Содержание

# Введение

# Глава 1. Теоретические аспекты изучения уровня влияния конфликтности на успешность деятельности коллектива

# .1 Конфликт, его виды и способы решения

# .2 Коллектив и успешность его деятельности

# Глава 2. Конфликты в организации

# .1 Конфликт и конфликтные ситуации на примере Городской больницы №7 г. Мегиона

# Глава 3. Рекомендации по решению конфликта

# Заключение

# Список используемой литературы

# Введение

В науке психологии управления и других социальных отраслях знаний к проблемам изучения конфликтов уделяется очень много внимания. Сложность проблемы конфликта подтверждается тем, что ею занимается много наук, а поэтому для конструктивного исхода конфликта здравого смысла бывает недостаточно. Для этого нужны знания истинных причин возникновения конфликта, закономерностей развития и разрешения.

Актуальность работы. Одной из главных функций управленцев и специалистов разного уровня является решение проблем через разрешение противоречий и конфликтов. Для этого требуются теоретические разработки, доведенные до уровня технологий, которые можно применять непосредственно в практике. Формирование представлений о конфликтах, адекватных социально-позитивным процессам в обществе должно основываться на теоретических разработках, не «оторванных» от реальных процессов. Практика показывает, что игнорирование таких сложных процессов как конфликты, при росте их количества, разрушительных последствий и отсутствия профессиональных знаний (методов, технологий и т.д.), способствует разрастанию, углублению и развитию социально-негативных процессов. Следовательно, необходима некоторая теоретическая конструкция, как идеальная схема, позволяющая профессионально провести диагностику конфликтной ситуации и конфликта, с целью минимизации субъективного подхода при принятии управленческих решений, при организации деятельности коллектива и иных действий, сопровождающих деятельность коллектива ежедневно.

Цель данной работы - рассмотреть конфликтные ситуации в аспекте работы с клиентами.

Задачи работы:

- анализ литературы по теме конфликтов;

- отметить, что такое коллектив, и каким образом измеряется успешность его деятельности;

проведение исследование конфликтных ситуаций;

рассмотреть стили управления в конфликтных ситуациях;

Практическая значимость данной работы состоит в том, чтобы рассмотреть конфликтность внутри малой группы, опираясь на положительные и отрицательные связи внутри коллектива и в зависимости от их распределения определить возможность перегруппировки сотрудников для наиболее плодотворной работы. Рассматривая же теоретические аспекты сделать выводы о конфликтных ситуациях вообще и о поведении человека в них в частности. Ведь чаще всего решение конфликтной ситуации, зависит не от действий начальника отдела, а от отношений внутри коллектива. От того насколько сотрудники готовы пойти на уступки, и какой стиль разрешения конфликтной ситуации они выбирают.

# Глава 1. Теоретические аспекты изучения уровня влияния конфликтности на успешность деятельности коллектива

Ввиду многообразия видов конфликтов и различий в их определении в первую очередь необходимо дать такую дефиницию конфликта, которая являлась бы общей для всех его видов. Это в свою очередь предполагает выявление сущности конфликта и его понятия.

Сегодня в конфликтологии существуют самые различные определения конфликта. Так, на Западе широко распространено понятие конфликта, сформулированное известным американским теоретиком Л. Козером. Под ним он понимает борьбу за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранения соперника.

Это определение раскрывает конфликт в большей степени с социологической точки зрения, ибо его сущностью, по мнению автора, выступает столкновение ценностей и интересов различных социальных групп.

В отечественной литературе большинство определений конфликта носит также социологический характер. Их достоинство состоит в том, что авторы выделяют различные необходимые признаки социального конфликта, представленного многообразными формами противоборства между индивидуумами и социальными общностями, направленными на достижение определенных интересов и целей. Приведем для примера некоторые из определений конфликта:

Л.Г. Здравомыслов: Итак, конфликт - это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами

социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.

Ю.Г. Запрудский: Социальный конфликт - это явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству.

А.В. Дмитриев: Под социальным конфликтом обычно понимается тот вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны.

Несмотря на все достоинства, выражающиеся в фиксации многообразных атрибутов социального конфликта, приведенным определениям присущ, на наш взгляд, один существенный недостаток. Они не включают внутриличностный конфликт и не оставляют для него «места». Речь идет лишь о сторонах конфликта, начиная от «борьбы между индивидами» и выше. Но существует борьба и на уровне отдельного индивида, противоборство между элементами внутренней структуры личности, которое и находит свое выражение во внутриличностном конфликте. Этот конфликт - проявление противоречий не на уровне социальных групп или целых народов, а на личностном уровне, но от этого он не делается менее актуальным.

Сложившаяся ситуация, возможно, объясняется тем, что, по мнению некоторых авторов, внутриличностный конфликт не относится к социальному конфликту, а представляет собой лишь психологический конфликт, не охватываемый объемом понятия «социальный» и не имеющий к социальному конфликту прямого отношения. Но такая точка зрения вызывает возражение, в котором мы солидарны с позицией Г. И. Козырева:

Личность, - пишет он, - устойчивая система социально - значимых черт, обусловленных системой общественных отношений, культурой и биологическими особенностями индивида. Внутриличностный конфликт предполагает взаимодействие двух и более сторон. В одной личности могут одновременно существовать несколько взаимоисключающих потребностей, целей, ценностей, интересов. Все они социально обусловлены, даже если носят чисто биологический характер, так как их удовлетворение связано с целой системой определенных социальных отношений. Поэтому и внутриличностный конфликт является социальным конфликтом. Можно привести и другие определения конфликта. Важнее сформулировать его общее понятие, имеющее методологическое значение.

В этом плане всякий конфликт есть определенное качество взаимодействия между людьми, которое выражается в противоборстве между его различными сторонами. Такими сторонами взаимодействия могут выступать индивиды, социальные группы, общности и государства. В том случае, когда противоборство сторон осуществляется на уровне отдельного индивида, такими сторонами выступают различные мотивы личности, составляющие ее внутреннюю структуру. Далее, в любом конфликте люди преследуют те или иные цели и борются за утверждение своих интересов и эта борьба сопровождается, как правило, негативными эмоциями. Если теперь объединить названные признаки конфликта в единое целое, то можно дать следующее определение.

# 1.1 Конфликт, его виды и способы решения

Конфликт - есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей.

Основанием для типологии конфликтов выступают: цели участников конфликта, соответствие их действий существующим нормам, конечный результат конфликтного взаимодействия и влияние конфликта на развитие организации. В зависимости от характера влияния выделяются следующие типы конфликтов в организации: конструктивные, стабилизирующие и деструктивные. Стабилизирующие конфликты направлены на устранение отклонений от нормы и закрепление признаков устоявшейся нормы. Конструктивные конфликты способствуют повышению стабильности функционирования организации в новых условиях внешней среды за счет перестройки ее функций и структуры и установления новых связей. Деструктивные конфликты способствуют разрушению установившейся нормы и возвращению к старым нормам или углублению проблемной ситуации. Участники деструктивных конфликтов затрачивают свою энергию на то, чтобы контролировать друг друга или оказывать друг другу противодействие. Выделяются также конфликты деструктивно-ситуативные (его участники стремятся к личной выгоде) и деструктивно-тотальные (в которых участники добиваются престижа или власти). И в том и в другом случае стремления участников противоречат общим интересам коллектива, поскольку они добиваются своих целей средствами, неодобряемыми в обществе.

Другой подход - это разделение конфликтов на деловые и эмоциональные. Но, во-первых, каждый конфликт сопровождается эмоциями. И, во-вторых, очень редко в организации люди конфликтуют только по тому, что не нравятся друг другу. Чаще они находятся в ситуации, которая их и сталкивает.

Еще одна очень распространенная классификация сводится к делению конфликтов на социальные и внутриличностные. К социальным относятся межличностные конфликты, межгрупповые, конфликт между личностью и группой, между группой и обществом. А внутриличностные выражаются в противоречиях между «хочу - не хочу», «могу - не могу» и «надо» в разных сочетаниях. К примеру, конфликт «хочу и не могу», «хочу и хочу» и т.д. Эта классификация удобна для анализа, но в реальности внутриличностные и социальные конфликты тесно переплетены между собой и могут «маскироваться» друг под друга.

Разрешение конфликта - это процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личностную значимость для участников конфликта и на этой основе гармонизация из взаимоотношений.

Этапы разрешения конфликта:

1. Установить действительных участников конфликтной ситуации.

2. Изучить мотивы, цели, способности, особенности характера, профессиональную компетентность всех участников конфликта.

. Изучить существовавшие ранее до конфликтов ситуации межличностные отношения участников конфликта.

. Определить истинную причину возникновения конфликта.

. Изучить намерения, представления конфликтующих сторон о способах разрешения конфликта.

. Выявить отношение к конфликту лиц, не участвующих в конфликтной ситуации, но заинтересованных в его позитивном разрешении.

. Определить и применить способы разрешения конфликтной ситуации.

# 1.2 Коллектив и успешность его деятельности

Коллектив - в широком смысле - социальная организация, характеризующаяся совместной социально значимой деятельностью.

Коллектив - в узком смысле - группа совместно работающих лиц, в которой люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый оказывает влияние на других и одновременно находится под его влиянием.

Отличительными признаками коллектива являются:

совместная деятельность;

наличие общих интересов, целей и задач;

единая организация и управление;

относительная устойчивость и длительность функционирования.

Различают трудовые, общественно-политические, спортивные, воинские, бытовые и другие коллективы

Эффективность деятельности любого коллектива организации можно оценить по ряду показателей - субъективных и объективных. К субъективным показателям относятся - психологический климат в коллективе, текучесть кадров и т.д. Объективный элемент формируется по следующим показателям:

) производительность труда коллектива;

) успешность решения профессиональных задач.

Для эффективного использования потенциала группы групповой лидер или руководитель должен не только знать профессиональные возможности и индивидуально-психологические особенности членов своей группы, но уровень социально-психологического развития, на котором находится руководимая им группа. Важность подобного подхода обусловлена также тем, что распространенное мнение о наличии прямой зависимости между групповой сплоченностью, позитивными отношениями в группе и успешностью групповой деятельности, при ближайшем рассмотрении, оказывается не верным. «Согласно мнению ряда авторов, которое приводит Р.С. Немов (1984) в работе «Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива», зависимость успешности деятельности от социально-психологических характеристик группы носит достаточно сложный характер.

Так И.П. Волков (1970) основным фактором высоких результатов считает четкость внутренней структуры общения в группе. Л. Бондаренко (1971) и Г. Танко (1971) таким фактором считают хорошие межличностные отношения в группе, для определения которых они использовали методы социометрии. А.А. Ершов и Р.А. Максимова (1974) показали наличие положительной взаимосвязи между социально-психологическим климатом в рабочем коллективе и производительностью труда.

# Глава 2. Конфликты в организации

Неотъемлемая составляющая функционирования любой современной организации это конфликты. Один конфликт может выполнить как положительные, так и отрицательные функции. Хотя определенный уровень конфликта может быть функциональным, большинство рекомендации по организационным конфликтам преимущественно опирается на методы его разрешения, редукции или минимизации. Но конфликт не обязательно должен устраняться вовсе, скорее, им нужно эффективно управлять.

Интерактивное состояние, проявляемое в разногласиях, различиях или несовместимостях между индивидами и группами это организационный конфликт. Это процесс развития и разрешения противоречивости взаимодействий и взаимоотношений членов организации в контексте организационного функционирования. Существует он:

на внутригрупповом уровне (руководитель-подчиненный; руководитель-подразделение; между рядовыми членами группы; ролевые конфликты);

на межгрупповом уровне (вертикальный - между подразделениями разного уровня организационной структуры; горизонтальный - между подразделениями одного уровня; ролевой - из-за неопределенности взаимопересекающихся сфер ответственности и контроля).

На внутригрупповом уровне причинами конфликтов могут быть; структурные параметры и условия труда, стиль руководства, организация труда, групповые пели и нормы, системы групповой коммуникации, ролевые неопределенности, личностные особенности и интересы членов группы и т.д.

# 2.1 Конфликт и конфликтные ситуации

Городская больница № 7 города Мегиона (расположенного в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре).

Конфликтная ситуация в местном здравоохранении стала нарастать, когда в июле 2005 года главным врачом МЛПУ «Городская больница» была вновь назначена Т.В. Шмырина, которая уже была на этой должности в течение 8 месяцев и была вынуждена уйти с неё из-за своего агрессивного обращения с персоналом.

Возвращение прежнего главврача привело к ряду изменений в жизни больницы, которые ставят под вопрос саму возможность нормальной работы.

Не выдержав воцарившегося в больнице хаоса и неадекватного поведения главного врача и ее команды, за короткое время уволился целый ряд специалистов (4 заведующих отделений - кардиологического, терапевтического, переливания крови, дерматовенерологического; 2 заместителя главного врача - по амбулаторно-поликлинической работе и по детству и родовспоможению; 5 врачей - функциональной диагностики, трансфузиолог, гинеколог, хирург, анестезиолог-реаниматолог; а также главный бухгалтер, зам. главного бухгалтера, заведующая молочной кухней и заведующая пищеблоком). Многие врачи, не согласные с деструктивной политикой руководства, лишились своих должностей:

заместитель главного врача по терапии, кандидат медицинских наук, переведен в участковые терапевты; заместитель по хирургии и заведующий центром амбулаторной хирургии, оба - врачи высшей категории, «разжалованы» в рядовые хирурги; заведующая физиотерапевтическим отделением - в рядовые врачи. Кроме того, все, кто осмелился высказать недовольство, подвергаются неприкрытым издевательствам и дискриминации.

Многие работники обратились в суд, начались разбирательства, большинство из которых выигрывают все-таки врачи; коллектив раскололся; начались доносы; на персонал оказывается постоянное давление, бесконечно требуются объяснительные; творческая работа врачей целиком зависит от представлений главного врача и её приближенных; зарплата у рядовых работников падает, а у «элиты» возрастает.

Все неугодные врачи, включая высококвалифицированных, подвергаются гонениям и унижениям, на их места назначаются лояльные администрации посредственности.

Главный врач продолжает писать жалобы на своих работников в следственные органы, чтобы завести уголовные дела на профсоюзных активистов. Результатом стала проверка Госнаркоконтролем травматологического отделения, которая, впрочем, не выявила нарушений в части легального оборота наркотических и сильнодействующих средств. Но, раздутая администрацией горбольницы шумиха скомпрометировала работников отделения, создала нервозную обстановку и вызвала ухудшение работы больницы.

Следователи откровенно недоумевали, почему руководитель учреждения, призванная следить за порядком и контролировать работу персонала с наркотическими и сильнодействующими средствами, инициирует уголовные дела на своих подчиненных. В настоящее время подобной атаке подвергнут Хоспис, работники которого не согласились с решением главного врача реорганизовать их структурное подразделение и ввести платные услуги для пациентов, нашедших в Хосписе свой последний приют.

После многократных проверок сотрудников травматологического отделения администрация объявляет их плохими специалистами и саботажниками, что вызывает, по крайней мере, недоумение. Как могла произойти такая метаморфоза? Травматологическое отделение считалось одним из лучших в больнице. Это отмечали и руководители окружного травматологического центра г. Сургута при проверке отделения менее двух лет назад. Его сотрудники на протяжении многих лет получали грамоты и благодарственные письма из рук тех самых руководителей здравоохранения, которые сейчас организовали кампанию по дискредитации отделения, обрушив шквал дисциплинарных взысканий, лишая работников премий и устраивая всевозможные проверки.

Многочисленные обращения в администрацию города, Окружную Думу, прокуратуру, федеральную инспекцию труда, к сожалению, остаются - в лучшем случае - без ответа. А в худшем случае обращения возвращаются назад - по цепочке в администрацию больницы, после чего начинаются репрессии в отношении всех подписантов.

февраля 2007 года коллективу больницы было предложено выразить свое мнение о политике главного врача. Мероприятие, организованное мэрией, имело вид тайного голосования. 70% из 867 человек проголосовало против политики главного врача. Однако это обернулось только усилением репрессий.

На планерке главный врач, заручившаяся поддержкой мэра Кузьмина А.А., объявила: «Я главный врач, что хочу - то и делаю». Рабочее настроение в коллективах отсутствует, людям не хочется идти на работу, каждый понимает, что может попасть в черный список, если выразит несогласие с мнением главного врача, и тогда начнутся докладные, жалобы от пациентов, объяснительные и необоснованные дисциплинарные взыскания.

Отдельно стоит отметить «работу» главного врача с существующей профсоюзной организацией.

Так, по инициативе Шмыриной была создана «альтернативная» профсоюзная организация, в профком которой вошла почти вся администрация больницы Работников вынуждают выходить из прежнего профсоюза и вступать в «новый», угрожая занесением в «черный» список, увольнением или отстранением от должности, лишением премий и совмещений, неповышением квалификации, отстранением от аттестации и т.д. Продолжается планомерное разрушение существующей «первички» при молчаливой поддержке местной власти.

Работников больницы постоянно втягивают во внутренние склоки, обсуждение грязных сплетен и интриг, разбрасывая письма и стихи о происходящих событиях. Людей допрашивают на основании слухов, доводят до слез, вынуждают увольняться.

По закону, существующая уже 5 лет первичная профсоюзная организация должна иметь свое помещение. Однако, несмотря на неоднократные обращения в администрацию больницы, помещения до сих пор нет. После обращения в прокуратуру, главврачу было указано на это нарушение. Т.В. Шмырина сначала распорядилась предоставить помещение в кабинете психолога взрослой поликлиники, затем передумала и приказала предоставить кабинет заведующего отделением в травматологическом отделении.

Заведующий травматологией обращается к главному врачу за разъяснением и содействием, объяснив, что травматологическое отделение является режимным отделением хирургического профиля, и размещение на его территории общественной организации будет являться нарушением санитарно-эпидемиологических норм со всеми вытекающими последствиями. На что главврач издает приказ, согласно которому тот же кабинет необходимо предоставить в пользование уже… двум «первичкам».

В ответ на критику главный врач обычно говорит об улучшение больничной статистики, однако есть и другая статистика, не зафиксированная в официальных отчетах.

С уходом из больницы дерматолога, этот грамотный специалист стал гораздо менее доступен для пациентов. Люди вынуждены лечиться у нее платно в консультативной поликлинике.

Под предлогом реформирования руководства сокращена должность заместителя по терапевтической службе. В терапевтическом корпусе расположены: терапевтическое, неврологическое, кардиологическое и реанимационное отделения, в которых находятся тяжелые больные с инсультами и инфарктами, нуждающиеся в курации заместителя главного врача по терапии, что невозможно в настоящее время.

Отделение переливания крови работает без врача-трансфузиолога. Руководство отделением совмещает и.о. заместителя главного врача по хирургии, что тоже не улучшает работу больницы.

Главный врач, имея конфликт со своим заместителем по поликлинической работе, сокращает эту должность и назначает заведовать поликлиникой врача-хирурга (он же по совмещению заведующий Центром амбулаторной хирургии), не знакомого с особенностью работы участковой сети.

Для введения новой должности заместителя главного врача по хирургии была разделена акушерско-гинекологическая служба, что явно пошло во вред организации работы.

В больнице запущено в эксплуатацию новое оборудование (компьютерный томограф, электронно-оптический преобразователь), поэтому заведующим травматологическим отделением было предложено обучить в течение 4 недель врача, уже имеющего первичную специализацию по нейрохирургии, с целью освоения новых нейрохирургических операций. Так как предложенной кандидатурой оказался председатель «первички» Таматаев, ему было отказано, зато другому врачу - травматологу - была предложена первичная специализация по нейрохирургии продолжительностью 4 месяца. Это вряд ли является экономически выгодным для больницы и полезным для пациентов.

Оплата за непродуманное приобретение компьютерного томографа (порядка 60 млн. рублей), главная цель которого - продемонстрировать успехи администрации, тяжким бременем легла на больницу.

Во-первых, в палате интенсивной терапии (ПИТ) терапевтического корпуса больницы не будет заведующего реанимацией, старшей медицинской сестры и сестры-хозяйки, ставки которых автоматически окажутся сокращены. Эти обязанности будут возложены на соответствующих руководителей старшего, среднего и младшего звеньев медперсонала отделения анестезиологии, реанимации и интенсивной терапии (ОАРИТ), которые находятся в хирургическом корпусе больницы.

Таким образом, будет ослаблен контроль за лечением тяжелых пациентов с инфарктами, аритмиями, инсультами, пневмониями, туберкулезом и т.д. со стороны заведующего отделением, которая осматривает реанимационных пациентов несколько раз в сутки и вносит коррективы в лечение. А в будущем в ПИТ останется лишь один реаниматолог на 6 пациентов. Нет и четкой гарантии, что лечением и наблюдением тяжелобольных будут заниматься реаниматологи, имеющие достаточный опыт в этой работе. Возможны перебои с лекарственным обеспечением, расходным материалом и медицинским оборудованием.

А если вспомнить еще и тот факт, что уже полтора года, как сокращена должность заместителя главного врача по терапии, которую исполнял к.м.н. Глуховцев Е.В., (кстати, не согласившийся с политикой главного врача и вынужденный уйти в участковые терапевты), то ситуация с многострадальной терапевтической службой стационара может стать катастрофической.

То же касается и возможного сокращения палаты интенсивной терапии в детском стационаре. В настоящее время маленькие пациенты находятся под неусыпным наблюдением дежурных педиатров и ургентирующих детских реаниматологов в типовом здании. Наблюдение и лечение тяжелобольных детей осуществляет специально обученный и средний медперсонал с использованием следящей аппаратуры. Учитывая, что при госпитализации ребенок переживает стресс, его госпитализируют с родителем. Все эти завоевания педиатрической службы будут перечеркнуты. Передача маленьких пациентов под контроль «взрослых» реаниматологов в отделение, где лежат больные со всевозможной патологией (пневмониями, туберкулезом и т.д.), никак не будет способствовать улучшению качества оказания медпомощи детям. Это, наверное, ясно даже постороннему.

В настоящее время в здании детского стационара детскими хирургами и стоматологом выполняются малые операции, лечение и удаление зубов под наркозом и др. После лечения дети находятся в течение суток в детском отделении под контролем детских хирургов и анестезиолога. В результате будущей реструктуризации эти пациенты будут оперироваться, а потом и лечиться в хирургическом отделении вместе со взрослыми пациентами.

Кроме того, понизится доступность детского хирурга и травматолога-ортопеда в поликлинике, которые будут вынуждены тратить немало времени на переход из одного корпуса в другой, подготовку к операции, наблюдение в ближайшем послеоперационном периоде, оставляя прием амбулаторных больных.

Факты нарушений при составлении и заключении коллективного договора, не имеющего, таким образом, юридической силы, а также при создании «альтернативного» профсоюза под председательством заместителя главного врача, подтвержденные при проверке лидерами профсоюзной организации работников здравоохранения Тюменской области, не признаются администрацией МЛПУ «ГБ» и мэрией. Более того, направленное главному врачу постановление профкома о возобновлении переговорного процесса и приведении коллективного договора в соответствии с законодательными нормами, игнорируется администрацией городской больницы.

Попытка председателя «первички» Таматаева сообщить на планерном заседании заведующих подразделениями 15 февраля о вышеназванных фактах закончилась тем, что главный врач прервала выступление и потребовала докладчика покинуть заседание, после чего вынесла ему замечание за отсутствие на рабочем месте. В связи с чем, Таматаеву пришлось обращаться в поисках справедливости в мировой суд, который отменил решение главного врача. Но федеральный суд, игнорируя нормы международного права, оставил замечание в силе, в результате чего председатель «первички» опять вынужден обращаться с жалобой в окружной суд и в европейский суд по правам человека.

В 2006 году Главный врач передала часть медицинских осмотров из поликлиники в систему частного здравоохранения (ЛДЦ нефтяников «Здоровье»), как говорят «в знак уважения и признательности своему наставнику и протеже» главному врачу ЛДЦ А.В.Заграничик. В результате за прошлый год больница лишилась порядка 2 миллионов (!) рублей. Попытка сотрудников смотровой службы и дерматовенерологического отделения восстановить справедливость закончилась расформированием отделения и увольнением заведующей, которая ушла работать в частную поликлинику.

Очередная комиссия из Департамента здравоохранения ХМАО, приехавшая месяц назад с комплексной проверкой не только не захотела встретиться с председателем «первички», но и старательно обошла стороной те «неблагополучные» отделения, в которых работают сотрудники, способные рассказать членам комиссии о своих проблемах.

# конфликт коллектив клиент больница

# Глава 3. Рекомендации по решению конфликта

Наиболее частыми причинами конфликтов на межгрупповом уровне являются: взаимозависимость производственных задач и целей; неопределенность или противоречивость норм и критериев оценки различных видов труда; неодинаковые условия труда, оплаты, перспектив роста, социальных благ; конкуренция за ресурсы и фонды; различия в профессиональной подготовке, ценностях, образовании, стилях общения, социальном статусе членов разных групп; несовершенство межгрупповых каналов коммуникации; функционально-ролевые неопределенности.

Большинство людей рассматривают конфликт преимущественно как дисфункциональное явление, Это представление о конфликте имеет два аспекта: во-первых, что конфликт - это фиксация чего-то неправильного, плохого, ненормального; во-вторых, что конфликт создает большие деструктивные последствия.

Элементы, которые вносят вклад в деструктивное развитие и представление конфликта, таковы (М. Дойч, 1973; М. Фолгер и др., 1993).

. Процессы конкуренции. Стороны конкурируют друг с другом, так как считают, что их цели не совпадают, противоречивы и что их нельзя достичь одновременно. Однако, нередко в действительности цели не находятся в оппозиции, и сторонам необязательно конкурировать. Кроме того, процессы конкурентного взаимодействия имеют собственные побочные эффекты, так что конфликт, вызвавший конкуренцию, также может вести к дальнейшей эскалации.

. Искажение восприятий и пристрастия. При интенсификации конфликта восприятие окружающей среды искажается. Люди имеют склонность рассматривать окружающий мир в соответствии со своими перспективами на развитие конфликта. Следовательно, они склонны интерпретировать людей и события как находящиеся либо на их стороне (за них), либо на другой стороне (против них). Кроме того, мышление имеет тенденцию становиться стереотипным и пристрастным - участники конфликта одобряют людей и события, которые подтверждают их позицию и отвергают тех, которые, как они подозревают, выступают против их позиции.

. Эмоциональность. Конфликты имеют тенденцию быть эмоционально нагруженными с отрицательным знаком, поскольку стороны начинают переживать беспокойство, раздражение, досаду, гнев или фрустрацию. Эмоции имеют тенденцию доминировать над разумом, мышлением, и стороны при эскалации конфликта могут становиться более эмоциональными и раздраженными.

. Уменьшение коммуникаций. Коммуникация между сторонами ухудшается, идет на убыль. Стороны перестают взаимодействовать с теми, кто с ними не согласен, и больше взаимодействуют с теми, кто выражает согласие. И то взаимодействие, общение между конфликтующими сторонами, которое действительно происходит, как правило, состоит в попытках нанести поражение, принизить, разоблачить, развенчать позиции другой стороны или придать дополнительный вес своим аргументам.

. Ухудшение понимания основного вопроса конфликта. Центральные вопросы спора становятся менее ясными и расплывчатыми. Возникают обобщения, и начинают выдвигаться новые спорные вопросы, поскольку эскалация конфликта, как водоворот, втягивает в себя как другие спорные вопросы, так и «невинных» посторонних. Стороны конфликта перестают отдавать себе отчет в том, как возник конфликт, в чем он реально состоит, или что могло бы разрешить его.

. Жесткие предпочтения (зацикливание на позициях). Участники становятся заложниками своих позиции. Получая вызовы другой стороны, они начинают более жестко придерживаться своей точки зрения и быть менее уступчивыми, т. к. опасаются потерять свое лицо и выглядеть глупо. Процессы мышления становятся более ригидными и упрощенными (феномен «черно-белою» мышления, «или-или»).

. Преувеличение различий, минимизация сходства. Поскольку стороны становятся заложниками своих позиции, они склонны рассматривать друг друга и свои позиции как целиком противоположные, тогда как в действительности этого может и не быть. Все факторы, которые их разделяют, начинают преувеличиваться и выдвигаться на первое место, тогда как их сходство и общность начинают недооцениваться и преуменьшаться. Как следствие, они начинают концентрировать все усилия на том, чтобы победить в конфликте за счет другой стороны, не стремятся отыскать общую почву для разрешения спора. Так формируется образ коварного врага, которого надо победить любой ценой.

. Эскалация конфликта. Отмеченные выше процессы ведут к дегуманизации другой стороны и стремлению усиливать давление друг на друга, еще жестче заявлял свои позиции, увеличивая ресурсы для достижения победы, усиливая упорство отстоять себя под давлением другой стороны. Каждая сторона уверена, что, увеличивая давление (ресурсы, стойкость, упорство, энергию и т. п.), она сможет заставить другую сторону капитулировать, сдаться. Однако эскалация уровня конфликта ведет лишь к его еще большей интенсификации до того, что стороны теряют свою способность взаимодействовать друг с другом или разрешить спорный вопрос.

Современное представление о конфликте таково, что он не просто деструктивен или продуктивен, но одновременно содержит в себе оба аспекта. И цель состоит не в том, чтобы избегать конфликта, подавлять, устранять его, а научиться управлять им так, чтобы деструктивные элементы держать под контролем, а конструктивные вводить и использовать для эффективного разрешения или урегулирования конфликта.

К таким конструктивным элементам конфликта можно отнести следующие:

конфликт может повысить вероятность группового и организационного изменения и адаптации. Конфликт ориентирует внимание руководства на те проблемы, которые создают неудобства и сложности для нормального функционирования персонала;

обсуждение конфликтных вопросов может стимулировать членов группы и организации в целом на творческое решение проблем;

конфликт может способствовать развитию личности. В ходе конфликта руководители могут обнаружить, как их собственный стиль руководства влияет на подчиненных. Подчиненные входе конфликта могут выя вить те технические или межличностные навыки и умения, которые им необходимо приобрести или улучшить;

конфликт может укреплять взаимоотношения и повышать групповую мораль и климат;

конфликт может способствовать более глубокому осознанию себя и других людей;

конфликт может способствовать психологическому развитию. Люди становятся более аккуратными и реалистичными в самооценках, развивают саморефлексию, уменьшают эгоцентрические наклонности, могут повысить самооценку и уверенность в себе;

конфликт может приносить удовлетворение и радость. Конфликт дает возможность работникам «ощутить» сильные переживания, принять другие взгляды и представления о проблеме и людях и положительно оценивать многогранность своих взаимоотношений.

# Заключение

Сплоченность трудового коллектива зависит от уровня конфликтности, характеризующего социальное лицо коллектива, его производственный потенциал. Руководящие органы тоже играют огромную роль в конфликтных ситуациях.

Уровень конфликтности в коллективе определяет отношение руководителя к обществу в целом, к своей организации и к каждому человеку в отдельности. Если в его понимании человек представляется как ресурс, сырьевая и производственная база, то такой подход не даст должного результата, в процессе управления возникнет перекос и недочет или пересчет ресурсов для выполнения конкретной задачи.

Под уровнем конфликтности трудового коллектива следует понимать систему социально - психологических отношений, отражающих субъективную интеграцию отдельных работников и социальных групп для осуществления общих производственных целей.

Это внутреннее состояние коллектива, сформировавшегося как результат совместной деятельности его членов, их межличностных взаимодействий. Уровень конфликтности зависит от стиля деятельности коллектива и отношения к нему членов коллектива, особенностей восприятия их друг другом (оценок, мнений, реагирования на слова и поступки), взаимоиспытываемых чувств (симпатий, антипатий, сопереживания, сочувствия), психологического единства(общности потребностей, интересов, вкусов, ценностных ориентаций, уровня конфликтности, характера критики и самокритики) и др.

# Список используемой литературы

1. Алешина Е.С., Дейнека О.С. Соотношение когнитивного стиля с индивидуальным стилем на основе анализа ориентировочных и исполнительных компонентов // Когнитивные стили. Таллин, 1986.

2. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. Л., 1969

. Балашова А.С. Конфликтология. - М.: ПРИОР, 2004

. Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. Словарь-справочник по психологической диагностике. Киев, 1989.

. Гришина Н.В. Психология социальных ситуаций // Вопросы психологии. 1997.

. Дмитриев А.В. Конфликтология. - М.: Гардарика, 2000.

. Жевненко Д.В. Соврмеенные методы изучения конфликта. - М.: Манускрипт, 2000

. Запрудский Ю.Г. Социальный конфликт. - Ростов н/Д.: Феникс, 1992.

. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. - М.: Аспект Пресс, 1996.

. Иванов А.Н. Конфликтология. - М,:ПРИОР, 2004

. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию.- М.: Владос, 1999

. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М., 1984.

. Мишин С.А. Конфликтология. - М.:ПРИОР, 2003

. Немов Р.С. Психология: Учеб. пособие для учащихся пед. уч-щ, студентов пед. ин-тов и работников системы подготовки, повышения квалификации и переподготовки пед. кадров. - М. Просвещение, 1990.

. Общая психология. Учебник для студентов пед. ин-тов. Под ред. проф. А.В.Петровского. Изд. 2-е, доп и перераб. М., Просвещение, 1976.

. Потетня А.М. Развитие конфликта в условиях производства.- М.:Дрофа, 2003

. Практикум по общей психологии: Учеб. пособие для студентов пед. ин-тов / А.И. Абраменко, А.А.Алексеев, В.В.Богословский и др.; Под ред. А.И.Щербакова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Просвещение, 1990.

. Робер М. - А., Тильман Ф. Психология индивида и группы: Пер. с фр./ Предисл. А.В. Толстых. - М.: Прогресс, 1988.

. Социальная психология: история, теория, эмпирические исследования / Под ред. Е.С. Кузьмина, В.Е. Семенова. Изд-во Лен-го ун-та, - Ленинград, 1979.

. Социальная психология: Учеб. пособие для студентов пед. ин-тов/ А.В. Петровский, В.В. Абраменкова, М.Е. Зеленова и др.; Под ред. А.В. Петровского. - М.: Просвещение, 1987.

. Умаров С.Ю. Конфликтология. - М. Манукрипт, 2005.

. Экспериментальная психология. Вып. 1 и 2. Пер. с франц. / Ред.-сост. Поль Фресс, Жан Пиаже. / Предисл. и общ. ред. А.Н.Леонтьева. - М.: Изд-во Прогресс, 1966.

. Яворская Г.Х. Эмоциональный настрой как фактор профессиональной готовности // Диагностика и регуляция эмоциональный состояний. Т.2. М., 1990.

. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. - М.: Изд-во Наука, 1972.

. Яковлев П.А. Корпоративная этика. - М.: МР3 Пресс, 2002.

26. Coser L. A. The Functions of Social Conflict. - London: Free Press, 1956.