

ОГБУЗ «Центр медицинской профилактики города Старого Оскола»

**Отдел межведомственных связей и комплексных программ
профилактики**

**« Профилактика конфликтов
в коллективе »**

(лекция для медработников)

Подготовила:

психолог

Безлепкина Ольга Александровна

Старый Оскол, 2018

Содержание

1. Введение 3
2. Структура конфликта в организации 3-4
3. Типы конфликтов на предприятии (в организации) 4
4. Способы преодоления (разрешения) конфликтов 5-9
 - 4.1. Основные стратегии поведения при конфликте
 - 4.2. Методы профилактики конфликтов на уровне организации
 - 4.3. Методы профилактики конфликтов на личностном уровне
5. Заключение 10
6. Список используемой литературы 11
7. Рецензия 12

1. Введение

Конфликт является неотъемлемым элементом функционирования любой организации, в том числе, и в сфере здравоохранения. Межличностные взаимоотношения, прежде всего, подразумевают внутренний психологический климат коллектива и умение работать в команде.

Женские коллективы - довольно распространенное явление в нашей системе здравоохранения. Современные исследователи отмечают, что женщины чаще, чем мужчины, проявляют чувствительность к психологическому климату в коллективе и стремление работать в психологически комфортной для себя атмосфере. Приходя на новое место, они обычно пытаются сначала установить эмоциональные связи с коллегами и только после этого полностью включаются в работу. Удовлетворенность отношениями с коллегами и руководством становится одним из основных факторов, определяющих удовлетворенность женщин своим рабочим местом. Иногда этот фактор перевешивает все остальные: уровень зарплаты, перспективы роста и т. п. Женский коллектив обычно слабо иерархичен и держится на личных отношениях. Идеальный для женщин коллектив - тот, который построен по принципу семьи, поскольку женщины склонны проецировать семейные отношения на рабочие и ожидать от коллег поддержки, понимания, эмоциональной теплоты. Любые перемены могут восприниматься женским коллективом негативно. Человек редко трудится в одиночку, чаще всего он работает вместе с другими людьми в трудовом коллективе, и поэтому перемены неизбежны, зачастую именно они и провоцируют конфликты. Однако в коллективе порой складываются непростые отношения, не только мешающие успешному взаимодействию, но и провоцирующие конфликтные ситуации.

2. Структура конфликта в организации

Трудовой коллектив - формальная общность людей, объединенных общим делом. Работающие в организациях люди различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие ведет к возникновению конфликтной ситуации. Возникновение конфликтов в организации закономерно и неизбежно, поскольку при разнообразных целях и задачах, стоящих перед людьми, при различных уровнях информированности сотрудников довольно часто возникает спорная ситуация, которая впоследствии превращается в конфликт.

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Это осознаваемое противоречие, которое характеризуется противоборством конфликтующих сторон.

Конфликт, как социальное действие, дает ярко окрашенный негативный эффект, но в то же время выполняет важную позитивную функцию. Конфликт служит выражению неудовлетворенности или протеста, информированию конфликтующих сторон об их интересах и потребностях. В определенных ситуациях, когда негативные взаимоотношения между людьми контролируются, и, по крайней мере, одна из сторон отстаивает не только личные, но и организационные интересы в целом, конфликты помогают сплотиться окружающим, мобилизовать волю, ум на решение принципиально важных вопросов, улучшить морально-психологический климат в коллективе. Более того, бывают ситуации, когда столкновение между членами коллектива, открытый и принципиальный спор желательней: лучше вовремя предупредить, осудить и не допустить

неправильное поведение коллеги по работе, чем попустительствовать ему, не реагировать, опасаясь испортить отношения. Таким образом, конфликт может привести к повышению эффективности организации, к улучшению отношений внутри коллектива, разрешить спорные ситуации.

3. Типы конфликтов на предприятиях (в организациях)

Основные типы конфликтов на предприятиях (в организациях): **организационные, производственные, трудовые, инновационные.**

Организационный конфликт – конфликт, связанный с организацией и условиями деятельности. Например, когда работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему со стороны организации; требования, предъявляемые к работнику, противоречивы, неконкретны; имеются должностные инструкции, функциональные обязанности, но их выполнение вовлекает работников в конфликтную ситуацию.

Производственный конфликт – специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива. Производственные конфликты бывают: внутригрупповые – между рядовыми работниками, между руководителями и подчиненными, между работниками различной квалификации, возраста; межгрупповые – борьба между группами за распределение различного рода ресурсов, за специфические интересы и цели, за лидерство и т. д.; между производственными группами и администрацией – неверные управленческие решения, неудовлетворительное отношение управленческого персонала к работникам и прочее.

Трудовой конфликт – это столкновение интересов и мнений, оценок между представителями различных групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации труда и его оплаты).

Инновационный конфликт – конфликт, возникший по причине введения инноваций; противоречие, возникшее между сторонниками и противниками нововведений. Основные причины: работники опасаются ухудшения своего социально-экономического положения; дефицит материально-технических ресурсов; имеющиеся ресурсы более низкого качества, чем требуется; ухудшение взаимоотношений руководителей организации с руководителями подразделений из-за необходимости перестраивать свою работу.

4. Способы преодоления (разрешения) конфликтов

Предупреждение конфликтов - это создание объективных предпосылок, способствующих разрешению предконфликтных ситуаций неконфликтными способами.

4.1. Основные стратегии поведения при конфликте

Существует пять основных стратегий поведения при конфликте: конкуренция (или соперничество), сотрудничество, компромисс, уклонение, приспособление.

Рассмотрим рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с

другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Этот стиль можно использовать, если:

- исход конфликта очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение - наилучшее;
- чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
- взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не может вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

Стиль сотрудничества можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как требует более продолжительной работы. Цель его применения - разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает его неэффективным.

Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- основной целью является приобретение совместного опыта работы;
- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Стиль компромисса. Суть заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен: обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо.

Такой подход к решению конфликта можно использовать в следующих ситуациях: -

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;
- вас может устроить компромиссное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.

Стиль уклонения. Реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:

- источник разногласий тривиален и несущественен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а поэтому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;
- знаете, что не можете или даже не хотите решить вопрос в свою пользу;
- у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;
- хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- пытаться решать проблему немедленно -- опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- подчиненные могут сами успешно урегулировать конфликт;
- у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой или вы сможете заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Считается, что этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существенен для вас, либо когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны.

Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях:

- важнейшей задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
- считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- осознаете, что, правда не на вашей стороне;
- чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно, использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

4.2. Методы профилактики конфликтов на уровне организации

К методам профилактики конфликтов на уровне организации можно отнести:

- выдвижение интегрирующих целей между администрацией и персоналом организации;
- баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей;
- выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений;
- выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления;
- использование различных форм поощрения, предполагающих взаимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных систем.

К монетарным можно отнести следующие побудительные системы:

- организацию оплаты труда в размере, адекватном трудовому вкладу сотрудника;
- премиальную политику, основывающуюся на результативности труда и профессионального поведения сотрудников;
- участие сотрудников в прибылях и капитале предприятия;
- систему специальных льгот и выплат, выделяемых из прибыли организации и не носящих обязательного характера, определенного законодательством (льготное или беспроцентное кредитование на целевые нужды персонала, оплата различных страховок, бронирование заработной платы, т. е. распределение части прибыли между членами коллектива по результатам работы организации в целом.

К немонетарным побудительным системам можно отнести:

- открытость информационной системы фирмы, предполагающую причастность сотрудников к делам организации, информированность персонала обо всех важных решениях, касающихся кадровых перестановок, реорганизации структуры управления, технических нововведений и т. п.;
- привлечение персонала к разработке важнейших решений как внутри подразделения, так и в организации в целом;
- использование системы гибкой занятости сотрудников, гибкого режима труда и отдыха;
- применение так называемых виртуальных структур управления, которые не

предполагают жесткого режима нахождения сотрудников на своем рабочем месте;

- использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников;
- моральное поощрение персонала;
- проведение совместных мероприятий (спортивные состязания, вечера отдыха, представление новых сотрудников и т. п.).

Следует отметить, что для успешного применения мотивационных систем и превращения их в действенный способ профилактики конфликтов необходимо, с одной стороны, перечисленные методы использовать в единстве и взаимосвязи, а с другой стороны — их применение не должно приводить к нарушению требований справедливости.

4.3. Методы профилактики конфликтов на личностном уровне

Для регуляции конфликта на личностном уровне специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им. Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

- адекватности восприятия конфликта, т. е. достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений, как противника, так и своих собственных;
- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего, предлагают пути выхода из конфликтной ситуации, создают атмосферу взаимного доверия и сотрудничества.

Руководителю полезно знать, какие черты характера, особенности поведения человека присущи конфликтной личности. Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к ним относятся следующие:

- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая бывает как завышенной, так и заниженной. И в том, и в другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих — и почва для возникновения конфликта готова;
- стремление доминировать, во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;
- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;
- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, чрезмерное стремление сказать правду в глаза;
- определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

При общении с конфликтными людьми формы поведения могут быть самыми разнообразными. Например, в разговоре с «неудобными» оппонентами можно ориентироваться на их личностные особенности:

«Вздорный человек» — часто выходит за рамки профессиональной беседы, не сдержан, нетерпелив, своей позицией и подходом к ситуации смущает собеседников или сотрудников подразделения и неосознанно подталкивает их к тому, чтобы с ним не соглашались, спорили.

Форма поведения — оставаться в рамках профессиональной беседы и стараться сохранять спокойствие, опровергать его вздорные утверждения следует аргументировано, прибегая к помощи других сотрудников.

«Всезнайка» — всегда все знает лучше других, требует слова, всех перебивает.

Форма поведения — потребовать от остальных собеседников выразить определенную позицию в отношении его утверждений.

«Болтун» — часто и бестактно вмешивается в разговор, не обращает внимания на время, которое он тратит на свои вопросы и отступления.

Форма поведения — с максимальным тактом его остановить, ограничить время выступления, вежливо, но твердо направить на предмет беседы.

«Неприступный собеседник» — замкнут, часто чувствует себя вне времени и пространства, так как все недостойно его внимания

Форма поведения — заинтересовать в обмене опытом, признать его знания и опыт, привести примеры из круга его интересов.

И наконец. Несмотря на то, что вы стараетесь строить свои взаимоотношения с другими людьми на принципах доброжелательности и гармонии, конфликты, увы, случаются. Поэтому очень важно обладать умением эффективно улаживать споры и разногласия, чтобы трудовые взаимоотношения не рвались с каждым конфликтом, а наоборот, развивались и крепились.

6. Заключение

В процессе деятельности организации здравоохранения применяются разнообразные факторы и способы разрешения конфликтных ситуаций.

Однако можно выдать следующие рекомендации по профилактике конфликтов:

Лучший способ разрешения конфликта - сотрудничество. Предупреждать конфликты можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на психику и поведение оппонента.

К основным способам и приемам изменения своего поведения в предконфликтной ситуации можно отнести: умение определить, что общение стало предконфликтным; стремление глубоко и разносторонне понять позицию оппонента; снижение своей общей тревожности и агрессивности; умение оценивать свое актуальное психическое состояние; постоянная готовность к неконфликтному решению проблем; умение улыбнуться; не ждать от окружающих слишком многого; конфликтоустойчивость и чувство юмора.

Соблюдение предложенных рекомендаций поможет конфликтующим сторонам предотвратить конфликтные ситуации, а если они произошли, то конструктивно их разрешить и найти оптимальный выход из конфликта.

7. Список используемой литературы:

1. Балинт И., Мурани М. Психология безопасности труда. - М.: Профиздат, 2008.
2. Шаленко, В.Н., "Конфликты в трудовых коллективах" - М: изд - во МГУ, 2002.
3. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: Курс лекций. - Ростов н/Д: Феникс, 2003
4. Большаков, А.Г., Несмелова, М.Ю. Конфликтология организаций. Учебное пособие / А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова - М.: МЗ Пресс, 2004.
5. Кравченко, А.И., "Трудовые организации: структура, функции, поведение" - М.: Наука, 2004.
6. Кулиев, Т.А., Мамедов, В.Б., "Руководитель и коллектив: взаимодействие" - М.: Наука, 2006.
7. Анцупов, А.Я. Конфликтология/ А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов - М.: Юнити - Дана, 2004.
8. Кишкель, Е.Н. Социология и психология управления: учеб. Пособие/ Е.Н. Кишкель. - М.: Высшая школа, 2005
9. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации/ В.П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2005.

Рецензия

Наименование темы методического материала: лекция для медработников «Профилактика конфликтов в коллективе».

В данном материале описаны структура и типы конфликтов на предприятии (в организациях), рассмотрены способы их преодоления (решения) и «грамотной» профилактики как на личностном уровне, так и на уровне организации.

Работа соответствует заявленной теме, разработана методически грамотно, соответствует всем необходимым требованиям.

Материал рекомендован для проведения просветительской работы с медицинским персоналом организации, а также для административного персонала медицинских организаций.

Психолог отдела организационно-методического обеспечения профилактической работы ОГБУЗ «ЦМП города Старого Оскола» Емельянова Анна Александровна

Подпись рецензента _____