

А.Н. Гуров • М.И. Жукова

Управление конфликтами в медицинской организации

Учебное пособие

Замещение
Вытеснение
Напористость
Психологическая защита
Медицинская организация
Конфликт
Конструктивный спор
Стиль поведения
Агрессивность
Партнерство
Отрицание

Москва • 2017



МОНИКИ
1775

ФАКУЛЬТЕТ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВРАЧЕЙ

Министерство здравоохранения Московской области
Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Московской области
«Московский областной научно-исследовательский клинический институт
им. М.Ф. Владимирского»
Факультет усовершенствования врачей

«Утверждаю»
Декан факультета усовершенствования врачей
ГБУЗ МО МОНИКИ им. М.Ф. Владимирского
д-р мед. наук, профессор Н.П. Санина
Протокол заседания ученого совета № 3 от 14.09.2016

А.Н. Гуров, М.И. Жукова

Управление конфликтами
в медицинской организации

Учебное пособие

Москва
2017

В учебном пособии представлены основные подходы к разрешению конфликтных ситуаций, которые могут возникнуть в ходе работы как среди сотрудников, так и между персоналом и пациентами медицинской организации. Дается определение понятий, функций и классификация конфликтных ситуаций, анализируются основные причины конфликтов, способы предотвращения, избегания и управления ситуациями в конфликте, а также психологической защиты в конфликте.

Пособие предназначено для руководителей медицинских организаций, а также для врачей разных специальностей, находящихся в резерве на руководящую должность.

Авторы:

А.Н. Гуров – д-р мед. наук, профессор, заведующий кафедрой организации здравоохранения и общественного здоровья факультета усовершенствования врачей ГБУЗ МО МОНИКИ им. М.Ф. Владимирского

М.И. Жукова – канд. психол. наук, доцент кафедры организации здравоохранения и общественного здоровья факультета усовершенствования врачей ГБУЗ МО МОНИКИ им. М.Ф. Владимирского

Рецензенты:

В.А. Решетников – д-р мед. наук, профессор, заведующий кафедрой организации здравоохранения и общественного здоровья ФГБОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова Минздрава России

Т.И. Расторгуева – д-р мед. наук, профессор, гл. науч. сотр. ФГБНУ «Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н.А. Семашко»

Введение

Согласно данным некоторых исследований психического здоровья и качества жизни врачей первичного звена медицинских организаций Московской области [4], 64,5% врачей имеют невротические нарушения (например, депрессию и истерические расстройства) или находятся в пограничной зоне. Всего обследование прошли 383 врача. Они заполняли в том числе клинический опросник выявления и оценки невротических состояний (68 вопросов), опросник для определения уровня тревожности (40 вопросов).

Результаты исследования показали, что на первом месте среди невротических состояний стоит невротическая депрессия – она была зафиксирована у 38% врачей (еще 8% – в пограничной зоне). Тревожные расстройства есть у 24,5% врачей (еще 14% – в пограничной зоне).

У 23,5% медиков наблюдаются астенические расстройства – это психопатологическое состояние, характеризующееся слабостью, утомляемостью, нарушениями сна (еще 21% – в пограничной зоне). У 21% зафиксированы истерические нарушения (еще 17% – в пограничной зоне), 17% врачей имеют обсессивно-фобические нарушения, то есть страдают от навязчивых страхов, мыслей, действий, воспоминаний (еще 14% – в пограничной зоне).

При этом обычно у женщин-врачей расстройства встречаются чаще. Например, нарушения истерического типа реагирования были зафиксированы у 25% женщин и 14% мужчин. Чаще всего невротические нарушения наблюдаются у врачей скорой помощи, онкологов, хирургов, терапевтов.

Авторы исследования пришли к выводу, что у 67,6% врачей сформирована одна из фаз синдрома эмоционального выгорания. Еще у 10,5% фазы синдрома находятся на стадии формирования. Выгорание возникает под воздействием длительного психоэмоционального стресса и проявляется как эмоциональное истощение, снижение эффективности профессиональной деятельности, обесценивание труда, снижение значимости собственных успехов. Эмоциональное выгорание – беда не только российских медиков. Зарубежные исследования приводят не менее печальную статистику. Так, в 2012 г. в США ученые опросили 7,3 тыс. врачей и пришли к выводу, что около 46% из них имеют синдром эмоционального выгорания.

Обследуемые медики также заполняли анкету по употреблению алкоголя (12 вопросов) и тест AUDIT для выявления расстройств, обусловленных употреблением алкоголя (10 вопросов), разработанный Всемирной

организацией здравоохранения [5]. Выяснилось, что 2,6% врачей имеют синдром зависимости от алкоголя, 8% периодически употребляют алкоголь «с вредными последствиями». При этом 89% врачей не имеют алкогольной патологии.

Как говорится в исследовании, к мнимому удовлетворению с помощью алкоголя врачи могут стремиться в том числе из-за неудовлетворенности социально-психологических потребностей. Так, своим материальным положением неудовлетворены 90% врачей, 61% не нравится, как они проводят отпуск и досуг, 45% недовольны социально-бытовыми условиями. Содержание работы не нравится 30% врачей, взаимоотношения с администрацией – 23%, 13% недовольны отношениями в семье и 9% – отношениями с коллегами. При этом 35% ответили, что хотели бы сменить место работы, а 16% – даже сменить профессию. Среди последних чаще встречались врачи скорой помощи, онкологи и терапевты.

В связи с этим становится особенно актуальным вопрос разрешения конфликтных ситуаций, которые порой возникают в медицинских организациях между сотрудниками и при общении медицинских работников с пациентами. Несмотря на удручающую статистику, отражающую последствия неконструктивных способов преодоления различных ситуативных сложностей, важно указать другой аспект конфликтных ситуаций: конфликт – универсальный способ преобразования личности, отношений между людьми, отношения к новым рабочим реалиям.

В данном пособии предлагаются способы предотвращения острых конфликтных ситуаций, а также способы разрешения конфликтов, которые могут применяться руководителем в управленческих ситуациях.

Конфликт и его развитие

Если задать вопрос «Что самое неприятное в конфликте?», можно почитать следующий перечень неприятностей:

- негативные эмоции;
- риск разрушить отношения;
- чувство обиды;
- чувство безнадежности;
- неприятное знание о собственном поведении или собственных реакциях в конфликте и т.д.

Все эти и многие другие неприятности побуждают людей избегать конфликтных столкновений. Однако следует разделять конфликт и ссору/выяснение отношений. Чем же они отличаются?

В конфликте сталкиваются интересы, способы действий, позиции. Этот тип столкновений может и должен приводить к изменению и совершенствованию технологий, развитию интересов. В этом смысле конфликт представляет собой инструмент преобразований и совершенствования.

В процессе ссоры участники обмениваются личными претензиями друг к другу по принципу «потому что ты такой/ты такая». Этот тип претензий запускает механизмы психологической защиты вплоть до физических действий в адрес обидчика. Ссоры всегда неконструктивны.

Задача нашего пособия – помочь руководителям и сотрудникам медицинских учреждений удержаться или удержать других от погружения в ссору, а если ссора все-таки возникла – перевести ссору в конфликт.

Что такое конфликт и как он развивается?

Слово «конфликт» происходит от лат. *conflictus* – «столкновение».

Конфликт – это столкновение интересов, позиций, мнений, способов действий, которое заставляет человека пересмотреть привычные, сложившиеся представления о себе, мире, отношениях, способах действий и изменить свое поведение, представления, способы действий.

Другими словами, конфликт начинается со столкновения, которое может запустить процесс пересмотра привычных представлений или способов действий человека в конкретной ситуации, и если человек пересмотрел свои привычные представления, он готов принять/применить новые формы поведения и действий. Наиболее опасен для взрыва эмоций и возникновения ссоры процесс пересмотра человеком чего-то привычного, устоявшегося годами. Приведем пример с переносом на электронный носитель бумажных амбулаторных карт пациентов медицинского учреждения. Казалось бы, создаются удобные условия для медицинских работников: не надо носить тяжести, вдыхать бумажную пыль, держать большое пространство в регистратуре и т.д. В реальности же многие медицинские учреждения разбирали конфликты, основанные на страхе перед непривычным способом выполнения привычных рабочих обязанностей – работой с компьютером. Некоторые сотрудники регистратуры полагали, что их хотят уволить, в то время как их хотели научить более производительным и современным способам работы.

О чем следует помнить, когда необходимо использовать конфликт для преобразования ситуации?

Прежде всего, необходимо обеспечить или создать столкновение с тем человеком, действия которого будут преобразовывать ситуацию. Если нет

столкновения, человек будет продолжать вести себя привычным образом. Например, если сотрудник организации никогда не получал замечания по поводу опоздания, небрежно оформленных историй болезни, кодификации, ничего менять в своих действиях такой сотрудник не будет.

Затем, очень важно обеспечить пересмотр сотрудником своего отношения, например, к важности точного и аккуратного оформления медицинских карт. К процессу пересмотра необходимо относиться с психотерапевтической осторожностью, чтобы избежать действия защитных психологических механизмов. Если, не разобравшись в причинах неверных действий, обвинить человека в безответственности, в неумении, получим эмоциональный взрыв, обиду, ощущение, что специально «цепляются» с какой-то целью. Важно помнить, что причинами нежелательных действий сотрудника могут быть страхи перед новым и непонятным, например, все тот же страх перед компьютером. Поэтому, обеспечив принятие сотрудником необходимости действовать по-новому или по-другому, остается только научить его этим новым способам.

И это – третья часть преобразования через конфликт: обучаем, контролируем динамику изменений и преобразования ситуации через сотрудника.

Три источника конфликтов в организации

Развитие любого коллектива представляет собой сложный процесс, заключающийся в зарождении, развертывании и разрешении объективных противоречий, которые могут быть связаны с различными факторами:

- условия хозяйствования;
- необходимость преодоления застоя и косности;
- проблемы трудовой мотивации, связанные с оплатой труда;
- содержание и престижность трудовой деятельности;
- отношения в коллективе между отдельными личностями и социальными группами;
- разрывы в коммуникативных связях;
- недовольство работников решениями администрации;
- противоречивые управленческие решения;
- эмоциональные всплески, вызываемые различиями в темпераментах, характере и манере поведения совместно работающих людей, их возрасте и жизненном опыте, нравственных представлениях, уровне образования, квалификации и общей культуры и т.д.

Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Исходя из этого, определим конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами – лицами или группами [1–4].

Все перечисленные и другие факторы конфликтов связаны с одним из трех источников конфликтов в организации:

- 1) управление;
- 2) технология;
- 3) психология.

Конкретизируем каждый из этих источников на примере приема пациентов в поликлинической службе.

Управление

В ведении этого источника находится организация процесса приема, которая предполагает организацию записи на прием к врачу, навигацию кабинетов в медицинском учреждении, организацию порядка в очереди, бахилы (платно/бесплатно, где взять), организацию оплаты и т.д. Несовершенство любой из перечисленных составляющих может спровоцировать конфликт.

Технология

В ведении этого источника находится проведение приема пациента. В данный процесс входят время приема, заполнение карты и изучение случая, обследование/диагностика, рекомендации и назначения. Нарушение врачом любого из этих компонентов тоже приведет к конфликту.

Психология

В ведении этого источника находится собственно процесс взаимодействия врача, медицинской сестры и пациента. Составляющие взаимодействия – пространство кабинета, психологические особенности врача и пациента, речевая коммуникация, стиль поведения.

Рекомендации по предотвращению конфликтных ситуаций при приеме пациентов

Перейдем к рекомендациям с учетом источников конфликта на примере приема пациента в поликлинической службе.

Представим процесс приема в виде четырех последовательных этапов:

1. Ожидание в очереди.
2. Начало. Установление контакта и настроения.
3. Середина. Осуществление приема.
4. Завершение. Рекомендации/предписания.

Основные рекомендации по этапу 1 «Ожидание в очереди»

Если по разным причинам (непредвиденные, срочные приемы) произошел сбой очереди, необходимо снова установить порядок движения очереди.

Помним: врач в восприятии пациентов – лицо с правом влиять на порядок. Вследствие этого слова врача или медицинской сестры как представителя власти врача имеют для пациентов силу официального сообщения. Необходимо выйти к ожидающим пациентам и проговорить порядок действий. Не следует позволять пациентам самим создавать порядок движения очереди.

Напоминаем, что в случае длительного сбоя движения очереди и возможного напряжения при общении с пациентами необходимо проинформировать своего руководителя о ситуации с очередью.

Основные рекомендации по этапу 2
«Начало. Установление контакта и настроения»

Прежде всего пациенты реагируют на ответное приветствие врача или медицинской сестры. Именно поэтому очень важно, как общается с пациентом врач или медицинская сестра. Помните, невербальные знаки (поза, мимика) успокаивают пациента. Развернитесь в сторону пациента, обратитесь к нему по имени и отчеству, укажите место для личных вещей. Продемонстрируйте, что вы готовы его слушать.

Если врач продолжает разговаривать с медицинской сестрой, отвечает на телефонные звонки, продолжает молча заполнять документы по предыдущему приему, у пациента возникают нервозность, беспокойство, раздражение.

Основные рекомендации по этапу 3
«Середина. Осуществление приема»

Поскольку врачу необходимо уложиться в определенные временные рамки, важно использовать речевые приемы для удержания инициати-

вы в диалоге с пациентом. Для этого задавайте вопросы и резюмируйте ответы пациента.

Если пациент вступает в дискуссию и соперничество с врачом относительно способов лечения, предостерегаем: такое соперничество приводит к росту недоверия и конфликту. Если пациент интересуется своим состоянием, задает вопросы, лучше поддержать его в заинтересованности справиться с симптоматикой и стремлении к ответственному, осознанному выполнению предписаний врача.

Приведем несколько речевых приемов, позволяющих конструктивно и позитивно провести разговор с пациентом.

Резюме

«Если я Вас правильно поняла, то...».

Сопереживание

«Понимаю Ваше опасение/смущение в этой ситуации. Чтобы Вам стало комфортнее, давайте попробуем сделать следующее...».

Управление инициативой в диалоге: вопрос – резюме – следующий вопрос

«Как часто у Вас проявляется (такой-то симптом)? – *Ответ пациента.* – Вчера вы отметили, что это повторялось 3 раза. А сегодня были эти симптомы?».

Три «Да» (для создания согласия в разговоре)

«– Я правильно Вас понял, что произошла задержка в лаборатории?

– Да.

– Но Вам удалось сдать анализы?

– Да.

– Хорошо, и Вы сейчас готовы мне рассказать о причинах обращения к окулисту (терапевту, кардиологу)?

– Да.

– Слушаю Вас».

Извинение

«Пациент:

– Я сорок минут ждал приема!

Врач:

– Извините за задержку. Я Вас слушаю, Иван Иванович. Расскажите мне о своем самочувствии».

В случае справедливого критического замечания пациента в адрес врача/медицинской сестры/медицинского учреждения необходимо признать факт, извиниться и перейти к теме приема. Любое оправдание не только утвердит пациента в его критике, но и позволит расширить критическое суждение.

Основные рекомендации по этапу 4 «Завершение. Рекомендации/предписания»

Впечатление, с которым уйдет пациент, повлияет на его оценку всего медицинского учреждения. Статистика обслуживания свидетельствует, что своим положительным опытом человек поделится с 3 людьми, а негативными чувствами – с 10.

В завершение приема коротко подведите итог, обращайтесь к пациенту по имени и отчеству, убедитесь, что пациент все понял, еще раз проговорите ближайшее следующее действие пациента, например: «Сейчас Вам (имя, отчество) нужно пойти в регистратуру и записаться на (такое-то число)». При словах прощания проверьте, не оставил ли пациент что-то из своих вещей.

Руководитель и управление конфликтом

Функции конфликта

Конфликт служит способом выявления и разрешения противоречий, которые накопились в процессе делового общения. Если в организации происходит противоборство между работниками, то в определенный момент оно должно быть разрешено, и, как правило, это происходит посредством конфликта.

Под влиянием конфликтов все может преобразиться и обновиться, а может привести к разрушению. К основным негативным последствиям конфликта в медицинском учреждении относятся:

- неудовлетворенность членов трудового коллектива деятельностью медицинской организации;
- текучесть кадров в организации;
- ухудшение морально-психологического климата в коллективе, сворачивание сотрудничества;
- снижение производительности и активности в будущем;
- нарастание враждебности в межличностных и межотделенческих деловых отношениях;
- формирование образа врага и стремление к победам, а не к решению проблемы.

В то же время конфликт зачастую оказывается приемлемым выходом из сложившейся ситуации, едва ли не единственным способом, позволяющим восстановить нарушенное равновесие во взаимоотношениях людей, прийти к согласию относительно совместных дел, различных интересов, норм поведения или дать толчок к новому качественному скачку развития коллектива.

Основные функции конфликта, имеющие позитивную и негативную направленность:

1. **Интеграция трудового коллектива.** Конфликт влияет на устойчивость и стабильность организации, консолидацию трудовых коллективов, сохранение между ними границ, баланса интересов и власти и, таким образом, обеспечивает углубление и относительную стабильность внутренних отношений. Следует заметить, что интеграция выигрывает только в тех случаях, когда конфликт приводит к объединению на основе согласования взаимных интересов, и проигрывает, когда конфликтная ситуация наносит ущерб организованности и единству трудового коллектива.

В качестве примера можно рассмотреть конфликтную ситуацию в медицинской организации, когда недовольные работники выступили против своего коллеги, который занимался дополнительным приработком на стороне в ущерб основной трудовой деятельности и перекладывал часть своих обязанностей на сослуживцев. Руководству медицинской организации пришлось пойти на непопулярные меры и уволить сотрудника. Для того чтобы остальной коллектив правильно воспринимал данную меру, по отделениям была проведена разъяснительная работа. Конфликтная ситуация позволила еще раз обозначить важность уважительного отношения друг к другу, продемонстрировать готовность руководства к диалогу с коллективом.

2. **Активизация социальных связей.** Трудовой коллектив представляет собой устойчивую группу в рамках отдельного подразделения. Для любой группы важны сплоченность, солидарность и тяготение друг к другу и к группе в целом. В основе такого взаимодействия лежат привлекательность общих целей, совместная деятельность, а также сходство взглядов и ценностных принципов отдельных сотрудников коллектива.

Несовпадение мотиваций группы с другими трудовыми коллективами (например, между клиническими подразделениями с одной стороны и параклиническим – с другой) нередко становится причиной социальной напряженности и может привести к конфликту. В этой ситуации

межгрупповой конфликт, возникающий в процессе трудовой деятельности, может придать взаимодействию людей и их отношениям большую динамичность и мобильность, что непосредственно сказывается на усилении социальных связей, согласованности и эффективности совместных усилий, производительности труда и темпов производственной активности медицинской организации. Отрицательные последствия такого конфликта могут выразиться в нарушении рабочего ритма, трудового настроя во всей организации.

Следует иметь в виду, что сплоченность внутри одной группы (отделения) может привести к возникновению группового эгоизма, который выражается в антипатии, неприязни, вражде по отношению к другим трудовым коллективам медицинской организации. Психологи определяют этот процесс как «эффект внутри группового фаворитизма», то есть определенную форму благосклонности, покровительства по отношению к членам своей группы в противовес или ущерб другому трудовому коллективу (отделению).

3. Сигнализация об очагах социальной напряженности в коллективе. Конфликтная ситуация предоставляет возможность руководству организации выявить неблагоприятное положение дел на местах в структурных подразделениях, обнаруживая и предавая огласке, например, произвол администрации, злоупотребление отдельных должностных лиц, тяжелые условия труда, нарушение техники безопасности и т.д.

В некоторых случаях конфликтная ситуация может быть порождена скрытыми корыстными целями (удовлетворение своего интереса в незаконном повышении заработной платы, начислении премии и т.д.), но чаще в ее основе лежит стремление работника навести порядок на рабочем месте, улучшить условия труда, объективно способствовать успешной деятельности организации в целом.

4. Инновация, содействие творческой инициативе. На определенном этапе развития организации вполне возможны застой в общественном развитии, инертность, консерватизм, приверженность старым традициям и привычкам. Новые идеи, проекты, рационализаторские предложения, как правило, воспринимаются недоброжелательно, негативно, вызывают зависть, страх нанесения материального ущерба и падения престижа фирмы. В связи с этим зачастую инновации, творческая инициатива приводят к конфликтным ситуациям.

Положительный эффект такого конфликта выражается в стимулировании творческой инициативы, активности, поиска нестандартных ре-

шений сложных проблем и т.д. Вместе с тем конфликт может усилить недоброжелательность в межличностных отношениях: проигравший работник теряет творческую инициативу, снижается эффективность его трудовой деятельности.

5. Трансформация (преобразование) деловых отношений. Конфликт, разъединяя противоположные силы, одновременно создает предпосылки для их сплоченности на качественно новой основе, способствует укреплению взаимного уважения и доверия.

Конструктивность конфликта выражается в следующих признаках:

- укрепляется солидарность и сотрудничество работников;
- обеспечивается выбор приемлемых для большинства правил поведения;
- улучшается социально-психологический климат трудового коллектива;
- ослабляется межличностная и межотделенческая напряженность;
- создаются условия для оптимизма работников.

В случае неконструктивного протекания конфликта появляются преграды на пути взаимопонимания, прекращается сотрудничество, возникает стремление продолжить противостояние и добиться своего любой ценой. При этом ухудшается морально-психологический климат в трудовом коллективе, ослабляется уверенность работников в защищенности при общении с коллегами, создается закрытость коммуникации, руководство не получает достоверной информации о текущих ситуациях.

6. Открытость обсуждения положения дел в организации. Конфликтная ситуация создает дополнительные возможности для предания огласке более полных и достоверных сведений о проблемах, требующих решения, и о персонале, который претворяет эти решения в жизнь.

Конфликт позволяет работникам укрепить межличностное и межгрупповое деловое общение, найти возможность договориться по решению сложных вопросов, согласовать взаимные интересы и обязательства сторон. Все эти факторы позволяют выйти на новый уровень отношений, ближе узнать других участников конфликтной ситуации, мотивы их поведения, планы, идеи, возможности, которыми они располагают. Конфликты также способствуют повышению информированности руководства о состоянии дел в организации, о потенциальных возможностях своих работников.

7. Профилактика конфликтов. Позитивное протекание конфликта, разрядка напряженности в трудовом коллективе позволяют избежать более острого противостояния, которое может привести к значительному материальному и моральному ущербу. Например, недостаточное внимание к своевременному урегулированию коллективных трудовых споров, социальных конфликтов на почве задержки выплаты заработной платы, изменений условий труда может обернуться общим социально-трудовым конфликтом, который способен перерасти в его крайнюю форму – забастовку; урон от нее будет значительно серьезнее, чем от уступок со стороны администрации или компромиссного решения, удовлетворяющего всех участников конфликтной ситуации.

Следует отметить, что при возникновении любого конфликта в организации основной задачей руководства является придание ему по возможности положительной направленности, чтобы свести к минимуму неизбежный ущерб от негативных последствий. При эффективном управлении конфликтом его последствия могут играть положительную роль, то есть способствовать в дальнейшем достижению целей организации.

Выделяют следующие основные **функциональные последствия конфликтов** для организации:

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.

2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем.

4. Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый синдром покорности – страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

5. Улучшаются отношения между людьми.

6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Некоторые специалисты-психологи считают, что существуют конфликтные типы личности и предлагают специальные тесты, чтобы выявить уровень своей конфликтности (прил. 1).

Методика «Конструктивный спор»

Поскольку руководитель обладает властью влиять на ситуации и принимать решения, именно к нему будут приходить сотрудники в случае разногласий. Предлагаемая методика поможет руководителю в разрешении конфликта между сотрудниками.

Методика «конструктивного спора» позволяет руководителю, выступающему в качестве арбитра, построить разговор с противоборствующими сторонами по определенному алгоритму. В этой методике важно следовать 4 параметрам.

1-й параметр. Эмоциональный накал участников конфликта

Прояснение ситуации, вызвавшей конфликт, стоит начать с рассказа более возбужденного участника. Именно ему первому дается возможность высказаться. Просим этого участника рассказать о ситуации, но, что очень важно, предлагаем ему свою схему изложения событий. Если этого не сделать, возбужденный участник, как правило, начинает акцентировать внимание на моментах, оправдывающих и подпитывающих его агрессивное-возмущенное состояние, вследствие чего может случиться еще больший взрыв.

Пример схемы: «Уважаемый (имя, отчество), расскажите, с чего все началось? Что тогда произошло? Ваша версия причин? Как развивалась ситуация? Что произошло сегодня?». По этой же схеме просим рассказать о конфликте второго участника. Во время изложения постарайтесь удержаться от эмоциональных комментариев, уточняйте детали и факты. Сосредоточивая внимание участников на деталях, побуждая их вспоминать факты, вы таким образом удерживаете конфликт в рациональном поле.

2-й параметр. Четкость выражения претензий

После изложения версий конфликта попросите каждого участника коротко и четко сформулировать претензии по этой ситуации, а не вообще и в целом. Помните, в конфликте оппоненты склонны расширять претензии по принципу «И вообще все... такие-то».

3-й параметр. Пресечение так называемых ударов ниже пояса

Если кто-то из участников позволяет себе какие-либо унижающие, обидные реплики в адрес другого участника, следует сразу останавливать

такие высказывания. Незаметная в обычной ситуации слегка критическая реплика или суждение в данном случае может эскалировать конфликт.

4-й параметр. Принятие части претензий каждым из участников

Через принятие части претензий каждым из участников руководитель готовит их к формулированию договоренностей. При идеальном развитии событий договоренности предлагаются не руководителем, а участниками. В этом случае роль руководителя будет заключаться в корректировке формулировок, может быть, в предоставлении ресурса для выполнения договоренностей (например, выделяется дополнительное время для заполнения отчетов, предоставляется оргтехника, помещение и т.п.), административном закреплении договоренностей и в контроле соблюдения созданных договоренностей.

Если конфликтная ситуация развивается между пациентом или родственником пациента и сотрудником медицинского учреждения, в этом случае ситуация приобретает свои особенности. Как правило, инициатором претензий является пациент или родственник пациента. Суть претензий – недовольство каким-либо аспектом медицинской помощи. Особенность этого типа конфликтной ситуации заключается в том, что пациент или его представитель стремится разбирать свою претензию только у руководителя.

Предлагаем руководителю **алгоритм поведения в конфликтной ситуации.**

1. Продемонстрируйте готовность слушать пациента, при этом удерживайте инициативу. Для этого начните с предложений действий и вопросов:

- предложите сесть;
- предложите воду/чай;
- спросите, как зовут пациента, кто его лечащий врач.

Постарайтесь осуществить 3–5 иницирующих предложений/действий/вопросов. Тем самым руководитель демонстрирует власть в ситуации и контроль происходящего.

2. Выясните представления пациента о ситуации, продемонстрируйте готовность разобраться в ней. Будьте осторожны с заверениями наказать виновных. Пациенты эти слова воспринимают как официальное заявление/решение и могут стремиться контролировать осуществление наказания.

3. Получите больше информации, чтобы максимально конкретизировать ситуацию. Для этого сосредоточьтесь на фактах, а не на эмоциональных комментариях.

4. Сформулируйте суть противоречия, которое привело к «неприятности». Для себя определите источник противоречия: управленческий, технологический, психологический.

5. Если готовы, обсудите предполагаемые результаты ситуации. Для этого представьте ситуацию как задачу с разными вариантами решения. Если не готовы, придется этот и последующие этапы перенести на следующую встречу.

6. Резюмируйте действия, которые будут предприняты каждой из сторон (пациент может собрать документы, прийти на следующую встречу, то есть пациент тоже должен сделать что-то со своей стороны). Для этого подчеркните важность участия в ситуации каждой из сторон.

7. Спокойно завершите ситуацию. Для этого сделайте/скажите что-нибудь приятное другой стороне.

Структурные методы управления конфликтами

В работах по управлению подчеркивается важность гармоничного функционирования организации. Представители административных школ управления считают, что если найти хорошую формулу управления, организация будет действовать как отлаженный механизм. В рамках этого направления разрабатываются структурные методы управления конфликтами.

1. Четкая формулировка требований. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работы.

2. Использование координирующих механизмов. Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у работников есть разногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к «третьей стороне» – их общему начальнику. В некоторых сложных организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых служит увязка целей различных подразделений.

3. Становление общих целей, формирование общих ценностей. Этому способствует информированность всех работников о стратегии развития медицинской организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных отделениях. Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функциональные.

4. Система поощрений. Следует установить такие критерии эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников. Например, если премировать работников службы техники безопасности за количество выявленных нарушений правил безопасности, это приведет к нескончаемому дисфункциональному конфликту с производственными и эксплуатационными службами. Если поощрять всех работников за устранение выявленных нарушений, это приведет к снижению конфликтности и повышению безопасности.

Работа с конфликтами, конечно, не исчерпывается перечисленными методами. В соответствии с ситуацией могут быть найдены и другие эффективные организационные методы.

Стили поведения в конфликтной ситуации

Управление конфликтами включает и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций. Участники конфликтной ситуации оказываются перед необходимостью выбора одной из трех принципиальных возможностей своих действий в сложившихся обстоятельствах. Известный конфликтолог Н.В. Гришина [3] формулирует эти возможности следующим образом:

- 1) путь «борьбы», направленный на то, чтобы всеми доступными средствами добиться желаемого;
- 2) уход от конфликта;
- 3) ведение переговоров с целью найти приемлемое решение возникшей проблемы.

Каждая из этих возможностей предполагает соответствующие стратегии поведения участников конфликта. Для описания стратегий и тактик конфликтного взаимодействия на практике часто применяют двухмерную модель К.У. Томаса и Р.Х. Килменна, которая была разработана в 1972 г. За основу здесь берется степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и интересы партнера. Если представить это в графической форме, получим сетку Томаса – Килменна, позволяющую проанализировать конфликт и выбрать оптимальный стиль



Сетка Томаса – Килменна

поведения, а также создать для каждого человека собственную стратегию разрешения конфликта (рисунок).

Прежде чем мы рассмотрим особенности различных стилей поведения в конфликте, вам предлагается с помощью опросника Томаса – Килменна определить характерные лично для вас особенности поведения в конфликтной ситуации (прил. 2). Значение каждого из пяти стилей (тактик) может колебаться от 0 до 12 баллов.

Оптимальной стратегией поведения в конфликте считается такая, при которой применяются все пять стилей поведения и каждый из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов. Ваш результат будет отличен от оптимального, если одни тактики (стили) имеют значения ниже 5 баллов, другие – выше 7 баллов (сумма баллов равна 30). Для оптимизации своего поведения в конфликте рекомендуется привести значения всех пяти тактик в интервал от 5 до 7 баллов, то есть реже прибегать к тактике, имеющей завышенное значение, и чаще использовать тактику, имеющую заниженное значение по результатам тестирования.

Специалисты в области конфликтологии утверждают, что необходимо умелое применение всех пяти тактик (стилей) – соперничества, сотрудничества, компромисса, уклонения и уступки – в зависимости от конкретных условий конфликтной ситуации.

Выделяют две основные направленности поведения в конфликте:

1. Стратегия «партнерство» характеризуется ориентацией на интересы и потребности партнера. Это стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов. «Наш интерес состоит в том, чтобы наилучшим образом обеспечить интересы другой стороны», провозглашают сторонники партнерской стратегии поведения.

2. Стратегия «напористость» характеризуется реализацией собственных интересов, стремлением к достижению собственных целей. Жесткий подход: участники – противники, цель – победа или поражение. Сторонники стратегии напористости нетерпеливы, эгоистичны, не умеют слушать других, стремятся навязать свое мнение, легко ссорятся и портят отношения.

Внутри двух стратегий существует пять основных тактик (или стилей) поведения.

1. При низкой напористости и низком значении партнерства – тактика «**избегание**» («уход», «уклонение»): стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным; стремление выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от споров, дискуссий, возражений оппоненту, высказывания своей позиции. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой, если в настоящий момент нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся. Эффективна эта стратегия и в случае нереалистических конфликтов.

2. При низкой напористости и высоком стремлении к партнерству – тактика «**уступка**» («приспособление»): стремление сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнера путем сглаживания разногласий, готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с требованиями, претензиями; стремление поддержать партнера, чтобы не затронуть его чувств путем подчеркивания общих интересов, замалчивания разногласий. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда при «тактическом проигрыше» гарантирован «стратегический выигрыш». Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными.

3. При высокой напористости и низком значении партнерства – тактика «**противоборство**» («соперничество», «конкуренция»): стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, занятие жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротивления; применение власти, принуждения, давления, использование зависимости партнера; тенденция воспринимать ситуацию как вопрос победы

или поражения. Этот стиль может быть признан эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы своей организации, и порой он просто обязан быть настойчивым. Существенными недостатками данной стратегии являются подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

4. При средних значениях напористости и партнерства – тактика **«компромисс»**: стремление урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого; поиск средних решений, когда никто много не теряет, но и много не выигрывает; интересы обеих сторон полностью не раскрываются. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Однако через какое-то время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например, неудовлетворенность «половинчатыми» решениями. Кроме того, конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

5. При высоких значениях напористости и партнерства – тактика **«сотрудничество»**: поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон, в ходе открытого обсуждения; совместный и открытый анализ разногласий в ходе выработки решений; инициатива, ответственность и исполнение распределяются по взаимному согласию. Этот стиль основывается на убежденности участников конфликта: расхождение во взглядах – неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о правильном и неправильном. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решения проблемы. Кратко установку на сотрудничество обычно формулируют так: «Не ты против меня, а мы вместе против проблемы».

Руководителю следует применять различные стили разрешения конфликтов, учитывая индивидуально-психологические особенности их участников, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным. Тактика сотрудничества приводит к самым эффективным решениям при сохранении дружеских отношений.

Говоря о желательности сотрудничества, обратим внимание на агрессивность, которая часто сопровождает конфликтные ситуации.

Агрессивность (лат. *aggredi* – нападать) – поведение человека в отношении других людей, которое отличается стремлением причинить им неприятности, нанести вред.

Агрессивность требует выхода, однако, выплеснувшись в виде конфликтотгена, возвращается бумерангом конфликта. Лев Толстой очень точно подметил: «То, что начато в гневе, заканчивается в стыде». Однако не «выпускать пар» агрессивности небезвредно для здоровья: гипертония, язва желудка и двенадцатиперстной кишки, гастриты, колиты, инсульты, ишемия, инфаркты – вот далеко не полный перечень болезней сдержанных эмоций (психосоматические заболевания). Народная мудрость гласит: «Язва желудка – не от того, что едим мы, а от того, что ест нас».

Итак, накопившаяся отрицательная энергия требует выхода, и подобная разрядка просто жизненно необходима человеку. Существует три основных способа снятия агрессивности – пассивный, активный и логический.

Пассивный способ заключается в том, чтобы «поплакаться» кому-то, пожаловаться, просто выговориться. Слезы снимают внутреннее напряжение, так как с ними из организма выводятся вредные ферменты – спутники стресса (например, адреналин). Дать облегчение – одна из важнейших функций слез.

Активные способы строятся на двигательной активности. В основе их лежит тот факт, что адреналин – спутник напряженности – «сгорает» во время физической работы, прежде всего той, что связана с разрушением целого, рассечением его на части: занятия фитнесом, вскапывание земли, работа топором и пилой, косьба.

Из спортивных занятий быстрее всего снимают агрессивность те виды, которые включают удары: бокс, теннис, футбол, хоккей, волейбол, бадминтон, гольф. Даже наблюдение за соревнованиями даст выход агрессии. Страстные болельщики испытывают те же эмоции, что и играющие: их мышцы непроизвольно сокращаются, как будто они сами на ринге (корте, спортивной площадке). Эти эмоции и физическая нагрузка «сжигают» излишки адреналина.

Не менее полезны так называемые циклические упражнения, связанные с повторением большого количества раз самых элементарных движений: бег трусцой, быстрая ходьба, плавание, велосипед, аэробика, танцы. Для некоторых людей с этой целью неплохо подходят увлечения типа «кто кого» (охота, рыбалка), чтение и просмотр детективов, фильмов ужасов и др.

При этом необходимо помнить: нет двух одинаковых людей, а поэтому различные способы могут идеально подходить и, напротив, быть совершенно противопоказаны даже для членов одной семьи, не говоря уже о сотрудниках одного коллектива.

Логический способ приемлем преимущественно для сугубо рациональных людей, предпочитающих логику всему остальному. Такому человеку главное – докопаться до сути явления, ему отгонять от себя неприятные мысли – себе дороже, поэтому лучше именно сосредоточиться на неприятностях, а все остальные дела отложить на потом, пока не будет найден выход из сложившегося положения. Уже сама эта аналитическая работа успокаивает, так как отнимает много энергии. Кроме того, человек занимается привычным делом – работой мысли, в результате эмоции притупляются, а это чрезвычайно важно – суметь переключить отрицательные эмоции на положительные (или по меньшей мере на нейтральные).

Предотвращение конфликтов

Теперь поговорим о тех факторах, которые препятствуют возникновению и развитию конфликтов. В первую очередь следует назвать выверенную кадровую политику. Правильный подбор и расстановка кадров с учетом не только профессиональных, но и психологических качеств существенно уменьшают вероятность возникновения конфликтов. При приеме на работу психологическое тестирование просто необходимо, тогда руководитель будет точно знать, как строить взаимоотношения при общении с персоналом. Не будет ложных ожиданий, психологической несовместимости, разочарований.

Важным фактором предотвращения конфликтов является также авторитет руководителя. Быть всегда компетентным, организованным, принципиальным, честным, справедливым, требовательным, чутким, жить общим делом, а не личными соображениями о своем престиже, – вот что создает авторитет менеджера и предупреждает желание противостоять ему. Авторитет руководителя – залог стабильности отношений в коллективе. Конфликты, как правило, редки и быстро прекращаются или разрешаются на деловой основе в хорошо организованном коллективе, где господствуют порядок и дисциплина, слаженная и дружная работа. Организованный коллектив отличается и большой устойчивостью, благодаря чему сохраняется его целостность. Вообще слухи, сплетни, конфликты весьма характерны для организаций, где сотрудники мало загружены, у них слишком много свободного времени. Подобные нега-

тивные явления должны стать для менеджера сигналом, что коллектив работает не так, как надо.

Хорошим стабилизирующим фактором, препятствующим возникновению конфликтов, служат положительные традиции, сложившиеся в коллективе. Положительные традиции выступают как дополнительные нормы социальной регуляции поведения. Их надо всячески поощрять, но при этом помнить, что возможно возникновение известного психологического феномена «смещение мотива на цель», когда традиции становятся самоцелью и выступают как консервативный фактор.

Способы психологической защиты в конфликте

Конфликтность, ставшую свойством личности, трудно преодолеть рациональным самоконтролем, усилием воли. «Воспитательные» воздействия со стороны руководителя здесь также редко приносят пользу. Конфликтность – не вина, а беда таких личностей. Реальную помощь им может оказать специалист – практический психолог или врач-психотерапевт.

В ситуациях, когда интенсивность потребности нарастает, а условия ее удовлетворения отсутствуют, поведение регулируется с помощью механизмов психологической защиты. Под психологической защитой понимается нормальный механизм, направленный на предупреждение расстройств поведения не только в рамках конфликтов между сознанием и бессознательным, но и между разными эмоционально окрашенными установками. Защитные механизмы начинают свое действие, когда достижение цели нормальным способом невозможно или когда человек полагает, что оно невозможно.

К механизмам психологической защиты обычно относят отрицание, вытеснение, проекцию, идентификацию, рационализацию, включение, замещение, отчуждение и др.

Отрицание сводится к тому, что информация, которая тревожит и может привести к конфликту, не воспринимается. Этот способ защиты вступает в действие при конфликтах любого рода, не требуя предварительного научения, и характеризуется заметным искажением восприятия действительности.

Вытеснение – наиболее универсальный способ избегания внутреннего конфликта путем активного выключения из осознания неприемлемого мотива или неприятной информации. Самые неудобные для нас факты особенно легко забываются. Вытеснение – бессознательный пси-

хический акт, при котором неприемлемая информация или мотив отвергаются собственной цензурой на пороге сознания.

Близкий к рационализации способ психологической защиты – **включение**, при котором также переоценивается значимость травмирующего фактора. Для этого используется новая глобальная система ценностей, куда прежняя система входит как часть, и тогда относительная значимость травмирующего фактора понижается на фоне других, более мощных. Примером защиты по типу включения является катарсис – облегчение внутреннего конфликта при сопереживании. Если человек наблюдает драматические ситуации других людей, существенно более тягостные и травмирующие, чем те, которые тревожат его самого, и сопереживает им, он начинает смотреть на свои беды по-другому, оценивая их в сравнении с чужими. Люди, способные искренне сопереживать страданиям окружающих, не только облегчают страдания другим, но способствуют улучшению и своего психического здоровья.

Замещение – замена действия, направленного на недоступный объект, на действие с доступным объектом. Замещение разряжает напряжение, созданное недоступной потребностью, но не приводит к желаемой цели. Когда человеку не удастся выполнить действие, необходимое для достижения поставленной перед ним цели, он иногда совершает первое попавшееся бессмысленное движение, дающее какую-то разрядку внутреннему напряжению. Такое замещение мы часто видим в жизни, когда человек срывает свое раздражение, гнев, досаду, вызванные одним лицом, на другом лице или на первом попавшемся предмете.

Изоляция, или отчуждение, – обособление внутри сознания травмирующих человека факторов. При этом доступ неприятных эмоций к сознанию блокируется, так что связь между каким-то событием и его эмоциональной окраской не отражается в сознании. Этот вид защиты напоминает «синдром отчуждения», для которого характерно чувство утраты эмоциональной связи с другими людьми, ранее значимыми событиями или собственными переживаниями, хотя их реальность и осознается.

Только переводя неосознаваемые импульсы в сознание, можно достигнуть контроля над ними, приобретая большую власть над своими поступками и повышая уверенность в своих силах. Тест для выяснения способности к психологической защите в конфликте приведен в прил. 3.

Практический опыт психологической защиты в конфликте отражен в шести правилах Д. Карнеги. Соблюдение этих правил позволяет понаравиться людям и избежать конфликта:

- искренне интересуйтесь другими людьми;
- улыбайтесь;
- помните, что имя человека – это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке;
- будьте хорошим слушателем, поощряйте других говорить о себе;
- говорите о том, что интересует вашего собеседника;
- внушайте вашему собеседнику сознание его значимости и делайте это искренне.

В ходе дискуссии, для того чтобы спор не перерос в конфликт, следует использовать **правила ведения спора с оппонентом:**

- единственный способ одержать верх в споре – уклониться от него;
- проявляйте уважение к мнению вашего собеседника, никогда не говорите человеку, что он не прав;
- если вы не правы, признайте это быстро и решительно, с самого начала придерживайтесь дружелюбного тона;
- заставляйте собеседника сразу же ответить вам «да»;
- пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему;
- искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника;
- относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других;
- взывайте к более благородным мотивам;
- драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно;
- бросайте вызов, задевайте за живое.

Х. Корнелиус и Ш. Фэйр предлагают **12 правил разумного поведения в конфликте:**

1. Установка «победа/победа» у обеих сторон конструктивна, поскольку тем самым уважаются интересы каждого.

2. При творческом ответном действии проблемы становятся разрешимыми.

3. Эмпатия как средство коммуникации способствует взаимопониманию и согласию: выслушайте противоположную сторону и встаньте на место оппонента.

4. Выберите подходящее содействие оппоненту: атакуйте проблему, а не личность, объясняя, каково вам, и оппонент прислушается.

5. Создавайте вместе с оппонентом силу сотрудничества.

6. Управляйте эмоциями: страх, гнев, боль и фрустрация могут быть, хотя и не без труда, заменены положительными эмоциями.

7. Сформируйте готовность к разрешению конфликта, определив личные разногласия, мешающие сотрудничеству.

8. Определите суть конфликта, составив список факторов, способствующих общему видению проблемы.

9. Проявите свободу выбора, конструируя вместе с оппонентом творческое решение проблемы.

10. Проводите переговоры с оппонентом по определению эффективной стратегии решения проблемы.

11. Если необходимо, привлекайте посредников или сами выступайте в качестве такового, помогая другим понять друг друга и достичь совместного решения проблемы.

12. Добивайтесь расширения перспектив, стремясь видеть проблему во всей ее сложности и полноте.

Как общаться с людьми, которые вас раздражают: 7 удачных психологических приемов

1. Используйте мощь паузы

Как только что-то смутит вас в беседе, сделайте глубокий вдох. Не важно, что вы услышали: глупую шутку, оскорбление, реплику, исполненную негатива. Не будьте субъективны! Ваша первая негативная реакция задаст напряженный тон всей дальнейшей беседе. А если это сотрудник, с которым необходимо обсудить план действий или деловой вопрос, не терпящий отлагательств? Вдохните, сделайте шаг назад. Лучше всего сделать вид, что вы ничего не услышали. Игнорирование – великое искусство, и оно дает силу вести разговор в нужном для вас русле. После паузы продолжайте непринужденную беседу.

2. Без предвзятости

Человек, который вам не нравится, наверняка любим многими. Возможно, у него есть ребенок, любимый человек, друзья. Есть те, кто его любят, – в каждом из нас достаточно и хороших, и плохих черт. Если вы будете смотреть на своего собеседника предвзято, специально выискивая какие-то неприятные моменты в его поведении, ничего хорошего из разговора не получится. Помните: мы видим лишь то, что хотим видеть. Оставайтесь ровным, не занимайте негативную позицию, и вы сможете договориться с кем угодно.

3. Оборот «Что, если...»

Начинайте важный вопрос с этого оборота, и вы удивитесь, как изменится реакция окружающих на ваши слова. Предполагая, мы можем спокойно принимать любое развитие событий; предполагая, можно обговорить серьезные и не очень вопросы без риска поругаться с собеседником. Этот волшебный оборот помогает найти компромисс.

4. Создайте личное неприкосновенное пространство

Как только вы замечаете, что человек переходит границы дозволенного, – отгородитесь от него. Во время беседы можно отодвинуться подалее, ненадолго отойти. Вообразите вокруг себя светящееся поле – своеобразный энергетический щит. Это поможет вам сохранять спокойствие, даже если собеседник стремится отнять у вас энергию.

5. Контролируйте себя и осознавайте ситуацию

Вы всегда вправе пресечь собеседника, который слишком много себе позволяет. Скажите, что не хотите говорить на предложенную тему, если этот вопрос слишком личный для вас. Еще один способ – перевести все в шутку: с юмором состязаться бессмысленно.

6. Дайте второй шанс

Если человек сказал что-то не слишком корректное по отношению к вам, у вас есть возможность переспросить его: «Что-что, я не расслышал?». Таким образом вы дадите собеседнику шанс одуматься, исправить положение. Есть и другой способ: растолковать фразу в свою пользу, без негатива.

7. *То, что тебе не нравится в людях, обязательно присутствует в тебе*

Это трудно принять, но и правда, больше всего нам досаждают люди, в чем-то похожие на нас. То, что нам не нравится в других, прежде всего нам не нравится в себе. Задавайте себе вопросы: почему меня так это раздражает? Вы сможете лучше понять себя и справиться со своими переживаниями. Злость и раздражение, возникающие у вас в определенных условиях, сменяются рациональным отношением к миру.

Заключение

Один из лучших методов управления конфликтами в медицинской организации – предотвращение конфликтогенных ситуаций, инцидентов и жалоб на медицинский персонал со стороны пациентов, а также других предпосылок, которые могут привести к полномасштабному конфликту.

С одной стороны, большое количество конфликтов – признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. С другой стороны, конфликты в медицинской организации при хороших взаимоотношениях могут способствовать успешной работе организации.

При эффективном управлении конфликтом его последствия могут играть положительную роль, способствовать дальнейшему решению проблем медицинской организации: сотрудники чувствуют себя причастными к решению важных задач, совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь, разрушается так называемый синдром покорности – страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности, улучшаются отношения между сотрудниками в коллективе.

Анализируемые способы предотвращения и управления конфликтами в медицинской организации с учетом целей, сущности и содержания противоречия в конфликте, эмоционального состояния и особенностей его участников, объективизации конфликта, когда руководитель медицинской организации выступает в роли «третьей стороны», а также способы психологической защиты в конфликте позволят сотрудникам медицинской организации эффективно, качественно и с чувством полного удовлетворения оказывать медицинскую помощь пациентам, от которых никогда не будет жалоб.

Литература

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
2. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: учебник. М.: ИНФРА-М, 2002.
3. Гришина Н.В. Если возникает конфликт // Психология в управлении / ред. И.П. Волков, Е.С. Кузьмин, А.М. Зимичев. СПб.: Лениздат, 1983.
4. Гуров А.Н., Жукова М.И., Сибатян С.М. Эффективное руководство медицинской организацией: уч. пособие. М., 2016.
5. Конфликтология: учебник для вузов. 2-е изд. / под ред. В.П. Ратникова. М.: Юнити-Дана, 2005.
6. Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций: учебник для вузов. СПб.: Союз, 2000.
7. Стародубов В.И. Управление персоналом организации: учебник для вузов. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2006.

Тест для выяснения уровня конфликтности

- 1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор на повышенных тонах. Вы:**
 - а) избегаете вмешиваться
 - б) можете встать на сторону потерпевшего или того, кто прав
 - в) всегда вмешиваетесь и отстаиваете свою точку зрения
- 2. На собрании (совещании и т.д.) критикуете ли вы руководство за допущенные ошибки?**
 - а) нет
 - б) в зависимости от вашего личного отношения к нему
 - в) всегда критикуете за ошибки не только начальство, но и тех, кто его защищает
- 3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который кажется вам нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?**
 - а) да, если другие вас поддержат
 - б) вы обязательно будете поддерживать свой план
 - в) нет, поскольку боитесь, что за критику вас могут лишит премияльных
- 4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?**
 - а) только если они необидчивы и эти споры не портят ваших отношений
 - б) да, но только по важным, принципиальным вопросам
 - в) вы спорите со всеми и по любому поводу
- 5. Вы стоите в очереди. Кто-то пытается пролезть вперед. Ваши действия?**
 - а) возмущаетесь в душе, но молчите
 - б) открыто высказываете негодование
 - в) проходите вперед и начинаете наводить порядок
- 6. Представьте, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые предложения, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите?**
 - а) выделите положительные стороны работы и предложите предоставить возможность продолжить ее
 - б) выскажетесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта

в) станете критиковать работу: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок

7. Представьте: свекровь (теща) говорит вам о необходимости бережливости, экономии, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете?

а) одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие

б) говорите, что эта вещь безвкусна

в) вы постоянно ругаетесь, ссоритесь из-за этого

8. Вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?

а) думаете: «Зачем мне портить себе настроение из-за плохо воспитанных чужих озорников?»

б) делаете замечание

в) если это происходит в общественном месте, вы их отчитаете

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:

а) в таком случае вы не даете ему чаевых, которые заранее приготовили

б) просите, чтобы он еще раз посчитал сумму

в) это будет поводом для скандала

10. Вы в доме отдыха. Администратор сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности, не следит за уборкой в комнатах, за разнообразием меню. Возмущает ли вас это?

а) да, но предполагаете, что если вы даже и выскажете ему какие-то претензии, вряд ли это что-то изменит

б) вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят

в) вы вымещаете недовольство на младшем персонале – уборщицах, официантах

11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Вы признаете свою ошибку?

а) нет

б) разумеется, признаете

в) какой же у вас авторитет, если вы признаете, что были неправы?

12. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваши действия?

а) не замечаете такой пустяк

б) молча возьмете солонку

в) не удержитесь от замечания и, может быть, демонстративно откажетесь от еды

13. На улице, в транспорте вам наступили на ногу. Ваша реакция:

- а) с возмущением посмотрите на обидчика
- б) сухо сделаете замечание
- в) выскажетесь, не стесняясь в выражениях

14. Кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась. Вы:

- а) промолчите
- б) ограничитесь кратким тактичным комментарием
- в) устроите скандал из-за пустой траты денег

15. Не повезло в лотерее. Как вы воспримете это?

- а) постараетесь быть равнодушным, но в душе дадите себе слово никогда в ней больше не участвовать
- б) не скроете досаду, но отнесетесь к происшедшему с юмором, пообещаете взять реванш
- в) билет без выигрыша надолго испортит настроение

Ключ к тесту

Каждый ответ «а» оценивается в 4 балла, «б» – в 2 балла, «в» – в 0 баллов.

От 42 до 60 баллов – вы тактичны, не любите конфликтов, избегаете критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это отразится на вашем положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

От 22 до 40 баллов – о вас говорят, что вы – конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это отразится на вашем положении. И вас за это уважают.

20 и менее баллов – вы ищете повод для споров, большая часть которых излишни, мелочны. Любите критиковать, но только тогда, когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить? Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

Тест для выяснения стиля поведения
в конфликтной ситуации

Для того чтобы выяснить, к какому стилю поведения в конфликтной ситуации вы наиболее склонны, необходимо, внимательно прочитав каждое из двойных высказываний (А и Б), выбрать то из них, которое в большей степени соответствует тому, как вы обычно поступаете. Утверждения повторяются, но каждый раз в новом сочетании. Долго думать не следует.

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов и другого человека, и моих собственных.
3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Иногда я жертвую собственными интересами ради интересов другого человека.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Я стараюсь не задеть чувств другого человека.
5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А. Я пытаюсь избежать неприятности для себя.
Б. Я стараюсь добиться своего.
7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я первым делом стараюсь определить, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. А. Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникших разногласий.
Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь добиться своего.
Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А. Первым делом я стремлюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б. Я стараюсь успокоить другого и, главное, сохранить наши отношения.
12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
13. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. А. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б. Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. А. Первым делом я пытаюсь определить, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б. Я стараюсь отложить все спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.
20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. А. Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.
Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. А. Я пытаюсь найти позицию посередине между моей и позицией другого человека.
Б. Я отстаиваю свою позицию.
23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
Б. Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. А. Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. А. Я обычно предлагаю среднюю позицию.
Б. Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. А. Зачастую стремлюсь избежать споров.
Б. Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Ключ к тесту

Для того чтобы выяснить, какие стили поведения в конфликтной ситуации характерны лично для вас, необходимо обработать свои ответы, используя следующий ключ, начисляя по 1 баллу за каждое совпадение.

№ вопроса	Стиль поведения				
	соперничество	сотрудничество	компромисс	избегание (уклонение)	приспособление (уступки)
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б			а
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

Тест для выяснения способности
к психологической защите в конфликте

Одни люди «играючи» решают самые сложные проблемы в конфликте. Других способно «положить на лопатки» и незначительное осложнение. К какому типу относитесь вы?

Чтобы ответить на этот вопрос, выберите один из трех вариантов.

1. Рассказываете ли вы о своих проблемах, неприятностях?

- а) нет, это мне не помогло бы
- б) да, если есть подходящий собеседник
- в) не всегда, людям хватает своих забот.

2. Сильно ли вы переживаете неприятности?

- а) всегда и очень тяжело
- б) все зависит от обстоятельств
- в) смиряюсь, ведь любой неприятности рано или поздно приходит конец

3. Вы чем-то огорчены. Что вы делаете в таком случае?

- а) позволяю себе удовольствие, о котором долго мечтал
- б) иду к хорошим друзьям
- в) жалею себя, отсиживаясь дома

4. Близкий человек обидел вас. Как вы поступите?

- а) «спрячусь в свою раковину»
- б) потребую объяснений
- в) расскажу о ситуации любому, кто готов слушать

5. В минуту счастья:

- а) не думаю о несчастье
- б) не покидает тревога, что счастье быстро уйдет
- в) не забываю о том, что и огорчений в жизни немало

6. Как вы относитесь к психиатрам?

- а) не хотел бы стать их пациентом
- б) многим людям они могли бы помочь
- в) человек в силах помочь себе сам

7. Судьба, по вашему мнению:

- а) постоянно испытывает вас
- б) несправедлива к вам
- в) благосклонна к вам

8. О чем вы думаете после ссоры с любимым человеком, когда гнев проходит?

- а) о хорошем, что было у вас в прошлом
- б) мечтаю о тайном мщении
- в) о том, сколько вытерпели от него (нее)

Ключ к тесту

Для подсчета баллов и определения своего результата воспользуйтесь следующим ключом:

№ вопроса	Вариант ответа		
	а	б	в
1	3	1	2
2	4	0	2
3	0	2	4
4	3	0	1
5	1	3	5
6	4	2	3
7	5	2	1
8	1	2	3

От 7 до 15 баллов – вы легко миритесь с неприятностями, даже бедами, так как способны верно оценить их. Ценно и то, что вы не склонны жалеть себя (слабость, присущая многим). Ваше душевное равновесие достойно восхищения.

От 16 до 26 баллов – вы часто ропщете на судьбу. Вы предпочитаете «выплескивать» проблемы и неприятности на других. Вам необходимо чье-то сочувствие. Может быть, лучше научиться владеть собой?

От 27 до 36 баллов – вы еще не справляетесь со своими бедами. Возможно, именно поэтому они так часто вас терзают. Вы замыкаетесь, нередко жалуете себя. Будь у вас волевой характер при ваших хороших задатках, вы успешно справлялись бы с проблемами и неприятными ситуациями.

Содержание

Введение	3
Конфликт и его развитие	4
Что такое конфликт и как он развивается?	5
Три источника конфликтов в организации	6
Рекомендации по предотвращению конфликтных ситуаций при приеме пациентов	7
Руководитель и управление конфликтом	10
Функции конфликта	10
Методика «Конструктивный спор»	15
Структурные методы управления конфликтами	17
Стили поведения в конфликтной ситуации	18
Предотвращение конфликтов	23
Способы психологической защиты в конфликте	24
Заключение	28
Литература	29
Приложение 1. Тест для выяснения уровня конфликтности	30
Приложение 2. Тест для выяснения стиля поведения в конфликтной ситуации	33
Приложение 3. Тест для выяснения способности к психологической защите в конфликте	37

Государственное бюджетное учреждение здравоохранения
Московской области
«Московский областной научно-исследовательский
клинический институт им. М.Ф. Владимирского»
(129110, Москва, ул. Щепкина, 61/2)

Гуров Андрей Николаевич
Жукова Маргарита Ивановна

Управление конфликтами в медицинской организации

Учебное пособие

Редактор: Л.Ю. Заранкина
Оригинал-макет: А.В. Васюк

ISBN 978-5-98511-352-5



9 785985 113525 >

Подписано в печать 30.01.2017. Тираж 200 экз. Заказ № 04/17.

Отпечатано в ГБУЗ МО МОНИКИ им. М.Ф. Владимирского



МОНИКИ
1775

ISBN 978-5-98511-352-5



9 785985 113525 >