преодоление сопротивления внутри организации». Ее можно получить по почте, написав по адресу ODT, Box 134, Amherst, MA 01004 (тел. 413-549-1293), или в Интернете по адресу [www.odt.org](http://www.odt.org).