

**МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ  
КОНФЛИКТЫ**  
*в медицинском коллективе и  
способы их разрешения*

ИвГМА



**Межличностный конфликт** - открытое столкновение взаимодействующих субъектов на основе возникших противоречий, выступающих в виде противоположных целей, не совместимых в какой-то конкретной ситуации.



# Межличностные конфликты

- всегда **индивидуальны и ситуационно неповторимы**.
- Они зависят от конкретных условий взаимодействия, психологических особенностей и состояния людей.
- Во многих случаях причиной межличностного конфликта является сам человек, его личные особенности, формы его поведения, *т.е. речь идет как о ситуационных предпосылках конфликта, таких, как*
  - *физическое утомление,*
  - *плохое настроение и т.п.,*
  - *так и о характерологических предпосылках, таких, как*
    - *устойчивые качества личности, ее характера, которые располагают к столкновению с окружающими, вызывают чувство антипатии, противодействия.*

# Проявляется межличностный конфликт

- по-разному, например как борьба руководителей различных структурных и функциональных подразделений за
- ограниченные ресурсы,
- рабочую силу,
- капиталовложения и инвестиции или
- конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.
- Еще одна форма проявления межличностного конфликта - столкновение личностей, обладающих различными чертами характера, темпераментом, ценностными ориентациями, которые в силу противоположных целей не в состоянии ладить друг с другом.

# Конфликт между личностью и группой.

- *Конфликт между личностью и группой больше, чем простая сумма межличностных конфликтов. Это, как правило, столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на результаты работы группы в целом.*
- Отдельные группы людей определяют нормы поведения и выработки, присущие конкретно только им. Каждый член группы должен их соблюдать, чтобы потом быть принятым неформальной группой.
- Конфликт возникает, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, а также когда позиция, занимаемая отдельной личностью, находится в противоречии с позицией группы.

-

# Конфликт между личностью и группой

- может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать "правила" организации (например, руководитель вынужден принимать дисциплинарные меры, которые непопулярны у подчиненных).
- В свою очередь подчиненные могут изменить отношение к руководителю, дестабилизируя обстановку, что может выразиться в снижении производительности.
- Производственные, социальные и эмоциональные процессы внутри группы влияют на проявление причин и путей разрешения внутригрупповых конфликтов. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины и т.п.

# Межгрупповой конфликт.

- Межгрупповой конфликт *представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп.* Он возникает в организациях, состоящих из множества формальных и неформальных групп. Поскольку у различных групп существуют свои, отличные от других групп цели, неизбежны конфликты даже в самых эффективных организациях, которые могут иметь различную основу. Например, конфликт между лечебно – диагностической когортой и параклинической службой, медицинским персоналом и руководством (социальный) или лентяями и тружениками (эмоциональный).
- Межгрупповые конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша.
- Переход межгруппового конфликта в чувственно-эмоциональную стадию разрушающе действует не только на вовлеченные в него группы, но и на организацию в целом и на каждого индивидуального участника в отдельности. *Развитие внутригруппового конфликта приводит к внутриорганизационному конфликту. Порой бывает очень трудно провести разницу между этими двумя типами конфликтов*

# Внутриорганизационный конфликт.

- *Внутриорганизационный конфликт тем не менее чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве того, как формально распределена власть в организации.*
- Выделяют четыре разновидности такого конфликта: *вертикальный, горизонтальный, линейно-функциональный, ролевой.* В реальной жизни эти конфликты тесно переплетены друг с другом, но каждый из них имеет свои достаточно специфические черты.

# Вертикальный конфликт

- *- это конфликт между уровнями управления в организации.* Его возникновение и разрешение обусловлены теми сторонами жизни организации, которые влияют на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура и т.п.

# Горизонтальный конфликт

- *вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей.*
- Развитие горизонтальных связей в структуре организации во многом помогает его разрешению.
- Наиболее ярким примером может служить конфликт между профсоюзом и администрацией.
- Для предотвращения этой ситуации необходимо периодически проводить мониторинг для выяснения причин недовольства и количества недовольных.

- Анализ отечественной и зарубежной литературы

показывает, что межличностный конфликт изучается в психологии с позиций различных направлений.

Н.В.Гришина выделяет

- **три подхода к пониманию конфликтов.**

# В психоаналитической теории

- межличностный конфликт понимается как явление, природа которого определяется через **интрапсихические процессы и факторы**. По Фрейду, человек находится в состоянии постоянного внутреннего и внешнего конфликта с окружающими и с миром в целом.
- К.Хорни главным источником конфликта считает неспособность к решению своих внутренних проблем.

# Бихевиористы

- Ситуационный подход в изучении конфликта представлен, прежде всего, бихевиористской традицией.
- Бихевиористы предложили принципиально иной взгляд на конфликты по сравнению с психоаналитической традицией.
- Социально-психологические конфликты в рамках концепции фрустрационной детерминации агрессии понимаются, прежде всего, **как особая форма агрессивного ответа на фрустрирующую ситуацию.**
- Исходя из основных представлений бихевиористов, **патология поведения есть следствие научения неправильному или отклоняющемуся поведению, которое, получив какое-то подкрепление, становится частью поведенческого репертуара личности.**
- Тем самым ключ к пониманию поведения человека, его действий и поступков следует искать в ситуативных, внешних факторах

# КОГНИТИВИСТСКИЙ ПОДХОД

- объединил интрапсихические "внутренние" и ситуативные "внешние" факторы в регуляции поведения, придав "внешним" (объективным в трактовке бихевиоризма) факторам "внутренний", субъективный характер.
- К. Левин интерпретирует межличностные конфликты как "конфликты между собственными и вынуждающими силами", т.е. как противоречие между **собственными потребностями человека и внешней вынуждающей силой.**

# Межличностный конфликт –

- столкновение двух и более личностей с взаимопротивоположными, несовместимыми потребностями (мотивами, интересами, ценностями) в бытовой, производственной, экономической, политической и других сферах.

## Межличностные конфликты возникают на основе *объективных* и *субъективных* факторов

- **Объективные факторы** – это реально существующие в социальном микроокружении объекты, которые субъекты не могут разделить или обладать ими одновременно. *Например: вакантная должность руководителя подразделения – причина конфликта между двумя сотрудниками, претендующими на эту должность.*

**Субъективные факторы** — складываются на основе индивидуальных (социально-психологических, физиологических, мировоззренческих и др.) особенностей личности. Эти факторы в наибольшей степени определяют динамику развития и разрешения конфликта, а также его последствия.

# Межличностная совместимость и межличностная несовместимость

- *Межличностная совместимость* – предполагает взаимное принятие партнеров по общению и совместной деятельности.
- *Межличностная несовместимость* – взаимное неприятие (антипатия) партнеров, основанное на несовпадении (противостоянии) социальных установок, ценностных ориентаций, интересов, мотивов, характеров, темпераментов и др.

# **Наиболее частыми причинами конфликтных ситуаций являются:**

1. Недостаточно внимательное отношение к пациенту.
2. Характерологические особенности врача и пациента.
3. Отсутствие согласованности в действиях врачей разной специализации, коллегиальности в составлении плана лечения.
4. Дефекты ведения медицинской документации.
5. Отсутствие информированного согласия пациента на лечение;
6. Профессиональная некомпетентность (необоснованное расширение показаний к хирургическому лечению).

# Непосредственные причины конфликтов в медицине.

*Непосредственными причинами конфликтов могут быть следующие обстоятельства:*

- 1. Неудовлетворенность пациента конечным результатом лечения (обоснованная или необоснованная).*
- 2. Деонтологические просчеты медицинского персонала самонадеянно-легкомысленного характера, вводящие больного или родственников в заблуждение.*
- 3. Реальные дефекты медицинской помощи, в т.ч. с официально и неофициально произведенным материальным поощрением от больного.*
- 4. Ятрогенные обстоятельства, прямо или косвенно связанные с причинением пациенту вреда, как последствия его взаимодействия с медицинским персоналом во всех ятрогенных сферах — диагностической, тактической, лечебной, лечебно-деонтологической, организационной.*

# Причины конфликтов в организациях

- **Распределение ресурсов.**

- Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получить не меньше, а больше, и собственные потребности кажутся более обоснованными.

- **Взаимозависимость задач.**

- Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи.

- **Например:**

- - старшая медицинская сестра отделения выдала одноразовые шприцы в ночную смену, их нехватило для инъекций всем нуждающимся пациентам, возникло недовольства и конфликт между медицинской сестрой ночной смены и пациентами, а на следующий день со старшей мед. сестрой.

- - невыполнение плана по вакцинации привело к выговору, хотя причиной невыполнения было отсутствие вакцины из-за несвоевременности её получения.

- **Различия в целях.**

- Вероятность этих конфликтов в организациях возрастает по мере увеличения организации.

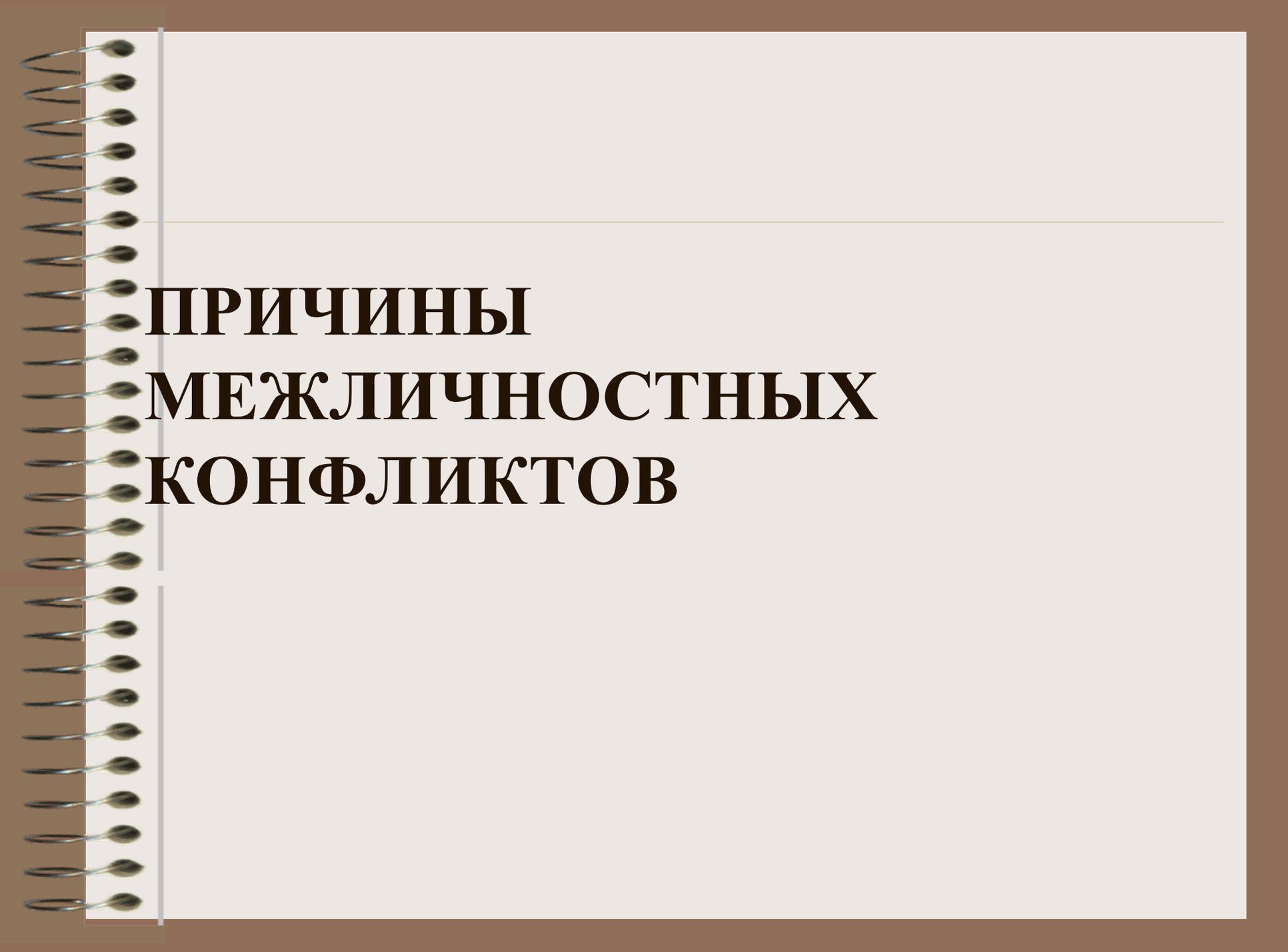
- Отдельные работники тоже, как известно, часто преследуют собственные цели, не совпадающие с целями других.

- **Различия во взглядах и представлениях.**
- У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения даже общих целей, т. е. при отсутствии противоречивых интересов.
- Даже, если все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной, о том, как это сделать, люди могут иметь разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

# Причины конфликтов в организациях

- **С неудовлетворительными коммуникациями.**
- Неточная или неполная передача информации или отсутствие необходимой информации вообще являются не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтом.

- **Различия в психологических особенностях** (темперамент, характер, потребности, мотивы и т. п.).
- Эти различия увеличивают вероятность возникновения любых конфликтов и особенно часто являются причинами межличностных конфликтов.
- Есть люди, которые постоянно проявляют агрессивность, враждебность, они все время или защищаются, или нападают, готовы оспаривать каждое слово и неспособны выслушать оппонента.
- Исследования показывают, что такие люди характеризуются **низким уровнем самоуважения** и компенсируют это показной самоуверенностью, стремлением продемонстрировать свою власть.
- Люди, обладающие **адекватным уровнем самоуважения**, не вступают в бесцельные дисфункциональные конфликты по пустякам.
-

A spiral-bound notebook with a brown cover and a white page. The spiral binding is on the left side. The page is mostly blank, with the title text centered in the middle. There are two faint horizontal lines on the page, one above and one below the title.

# **ПРИЧИНЫ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ**

# Разные причины и виды конфликтов в медицине.

*Для разных отраслей медицинской деятельности ведущими являются разные причины и виды конфликтов:*

- *на амбулаторно-поликлиническом приеме сокращение продолжительности врачебного приема является главным фактором конфликтогенности в системе отношений «медицинский персонал -пациент»;*
- *в судебно-медицинской экспертизе ситуацию конфликтного взаимодействия субъектов медицинской практики формирует субъективное отношение к результатам экспертизы;*
- *в стоматологической практике главным конфликтогенным фактором является несоответствие цены и качества услуги;*
- *в фармации конфликт врача и фармацевта - это конфликт профессионалов, который может быть позитивным, а конфликт пациента и фармацевта - это конфликт профессионала и непрофессионала, который непродуктивен, но может быть разрешен путем более полного информирования пациента;*
- *в медицинской науке наибольшее социальное значение имеют конфликты в клинических испытаниях, поскольку они провоцируют риски для испытуемых.*

# Столкновение характеров

- Это весьма весомая причина, по которой люди вступают друг с другом в конфликт.
- Каждый человек обладает своим особенным набором личностных качеств.
- Данная характеристика и делает его уникальным, неповторимым.
- Межличностный конфликт сталкивает людей в споре.
- **Многие не желают слышать своего оппонента, а только стараются доказать ему свою правоту.**
- Столкновение характеров предусматривает, что каждый стремится выразить свою личную точку зрения и не очень заботится о том, чтобы услышать доводы противника. Конфликт будет усугубляться до тех пор, пока стороны не изменят свое поведение.

# Несоответствие взглядов

- Еще одной значительной причиной для развития конфликта является разность интересов участников. Людям потому и сложно бывает понять друг друга, что их внимание направлено в абсолютно разные стороны.
- **Несоответствие взглядов на такие важные вещи как семья, работа, отношение к финансам, традиции и праздники порождает откровенное непонимание.**
- Формирование конфликта происходит в тот момент, когда поведение оппонента начинает не устраивать в значительной степени.
- Межличностный конфликт способствует отстранению людей друг от друга, появлению холодности, некоторой недоговоренности. Чтобы разрешение конфликта могло произойти мирным путем, придется значительно постараться и, в первую очередь, изменить свое поведение.

# Зависимое поведение

- Причиной для развития межличностного конфликта может стать аддиктивное поведение.
- **Любая зависимость предполагает, что личность начинает вести себя неадекватно, снимает с себя всякую ответственность за происходящее.**
- Конфликт возникнет неизбежно, если своевременно не предпринять никаких мер по устранению неблагоприятного поведения.
- Подобная ситуация осложняется тем, что зависимая сторона часто не осознает наличие причины проблемы и затягивает сам конфликт.
- Зависимое поведение может выражаться не только в принятии токсических, отравляющих веществ (алкоголь, наркотики), но и в болезненной привязанности к другому человеку. Потребность постоянно видеть объект своего обожания может спровоцировать развитие межличностного конфликта, его разрешение потребует больших душевных сил.

# Неудовлетворенность в отношениях

- Довольно частой причиной для формирования конфликта между людьми становится неудовлетворенность в отношениях.
- **Неумение уступать, находить золотую середину может привести к обострению межличностного конфликта.**
- Он сам по себе не опасен, особенно, если стороны хоть как-то стремятся к его разрешению.
- Конфликт такого плана должен подвести людей к тому, чтобы начать пересматривать свои отношения, искать в них что-то значимое и ценное.

# ВИДЫ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

Межличностный конфликт может по-разному проявляться во взаимодействии оппонентов.

Среди основных видов принято выделять **скрытые и открытые** конфликты, которые справедливо отражают степень отношения человека к ним.

Разрешение конфликта во многом зависит от того, в какой форме он выражен.

# Открытый конфликт

- Данный вид психологи часто называют осознаваемым. То есть, человек, вступая в конфликт с кем-либо из своего окружения, полностью отдает себе отчет в том, что с ним происходит.
- **Открытый конфликт характеризуется бурными выяснениями отношений.**
- Проявляемые чувства не маскируются, а направляются прямо на оппонента, слова высказываются в лицо.
- Даже если человек обладает излишне мягким и уступчивым нравом, он, так или иначе, проявляет свою позицию.

# СКРЫТЫЙ КОНФЛИКТ

- Этот тип конфликта встречается довольно часто.
- Он предполагает, что участники процесса не осознают всей серьезности ситуации.
- **Скрытый конфликт вообще может не проявляться долгое время, до тех пор, пока один из оппонентов не решит перейти к активным действиям.**
- Нежелание признавать наличие конфликта продиктовано следующей причиной: нас с детства учили, что негативные чувства могут иметь нехорошие последствия, а поэтому их лучше замалчивать.
- Такая позиция не дает возможности человеку проявить себя, сполна выразить недовольство.
- В результате конфликт затягивается сам по себе и может продолжаться сравнительно долгое время.

# ПОВЕДЕНИЕ В МЕЖЛИЧНОСТНОМ КОНФЛИКТЕ

От того, насколько участники действия будут проявлять мудрость, зависит разрешение конфликта. Надо сказать, что межличностный конфликт нельзя пускать на самотек. Следует, прежде всего, разобраться в его причинах и, конечно, менять собственное поведение.

# Доминирование

- Это тип поведения, при котором люди ни за что не желают уступать друг другу. Каждый упрямо продолжает отстаивать свою позицию даже тогда, когда наблюдается комизм ситуации. Подобное действие никак не может привести к адекватному решению сложной проблемы, которая и вызвала развитие конфликта. Доминирование как метод предполагает, что личность считает свою персону правой, а другое лицо должно подчиниться.

# Поиск компромисса

- Метод компромисса заставляет людей разворачиваться навстречу друг другу. При таком поведении даже самые заклятые враги могут встретиться за одним столом, чтобы обсудить значимые детали и прийти к мирному соглашению. Поиск компромисса предполагает, что люди начинают искать конструктивное решение проблемы.

# Уступка

- Уступка заставляет человека отказываться от собственного мнения и амбиций. Обычно к данному методу люди прибегают в том случае, когда крайне неуверенно чувствуют себя в конфликте.
- Если человек считает себя чего-то недостойным, то всегда будет выбирать именно такую позицию.
- Конечно, она не может считаться продуктивной для личностного роста.
- Уступка поможет смягчить разрушительное действие конфликта, но не решить его в действительности.

# РАЗРЕШЕНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

Межличностный конфликт в обязательном порядке требует к себе пристального внимания. Если пустить его на самотек, то ситуация со временем будет только усугубляться. Как следует осуществлять разрешение значимого противоречия? Какие шаги необходимо сделать оппонентам, чтобы прийти к согласию?

# Система управления конфликтами в медицине, в сфере здравоохранения.

- *Интерперсональный уровень, на котором конфликт урегулируется через коммуникативные процедуры и механизмы социально-психологического характера между двумя субъектами*
- (врач - пациент,
- врач - врач,
- врач - медицинская сестра,
- врач - родственники пациента,
- врач - администратор,
- пациент - медицинская сестра, и т. д.).
- Причем этот уровень несет на себе дополнительную позитивную нагрузку профилактической ступени управления возникающими дисфункциональными конфликтными ситуациями, когда *своевременное распознавание персональных свойств конфликтанта или предмета пересекающихся интересов субъектов медицины способно в большей мере предотвратить дестабилизирующее конфликтное противодействие, нежели борьба с его дисфункциональными последствиями.*
- Этот уровень требует от субъектов конфликтной ситуации *знаний в области социальной психологии, конфликтологии, социологии личности и умений их применять.*

# Система управления конфликтами в медицине, в сфере здравоохранения.

- *Административный уровень* позволяет разрешить конфликт, как правило, посредством апелляции к вышестоящему административному субъекту; последний, в свою очередь, пользуется для разрешения ситуации должностными инструкциями и формальными предписаниями ведомственного характера (приказы и распоряжения Министерства, региональных Комитетов по здравоохранению и других отраслевых структур). Такой уровень регуляции конфликта требует знаний в сфере административного права, однако часто бывает неформальным и основывается на авторитете официального лица. В тоже время правовые органы здесь не привлекаются, поэтому характер разрешения конфликтов - *сугубо корпоративный, досудебный.*
- При этом важно подчеркнуть, что административный уровень не является лишь формой разрешения конкретной конфликтной ситуации на интерперсональном уровне или конфликта между конкретной личностью и конкретной группой. На данном уровне необходимо определить более значимую функцию административных субъектов любого уровня - *обеспечивать создание структуры инстанций, широко представленных на территории страны в сети лечебных учреждений, департаментов по здравоохранению, конфликтных комиссий и других ведомственных инстанций субъектов Федерации. Главная функция таких структур - квалифицированно разрешать возникающие конфликты дисфункционального порядка в системе отношений субъектов медицинской практики.*

# Система управления конфликтами в медицине, в сфере здравоохранения.

- Другой не менее значимой функцией административного уровня управления конфликтами административный ресурс, позволяющий больший акцент делать на профилактике конфликтов в медицине, снижая доступными способами дисфункциональную конфликтность системы отношений «врача - пациент - общество».
- Высокая степень социальной напряженности, неудовлетворенность профессиональной деятельностью, неустойчивое состояние отношений выступают индикаторами, свидетельствующими о необходимости сосредоточения усилий на профилактике конфликта в медицинских коллективах силами административного ресурса.
- Пропедевтические меры по предотвращению конфликта позволяют избежать инцидента и эскалации дисфункционально-конфликтного противостояния в медицинской сфере. Конкретное содержание этого ресурса определено в работе А.В. Решетникова в способах предупреждения конфликтных ситуаций.

*Среди способов профилактики конфликта встречаются зависящие сугубо от административного субъекта:*

- а) разъяснение требований к работе;*
- б) координационные и интеграционные механизмы;*
- в) организационные комплексные цели;*
- г) структура системы вознаграждения; д) управление атмосферой рабочей обстановки и сбалансированностью рабочих мест; е) индивидуальный подход к подчиненным, умение разбираться в психологии людей, понимать мотивы их поведения.*

# Выводы

- Межличностные конфликты крепко связаны с другими видами конфликтов, они включены во внутригрупповые и межгрупповые, так как единицами групп выступают субъекты, а при межличностном конфликте внутри группы конфликт переходит в статус группового, потому что в конфликте есть стороны, определенные точки зрения, которые могут разделять несколько человек.
- Таким образом, межличностные, групповые конфликты создают некоторую замкнутую систему, элементы которой обуславливают друг друга.
- В психологии признаётся двойственный характер конфликта. Признается то, что она способствует предотвращению окостенения системы отношений и является стимулом к изменениям, к прогрессу человека и общества в целом. Настоящую пользу конфликты будут приносить тогда, когда мы научимся рационально ими управлять.

- ЛИТЕРАТУРА

- 1. Анцупов А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. – СПб.: Питер, 2009. – 288 с.
- 2. Волков, Б.С. Конфликтология: учеб. пособие для вузов/ Б.С. Волков, Н.В. Волкова. – М.: Академический Проект: Трикста, 2005. – 376 с.
- 3. Гришина Н.В. Психология конфликта: философско-социологическая «конфликтная парадигма», описание конфликта в классической психологии, проблема конфликта в отечественной психологии, отдельные виды конфликтов / Н.В. Гришина. – М.: Питер, 2008.-476 с.
- 4. Егидес А.П. Психология конфликта: понятийный аппарат в психологической конфликтологии, проблемы отношений и общения, причины и психогенез межличностных конфликтов в отношениях, их значение в жизни человека, пути деконфликтизации отношений, технологии тренинговых занятий по деловому общению: учеб. пособие. – М.: МФПА, 2011. – 314 с.