

# Конфликты в медицинских организациях



# *Конфликт*

- Столкновение противоположно направленных мнений, точек зрения, идей

# Классификация конфликтов

- **по иерархическим ступеням:**
- *по горизонтали* (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу)
- *по вертикали* (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу).

# Классификация конфликтов

- **по значению для организации, способу разрешения:**
- *Конструктивные конфликты* – разногласия, разрешение которых выводит организацию на новый более эффективный уровень развития.
- *Деструктивные конфликты* – приводят к негативным, часто разрушительным действиям, что резко снижает эффективность работы, и может привести к распаду организации и увольнению сотрудников.

# Причины возникновения конфликтов

*В основе возникновения конфликта в профессиональной среде могут лежать:*

1. организационно-правовые, административно-управленческие, социально-психологические причины/факторы;
2. нарушения в информационной логистике медицинской организации, коммуникативных связей;
3. недостаточный уровень знаний;
4. поведенческие причины;

# Природа и типология конфликтов

## в профессиональной среде

С точки зрения психологии и управления персоналом конфликты в трудовом коллективе, в т. ч. и сестринском, могут возникать:

- ❖ на социально-бытовой почве (например, кто-то регулярно не кладет на положенное место документацию, не вытирает со стола, занимает чужую вешалку и т. д.);
- ❖ на политической почве (разногласия в политических взглядах);
- ❖ на религиозной почве (разное отношение к вероисповеданию, рождению, жизни, смерти и, соответственно, к абортам, эвтаназии и т. д.);
- ❖ неприятие норм сложившихся отношений, устоев в коллективе (искажение понятий «субординация», «профессионализм», «уважение к старшим» и т. д.).

# Природа и типология конфликтов

## в профессиональной среде

с точки зрения психологии и управления персоналом конфликты в трудовом коллективе, в т. ч. и сестринском, могут возникать:

- ❖ на финансовой почве (разный уровень заработной платы сотрудников, необоснованное, по мнению зачинщика конфликта, снижение/повышение заработной платы, лишение премии, дискриминация в получении дополнительного заработка и др.);
- ❖ на профессиональной почве (разногласия в применении методик оказания помощи, недоделки, погрешности в работе и др.);
- ❖ личностные особенности сотрудников.

# Типы конфликтных личностей

- «демонстративный» - чаще холерики, им присуща бурная деятельность в самых разнообразных направлениях, они любят быть на виду, имеют завышенную самооценку;
- «ригидный» - не умеют перестраиваться, принимать во внимание точки зрения окружающих, честолюбивы, проявляют болезненную обидчивость, подозрительность;

# Типы конфликтных личностей

- «педант» - личность, которая всегда пунктуальна, придирчива, хоть и исполнительна, даже занудлива;
- «бесконфликтный» - человек, сознательно уходящий от конфликта, перекладывающий ответственность в принятии решений на других. Между тем конфликт нарастает и может обрушиваться на этого человека;

# Типы конфликтных личностей

- «практик» - для этого человека самым важным является преобразование среды, внешнего окружения, изменения позиций других людей, что может приводить к разнообразным столкновениям, напряженности в отношениях.
- «агрессист» - грубый, бесцеремонный, раздражающийся. Как правило, за его агрессивностью скрывается боязнь раскрытия его некомпетентности;

# Типы конфликтных личностей

- «жалобщик» - человек, обвиняющий других, но сам ничего не делающий для решения проблемы;
- «разгневанный ребенок» - по своей природе не зол, а взрыв эмоций говорит о том, что он не может взять ситуацию под контроль;

# Типы конфликтных личностей

- «максималист» - человек, желающий что-то без промедления, даже если в этом нет необходимости;
- «молчун» - держит все в себе, не говорит о своих обидах, а потом срывает зло на ком-то;

# Типы конфликтных личностей

- «тайный мститель» - человек, причиняющий неприятности с помощью каких-либо махинаций, считая при этом что он восстанавливает справедливость;
- «ложный альтруист» - делающий вам добро, но в глубине души, ищущий выгоду для себя;
- «хронический обвинитель» - всегда выискивающий ошибки других, считает, что, обвиняя, можно решить проблему.

# Наиболее значимые причины возникновения конфликтов между администрацией и медицинскими работниками

1. Неправильная организация труда
2. Слишком высокие требования администрации
3. Нарушение этических норм
4. Делегирование несоответствующих полномочий
5. Неспособность принять адекватное решение
6. Нарушение трудовой дисциплины
7. Ошибка организации контроля
8. Нерациональное использование рабочего времени
9. Недостаточный уровень знаний

# Наиболее значимые причины возникновения конфликтов между «медицинский работник - медицинский работник»

1. Негативные эмоциональные состояния (гнев, агрессия, раздражительность, брань)
2. Несовпадение взглядов на одну и ту же проблему
3. невыполнение своих должностных инструкций одним медицинским работником, повлекшее за собой невозможность выполнения работы другим медицинским работником
4. Личная неприязнь
5. Нарушение этических норм
6. Неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами
7. Нерациональное использование рабочего

# Наиболее значимые причины возникновения конфликтов между «медицинский работник – родственники пациентов»

1. Чрезмерная требовательность, угрозы;
2. Негативные эмоциональные состояния (несдержанность, гнев, агрессия, раздражительность, брань)
3. Негативные поведенческие реакции (страх, повышенная тревога, импульсивная двигательная активность, депрессивное состояние);
4. Недостаточно внимательное отношение к пациенту;
5. Профессиональная некомпетентность;
6. Склонность к манипулированию медработником (лесть, стремление получить выгоду от медработника).

# Наиболее значимые причины возникновения конфликтов

## между «медицинский работник - пациент»

1. Неосведомленность пациентов по соблюдению лечебно-охранительного режима в медицинской организации;
2. Негативные эмоциональные состояния (несдержанность, гнев, агрессия, раздражительность, брань);
3. Характерологические особенности врача и пациента;
4. Недостаточно внимательное отношение к пациенту;
5. Профессиональная некомпетентность;
6. Возрастные особенности (плохой слух, невнятная речь, снижение познавательных процессов);
7. Отсутствие информационного согласия пациента на лечение;
8. Дефекты ведения медицинской документации.

# Урегулирование и решение конфликта

- *Разрешение конфликта направлено на устранение причины/источника возникновения конфликтной ситуации, достижение целей, полного взаимопонимания, удовлетворения интересов и потребностей конфликтующих сторон.*
- *Понятие «урегулирование конфликта» — более широкое, означает принятие мер по достижению взаимовыгодных позиций конфликтующих сторон и включает предупреждение ( в т. ч. выявление), предотвращение конфликтов, налаживание коммуникаций и др*

# СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ.



# Конкуренция или соперничество

- стремление к одностороннему выигрышу, к победе, к удовлетворению собственных интересов. Желание надавить на партнера, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Его можно использовать, если вы обладаете достаточной властью и авторитетом, и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение - наилучшее.

# Сотрудничество

- наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем и наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Оппоненты вместе находят решение, которое приемлемо для обеих сторон. Из оппонентов они становятся партнерами.

# Компромисс

- при этом стиле стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. Он напоминает сотрудничество, однако осуществляется на более поверхностном уровне. Акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, с которым каждая из сторон может согласиться.

# Приспособление

- этот стиль обозначает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки, или нужды другого человека могут оказаться более важными, чем ваши, или его позиции более сильными. В таких случаях вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.

# Игнорирование или уклонение

- этот стиль реализуется в тех случаях, когда конфликт не затрагивает ваших прямых интересов, возникшая проблема не столь важна для вас или вы не желаете тратить время и силы на решение проблемы.

# Кодекс поведения в конфликте

- Дай партнеру «выпустить пар»
- Потребуй от него спокойно обосновать претензии
- Сбивай агрессию неожиданными приемами
- Не давай ему отрицательных оценок, а говори о своих чувствах
- Предлагай партнеру сформулировать желаемый конечный результат
- Отражай как эхо его высказывания. Чтобы избежать непонимания

# Кодекс поведения в конфликте

- Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, создавайте спектр вариантов
- Дай партнеру возможность «сохранить свое лицо»
- Не бойся компромиссов и не уходи без извинений, если неправ
- Оформляй будущую договоренность и оговори взаимоотношения на будущее
- Независимо от результата сохраняй отношения

# Тест Томаса

Инструкция. Выберите в каждом вопросе предпочитаемый Вами вариант ответа поведения и укажите его букву в ответах (выбираете либо вариант а, либо б). По каждому из пяти разделов опросника (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) подсчитывается количество ответов, совпадающих с ключом. Полученные количественные оценки сравните между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения испытуемого в ситуации конфликта, тенденцию его взаимоотношений в сложных условиях.

# Ключ к тесту Томаса

- Соперничество: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.
- Сотрудничество: 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.
- Компромисс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26б, 29а.
- Избегание: 1а, 5б, 6а, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.
- Приспособление: 1б, 3б, 4б, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

# Вопросы к методике Томаса

1.a) 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.a) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я пытаюсь уладить его с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

3.a) Обычно я стремлюсь добиться своего.

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого.

# Вопросы к методике Томаса

**4.a) Я стараюсь найти компромиссное решение.**

**б) Я стараюсь не задеть чувства другого.**

**5.a) Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.**

**б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.**

**6.a) Я стараюсь избегать неприятностей для себя.**

**б) Я стараюсь добиться своего.**

# Вопросы к методике Томаса

**7.а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.**

**б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.**

**8.а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.**

**б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.**

**9.а) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.**

# Вопросы к методике Томаса

10.а) Я твердо стремлюсь добиться своего.

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы.

б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12.а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызывать споры.

б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет на встречу.

# Вопросы к методике Томаса

13.а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Я стараюсь, чтобы все было сделано по-моему.

14.а) Я сообщаю другому человеку свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

б) Я показываю другому логику и преимущество моих взглядов.

15.а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить отношения.

б) Я стараюсь делать все необходимое, чтобы избегать напряжения.

# Вопросы к методике Томаса

16.а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществе моей позиции.

17.а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.а) Если это сделает другого человека счастливым, я даю ему возможность настоять на своем.

б) Я дам другому остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу

# Вопросы к методике Томаса

19.а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, 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.

# Вопросы к методике Томаса

22.а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится по середине между моей и другого человека.

б) Я отстаиваю свою позицию.

23.а) Как правило, я озадачен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность при решении спорного вопроса.

24.а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.

б) Я стараюсь убедить другого идти на компромисс.

# Вопросы к методике Томаса

**25.а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.**

**б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.**

**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 постоять на своем.**

# Вопросы к методике Томаса

**28.а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.**

**б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку 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.**