

## МЕДИЦИНСКИЕ НАУКИ

### УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Шамрай Наталья Сергеевны*

*Научный руководитель*

*Афони娜 Наталья Александровна,*

*кандидат медицинских наук, доцент*

*Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования*

*«Рязанский государственный медицинский университет  
имени академика И.П. Павлова»*

*Министерства здравоохранения Российской Федерации*

**«Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс» . Диксон Ч.**

Главная цель руководителя любого звена - наладить эффективную совместную работу сотрудников. Но, часто, в коллективе складываются непростые отношения, которые мешают успешному взаимодействию и провоцируют конфликтные ситуации. На данный момент в сфере здравоохранения происходит много изменений, как по медицинской части, так и в финансовой политике учреждений. Всё это не может не способствовать возникновению конфликтов. Модернизация и реформирование системы здравоохранения призвано, изначально, оптимизировать и улучшить условия труда, условия оплаты труда. Но на практике получается обратный эффект. Медицинские работники всех уровней не успевают за всеми изменениями. В итоге, получаем снижение степени удовлетворенности пациентов и врачей качеством оказываемой медицинской помощи, что является основным критерием обоснованности и правильного направления реформ. Параллельно нарастают противоречия и конфликтогенность в учреждениях здравоохранения. А, все, так называемые рабочие конфликты, могут отрицательно сказываться на рабочем процессе в целом. В гонке за выполнением планов, приказов, предписаний, руководители забывают, что многие конфликты можно профилактировать, избежать их и, что управление конфликтами – это волшебная невидимая палочка, которую нужно уметь применять.

В настоящее время у руководителей разных уровней не хватает элементарных знаний конфликтологии. А управление организацией невозможно без управления конфликтами. Я работаю главной медицинской сестрой родильного дома при «Пушкинской районной больнице им. проф. В.Н. Розанова». В моём подчинении находится весь средний и младший медицинский персонал роддома, в непосредственном подчинении десять старших медицинских сестёр и акушерок отделений роддома, которые, также, в свою очередь являются руководителями на своих местах. Конфликты в родильном доме среди среднего и младшего персонала бывают

разных уровней, разной сложности, имеют разные причины. Очень важно, чтобы конфликтные ситуации на местах, в структурных подразделениях, решались там же. Поэтому, статья посвящена пристальному анализу причин конфликтов, оптимальных путей разрешения и профилактики спорных ситуаций и конфликтов в медицинской организации среди работников среднего и младшего звена.

Прежде всего, вспомним определение здоровья, данное Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ): «Здоровье является состоянием полного физического, душевного и социального благополучия, а не только отсутствием болезней и физических дефектов.»

А, теперь в противовес, попробуем дать определение конфликту. Единого общего определения, но, например: в психологии, конфликт определяется, как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями. [2.] То есть, конфликт можно определить, как разногласие между двумя и более людьми или группами. При конфликте возникают напряженность, нежелательные эмоции, эмоциональные связи между людьми нарушаются или прерываются вовсе. Если вернуться к определению здоровья, то напрашивается вывод, что конфликт – явление нездоровья. Однако, так однозначно, сказать точно нельзя.

Современные управленческие силы больше склоняются к следующему определению: Конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон. Конфликты – явление социальное. Конфликты – вездесущи. Конфликты – неизбежны. Вообще, избегание открытых конфликтов напрямую снижает качество работы. Если сотрудники,

находящиеся в стадии конфликта, не будут обмениваться информацией, они будут испытывать стресс, их самооценка будет падать и отношения ухудшатся ещё больше. Неверная позиция в отношении конфликтов может привести к серьёзным последствиям, независимо от сферы, в которой произошёл конфликт. Если же говорить о душевном здоровье отдельных людей или общества в целом, то неразрешенные конфликты приводят к насилию, болезням, депрессии или патологическим зависимостям. [1.]

Опять прослеживается тесная связь конфликта и здоровья. Здоровье является одной из основных потребностей и неотъемлемым правом человека. Эта ценностная установка - социально-психологический ориентир, определяющий мотивационное поведение индивидов, социальных групп и общества в целом, отражающийся в социальной политике государства. Проблема профилактики и управления конфликтами в профессиональных сферах, а именно, в здравоохранении, назрела давно и требует более пристального рассмотрения на всех уровнях управления. Если наше здоровье напрямую связано с конфликтами, то для укрепления и сохранения здоровья необходимо заниматься проблемами профилактики и управления конфликтами и искать их пути решения.

Конфликты в медицинских организациях только на первый взгляд носят локальный характер. Функционально они тесно связаны с теми процессами и противоречиями, которые составляют главное содержание социальных изменений в обществе. Медработники в настоящее время находятся в сложной социально-профессиональной ситуации. В связи с недостаточным финансированием сектора здравоохранения и невозможностью обеспечить пациентов медицинской помощью с применением современных медицинских технологий и в соответствии с высокими стандартами ее оказания, снижается эмоциональный фон, поддерживается состояние внутренней тревоги и профессиональной неудовлетворенности. Низкая оплата труда сотрудников медицинских учреждений понижает мотивацию к качественному выполнению своих профессиональных обязанностей, практически к нулю. Часто социальные и бытовые проблемы экстраполируются участниками конфликта на процесс межличностного общения, что способствует росту конфликтности в медицинских учреждениях. Причины конфликтов большое множество: ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, плохие коммуникации, различия в психологических особенностях, разные темпераменты и воспитание, борьба за финансовое благополучие и борьба за власть, борьба за идею, статус, невозможность следовать указаниям нормативных документов в условиях уже существующий медицинских учреждений и т.д. Точно, можно сказать, что объектом конфликта всегда является ценность, по поводу которой возникает столкновение интересов противоборствующих

сторон. Какую же тактику выбрать руководителю для разрешения конфликтов в разгаре: уклонение, уступчивость, конкуренция, сотрудничество, компромисс, противоборство, переключение внимания, разделение деловой и эмоциональной сторон конфликта, борьба, отсрочка (перенос решения конфликта на более благоприятное время)? При всех плюсах и минусах выше перечисленных стратегий, демократично было бы выбрать стратегию сотрудничества. Но, специалисты не пришли к единому мнению. Выдвигаются идеи, что в разрешении конфликтов все средства хороши.

Но, в то же время, например, избегая конфликта, легче всего оказаться у него в заложниках. Ведь, как ни парадоксально, при уклонении от конфликта психика работает «правильно». На уровне древнего, рептильного мозга человек запрограммирован на избегание конфликтов, но внутреннее «Я» подсказывает: «Конфликт может быть опасен». Однако, важно взять свои инстинктивные побуждения под контроль и не уклоняться от конфликта, а занять активную позицию. Конфликт следует рассматривать, как проблему, которую необходимо решить, как возможность и, в определённом смысле, как нечто позитивное. Думать о конфликте позитивно – как о задаче, возможности, энергии, страсти, творчестве, увлеченности делом! Западные руководители, учителя, коучи – все, кто имеет дело с людьми, учат воспринимать конфликты позитивно. [1.]

Конфликт возникает, как естественная и неизбежная составляющая человеческих отношений. Он может подтолкнуть к поиску возможностей компромисса и сотрудничества. Конфликты позволяют учиться и развивать себя. Они также являются основным стимулом, пробуждающим любопытство и поощряющим творчество. В этой трактовке к конфликту стоит относиться позитивно. Конфликт – это процесс, управляя которым можно использовать его разрушительный потенциал для достижения полезных результатов.

Конечно, нельзя забыть о профилактике конфликтов, и в этом случае необходимо использовать общие для любых организаций управленческие способы предупреждения конфликтов: - четкую формулировку требований, правил, критериев оценки; - однозначную иерархическую структуру (все знают, кто главный, кто за что отвечает, кто принимает решение в случае разногласий); - установление общих целей, формирование единых ценностей (корпоративная культура); - система оплаты труда/поощрений, исключающая столкновения различных подразделений или индивидов группы.

Конфликт предполагает наличие энергии; это потенциальный источник приверженности своей команде и организации в целом. Команды становятся высокоэффективными, когда серьёзные вопросы выносятся на обсуждение или допускаются конструктивные дискуссии. В них поддерживаются глубокие эмоциональные связи, основанные на взаимном уважении и увлеченности делом, а цели и результаты работы становятся значимы для каждого сотрудника. Необходимая составляющая

управления конфликтами - это создание атмосферы сотрудничества. Эффективное управление конфликтами стимулирует творчество и содействует личному и профессиональному росту. Искренность, открытое признание разногласий, диалог, взаимное уважение и достоинство – вот условия разрешения конфликтов.

Конечно, существуют острая потребность в разработке единых рекомендаций по прогнозированию, профилактике и разрешению конфликтов, а также внедрению этих рекомендаций в систему здравоохранения, потому что не все руководители среднего звена (старшие медсестры) имеют высшее образование, не говоря уже о специальной подготовке по конфликтологии и психологии.

Но, всё таки, предлагаю ряд приёмов, помогающих сохранить отношения при конфликте:

1. Уравновешивайте доводы разума и эмоции. Когда эмоции перевешивают, нам становится труднее взаимодействовать с другими людьми. Будучи разгневанным, нельзя принять мудрое решение.

2. Стремитесь понимать друг друга. Чтобы достичь решения, которое стороны сочтут справедливым, необходимо понимать интересы каждой из них, их специфическое видение конфликтной ситуации, а также представление о «справедливости».

3. Общайтесь «хорошо». Разрешение конфликта предполагает эффективную коммуникацию, то есть понимание того, как создаётся, поддерживается и возобновляется эмоциональная связь оппонентов.

4. Будьте надёжны и честны. Если оппоненты не верят друг другу, то от переговоров будет мало пользы.

5. Убеждайте, а не принуждайте. В отдельных случаях мы бываем больше заинтересованы в немедленном достижении результатов, чем в установлении долговременных отношений.

6. Будьте готовы принять друг друга такими, какие вы есть. Чувствовать, что тебя «принимают», ценят и не считают «пустым местом», жизненно важно для всех людей.

Управление конфликтами любым руководителем невозможно без определенного психологического опыта, психологической грамотности, опыта общения с людьми, сотрудниками разных звеньев; высокого самообладания своими чувствами и эмоциями, самокритичности. Другими словами, руководитель должен начать разрешение конфликтов и их профилактику с себя, быть в согласии с самим собой. К каждому сотруднику индивидуальный подход в разрешении проблемных ситуаций, согласно его типу темперамента, уровню образования, занимаемой должности и т.д. С каждым сотрудником должна быть эмоциональная связь.

К сожалению, стремительное развитие и оптимизация системы здравоохранения, не оставляет современным руководителям времени на этот самый индивидуальный подход, в больницах отсутствует должность психолога; сотрудники высшего звена не готовы разрешать конфликты, не принимают участие, держатся отстраненно, боясь признаться, что у них нет элементарных знаний в области конфликтологии. Как уже говорилось выше, это вся ситуация пагубно влияет на здоровье отдельных людей и общества.

### Литература

1. Спасите заложника. Как разрешать конфликты и влиять на людей. Издательство «Манн, Иванов и Фербер», Москва, 2017 год. Джордж Колризер.

2. Практическая психология для менеджеров. Информационно-издательский дом «ФИЛИНГ». МОСКВА 1996год. Коллектив авторов. Ответственный редактор профессор Тутушкина М.К.

3. Конфликтология. Искусство ведения споров, переговоров. Казань, 1992. Андреев В.И.

4. Социально-психологические конфликты в медицинских учреждениях / « Главная медицинская сестра»: журнал для руководителя среднего медперсонала ЛПУ. 2005. - № 12 Бордовская Н.О.