

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Кафедра педагогики и психологии

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ВНЕАУДИТОРНОЙ РАБОТЕ**

Дисциплина Культура общения и взаимопонимания

Специальность 06.05.01 Биоинженерия и биоинформатика

Курс 1

Семестр 1

Уфа  
2023

Рецензенты:

Главный научный сотрудник Института биохимии и генетики – обособленного структурного подразделения ФГБНУ Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук, д.б.н., профессор А.В. Чемерис

Декан биологического факультета ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», заведующий кафедрой биохимии и биотехнологии, д.б.н., профессор, почетный работник ВПО РФ, Заслуженный деятель наук РБ, Отличник образования РБ, награжден медалью «За вклад в реализацию государственной политики в области образования» С.А. Башкатов

Авторы:

А.Ф. Амиров, заведующий кафедрой педагогики и психологии, д.п.н., профессор.

А.В. Бехтерева, старший преподаватель кафедры педагогики и психологии .

Утверждены на заседании № 7 кафедры педагогики и психологии от «12» апреля 2023 г.

## Тема «Конфликты в общении»

**Цель изучения темы:** познакомиться с понятием «конфликт», его основными характеристиками, типологией и структурой

Для формирования профессиональных компетенций обучающиеся должны **знать**:

- понятие «конфликт», его функции; классификацию конфликтов и стадии развития конфликта
- представление о толерантном поведении в конфликтах

Для формирования профессиональных компетенций обучающиеся должны **уметь**:

- использовать знания в области общения при организации межличностных отношений, прогнозировать поведение собеседника;
- применять теоретические знания при выполнении заданий по изучаемой теме;
- применять сформированные компетенции в процессе планирования, организации и осуществления своей профессиональной деятельности.

Для формирования профессиональных компетенций обучающиеся должны **владеть**:

УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия.

УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы обучающихся по указанной теме:**

Вопросы для самоподготовки

1. Что такое конфликт? Перечислите и охарактеризуйте основные структурные элементы конфликта
2. Что такое конфликтогены? Укажите их типы
3. Перечислите и охарактеризуйте основные функции конфликта
4. Перечислите и охарактеризуйте известные вам классификации конфликтов

**Формы контроля освоения заданий по самостоятельной внеаудиторной работе по данной теме:**

### Тестовый контроль

Материалы для контроля уровня освоения темы:

#### I. Заполните пробелы

1. ... – слова и фразы, провоцирующие ответную агрессию и ведущие к обострению конфликта.
2. ... функция проявляется в негативных последствиях конфликта: неприязни, эмоциональной напряженности, психических травмах, нарушениях морали, дисциплины.

#### II. Верно или неверно?

1. Диагностическая функция конфликта заключается в преодолении трудностей, кризисов.
2. В динамике конфликта основные стадии: возникновение объективной конфликтной ситуации; осознание участниками существования конфликтной ситуации; переход к конфликтному поведению; разрешение конфликта.

#### III. Выберите верный вариант ответа

1. Укажите признаки деструктивного конфликта (возможно несколько вариантов ответа)
  - а) творческий подъём
  - б) расширение конфликта
  - в) эскалация конфликта
  - г) сотрудничество
  - д) увеличение затрат, потерь, которые несут участники конфликта
2. Установите соответствие между видами конфликтов и основаниями классификации
  - 1) недовольство, разногласие, противодействие, раздор, вражда.

2) управленческие, производственные, экономические, творческие и другие конфликты.

3) межличностные, межгрупповые (социальные), внутриличностные конфликты.

а) в зависимости от остроты противоречий

б) по проблемно-деятельному признаку

в) по степени вовлеченности людей в конфликт

### **Выполните упражнения**

#### **«Предупреждающие сигналы»**

Отметьте в таблице те симптомы, которые свойственны лично вам в конфликтах. Оцените степень их проявления по 10-балльной шкале и поставьте соответствующий балл перед характерным для вас симптомом. Добавьте то, что здесь не указано.

_____	Голова сдавлена
_____	Вены на висках начинают пульсировать
_____	Кажется, что голова чем-то связана
_____	Уши горят
_____	Горло сдавлено или пересыхает
_____	Челюсти стиснуты либо стучат зубы
_____	Сердце ускоренно бьется
_____	Стеснение в груди
_____	Желудок сжат или в нем пустота
_____	Плечи как бы связаны
_____	Кулаки сжаты; ладони потеют
_____	Болит поясница
_____	Икры свело

Посмотрите еще раз на результат вашей работы. Теперь вы видите, как страдает ваше тело, когда приходит в действие механизм «Борьба или избегание»? Реакция такова, как будто вопрос идет о жизни и смерти. Если эта реакция продолжается долго, может серьезно пострадать здоровье. Необходимо успокоиться, охладить себя, вернуть тело в равновесное состояние, чтобы начать решать проблему.

Дыхание – один из наиболее важных факторов, за которым надо следить во время конфликта. Когда мы боимся, сердимся, раздражены, дыхание становится прерывистым и затрудненным. Чем спокойнее и ритмичнее мы дышим, тем в большей степени сохраняется наша способность к ясному мышлению, тем шире выбор самых разнообразных реакций для решения поставленных перед нами задач.

Ниже следует список различных способов разрядки. Попробуйте найти способы, наиболее подходящие для вас и действительно эффективные.

#### **Возможности для разрядки**

Отметьте способы разрядки, которые для вас оказались наиболее эффективными. Сконцентрируйтесь на той части тела, которая реагирует сильнее всего.

#### **ФИЗИЧЕСКИЕ**

- Медленно, глубоко вдохните и спокойно выдохните.
- Займите делом свои руки: описывайте или рисуйте то, что вам хочется сделать с человеком, с которым вы в ссоре. Бейте подушку.
- Займите ступни ног: подбрасывайте мяч или танцуйте.
- Займите все тело: бегайте, прыгайте, делайте упражнения, требующие больших затрат энергии.
- Займите уши: слушайте какую-нибудь музыку.
- Найдите занятие для голоса: разговаривайте, кричите, пойте.
- Примите теплую ванну, выпейте теплый чай или сок.
- Поменяйте на время род занятий.

- Погуляйте по земле (не по асфальту), постоит на солнышке.
- Потрите свой лоб, чтобы кровь омыла ваш мозг.

### *ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ*

- Плачьте.
- Опишите свои переживания: вслух или на бумаге.
- Говорите сами себе успокаивающие слова, даже вслух. Например: «Это не вопрос жизни и смерти», «Я все преодолею», «Это сильные переживания, но я поступаю правильно».

### *МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ*

- Определите слова и фразы, которые вы мысленно говорите сами себе, не давайте себе забыть, что они необязательно верны
- Успокаивайте себя такими мыслями, как: «Сначала я приду в себя, а потом соображу, что делать», «Я знаю, мне только кажется, что речь идет о жизни и смерти».
- Попытайтесь перенести внимание на предмет, далекий от конфликта.
- Старайтесь найти то положительное, что дает вам создавшаяся ситуация.
- Поймите пользу приобретенного опыта.

### *ДУХОВНЫЕ*

- Побудьте в тишине и одиночестве, чтобы отвлечься.
- Постарайтесь простить, полюбить своего оппонента или посочувствовать ему.
- Напомните себе, что человечество едино, и вы тоже ему принадлежите.

### *ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ*

- Не принимайте на свой счет слова или действия других людей. Поймите для себя, что они пытаются преодолеть свои собственные страхи и беспокойство.
- Не забывайте перефокусировать сознание на сегодняшний день в случае возникновения старых воспоминаний. Точно определите дату и время происшедшего, свое местонахождение, имена людей, которые находились с вами, чтобы мысленно отвлечься от прошлого.
- Иногда бывает полезно вспомнить похожие ситуации, с которыми вам удалось справиться.

Постарайтесь запомнить, как ваше тело реагирует на конфликт, какие действия помогают вам оставаться достаточно разумными.

### *«Конфликтогены»*

Конфликтогены – слова и фразы, провоцирующие ответную агрессию и ведущие к обострению конфликта.

Участники упражнения придумывают примеры и вспоминают известные им ситуации, где использование следующих конфликтогенов привело к конфликту:

- Незаслуженные и унижительные упреки.
- Негативные обобщения, «навешивание ярлыков».
- Настойчивые советы, предписания по поводу того, как другому человеку следует себя вести.
- Указания на факты, которые не имеют отношения к теме разговора или изменить которые собеседник не в состоянии.
- Решительное установление границ разговора, «закрытие» определенных тем для обсуждения.
- Неуместная ирония, сарказм.
- Ругательства, оскорбительные высказывания, имеющие целью «выпустить пар».

### *«Разногласие»*

В качестве основы для упражнения может послужить ситуация конфликта из художественной литературы или фильма, телепередачи, реальная жизненная ситуация. Два добровольца в присутствии класса играют роли выбранных персонажей, демонстрируя разногласия, а затем стараются достичь взаимопонимания, применяя принципы управления конфликтом

### Тематика докладов и рефератов

1. Классификации конфликтов
2. Внутриличностные конфликты
3. Конфликты в медицинской практике

### ЛИТЕРАТУРА

#### *Основная:*

1. Общая конфликтология [Электронный ресурс]: учебник. Шарков, Ф.И. М.: Дашков и К, 2018. -on-line. - Режим доступа: ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/book/105552>

#### *Дополнительная:*

2. Конфликтология: учебно-методическое пособие. Шерешкова, Е. А. Шадринск: ШГПУ, 2020. - 234 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: - Режим доступа: ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/book/161677>

3. Конфликтология: учебно-методическое пособие / А. Е. Блохин. Нижний Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. - 45 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: - Режим доступа: ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/book/144585>

4. Коммуникативная деятельность [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / - А. Ф. Амиров, О. В. Кудашкина. ГБОУ ВПО «Баш. гос. мед. ун-т» МЗ РФ (Уфа); Электрон. текстовые дан. - Уфа, 2014. - on-line. - Режим доступа: БД «Электронная учебная библиотека» <http://library.bashgmu.ru/elibdoc/elib604.pdf>

5. Формановская Н.И., Культура общения и речевой этикет. – М.: Издательство ИКАР, 2005. – 2-е изд. – 250 с.

## Тема «**Этические и психологические принципы предупреждения конфликтов в общении**»

**Цель изучения темы:** познакомиться с принципами предупреждения конфликтов в профессиональной деятельности врача

Для формирования профессиональных компетенций обучающиеся должны **знать**:

- стили поведения в конфликтной ситуации
- принципы предупреждения конфликтов

Для формирования профессиональных компетенций обучающиеся должны **уметь**:

- использовать знания в области общения при организации межличностных отношений, прогнозировать поведение собеседника;
- применять теоретические знания при выполнении заданий по изучаемой теме;
- пользоваться психологическими методиками по самодиагностике;
- применять сформированные компетенции в процессе планирования, организации и осуществления своей профессиональной деятельности.

Для формирования профессиональных компетенций обучающиеся должны **владеть**:

УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия.

УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы обучающихся по указанной теме:**

1. Конспект информационного материала.

2. Вопросы для самоподготовки

а) Назовите основные стили поведения в конфликтной ситуации.

б) Что характерно для каждого из стилей поведения в конфликтной ситуации?

в) Раскройте содержание особенностей конфликтов в профессиональной деятельности врача.

г) Можно ли управлять конфликтом?

### **Информационный материал**

Существуют различные точки зрения в определении понятия конфликт и его классификации. Но в любом случае можно выделить

а) *конфликтную ситуацию*, включающую альтернативные взгляды, противоречивые позиции, противоположные цели или средства их достижения и

б) собственно *конфликт* как осознанное противоречие между общающимися личностями или группами при наличии попыток их разрешения на фоне эмоциональных отношений. Конфликт или конфликтная ситуация нередко является причиной возникновения стрессовых ситуаций в процессе коллективной трудовой деятельности.

Конфликт – это явление интересубъектных (интерперсональных и интергрупповых) отношений, это проявление противоборства, активного столкновения оценок, принципов, мнений, характеров, эталонов поведения. Конфликт представляет собой деструкцию этих отношений на эмоциональном, когнитивном или поведенческом уровнях. С точки зрения психического состояния противоборствующих сторон конфликт выступает одновременно и как защитный механизм, и как ответная эмоционально окрашенная реакция.

Трудности, с которыми сталкивается врач в своей работе, определяются такими детерминантами как психоэмоциональная напряжённость пациентов, дистрессовая психотравмирующая ситуация приёма, обусловленная негативно-болевым опытом индивида, что в конечном итоге оказывает неблагоприятное воздействие на лечебный процесс, на оказание помощи пациенту.

В качестве основных детерминант негативных социальных взаимоотношений субъектов стоматологической практики могут выступать следующие факторы: непредвиденный (непредупреждённый) дискомфорт, небрежность персонала при

выполнении обязанностей, недоразумения с оплатой работ, отступления врача от своих обязательств, замалчивание гарантий, затянувшееся ожидание приёма и т.д.

Всё это может служить поводом для возникновения интерперсональных конфликтов.

Конфликты делятся на позитивные (конструктивные) и негативные (деструктивные). Позитивная роль конфликтов состоит в том, что они необходимы и даже неизбежны для развития трудового коллектива. Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе в организации.

Разрушительные последствия конфликта возникают тогда, когда конфликт либо очень слаб, либо очень силен. Когда конфликт слаб, то чаще всего он остается незамеченным и не находит адекватного разрешения. Конфликт, достигший сильной степени интенсивности, сопровождается развитием у его участников напряженности. Разрушаются коммуникационные сети, решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой, что ведет к снижению морали и сплоченности.

Причинами конфликтных ситуаций могут быть несовпадения религиозных, идеологических, профессиональных или личностных ценностей. Иногда к конфликтной ситуации приводит нечёткое или неравномерное распределение обязанностей, нагрузки, оплаты, а также невыполнение каких-либо действий или обязательств. Неправильное понимание информации, использование слухов или неточных фактов, нарушение конфиденциальности тоже может служить причиной конфликтов.

Пациент или его родственник может быть недоволен компетентностью врача или его некорректным обращением, врач может обвинить пациента в нарушении режима, пациенты жалуются на недостаточное внимание медсестры, медсестра – на необоснованные придирки врача, врач отчитывает медсестру за недобросовестное выполнение своих обязанностей, зав. отделением – врача за нарушение дисциплины.

На объективные трудности и противоречия накладывается усталость от напряжённой работы (у медработников) и изматывающей боли у пациента, внутренние конфликты и неумение общаться, а также личностные особенности: повышенная тревожность, вспыльчивость, склонность к доминированию, подозрительность, ослабление памяти и внимания.

Иногда заведующий отделением ругает в присутствии пациента лечащего врача, подрывая его авторитет и свой собственный в глазах пациента. У пациента при этом повышается уровень тревоги.

Нарушенные отношения между врачом и медсестрой также отрицательно влияют на пациентов. Пациентам трудно разобраться в квалификации медработников и возникает недоверие.

Беседы среди больных и психологическое состояние родственников иногда оказывают решающее влияние на судьбу пациента.

*Управление конфликтом* есть целенаправленное воздействие на процесс протекания конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач.

Управление конфликтом включает в основном: прогнозирование конфликта; профилактика и предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликта; регулирование и разрешение. Каждый из названных видов действий представляет собою акт сознательной активности субъектов: одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие.

*Предупреждение конфликтов* – это создание объективных условий и субъективных предпосылок, способствующих разрешению предконфликтных ситуаций неконфликтными способами.

Управление становится возможным при наличии некоторых необходимых условий. К таковым относятся: объективное понимание конфликта как реальности; признание возможности активного воздействия на конфликта и превращения его в фактор саморегуляции и самокорректировки; наличие материальных и духовных ресурсов для управления, согласования своих позиций и интересов, взглядов и ориентаций.

*Профилактика* конфликта – это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы. Естественно, что такая деятельность представляет собою активное вмешательство управляющего субъекта в реальный процесс отношений людей, в их взаимодействие в профессиональной сфере. В таком случае, стихийность процесса может быть прервана при условии разумного вмешательства, целесообразного с точки зрения интересов людей.

Активное вмешательство в возникший конфликтный процесс может приобретать разнообразные формы: регулирование конфликта, подавление и разрешение. *Регулирование* конфликта представляет собой действие управляющего субъекта с целью смягчения, ослабления, ослабления или перевода его в другое русло и на другой уровень отношений. Регулируемый конфликт есть конфликт контролируемый и, стало быть, предсказуемый.

Процесс разрешения любого конфликта складывается из трех этапов. Первый – подготовительный – это диагностика конфликта. Второй – применение стратегии разрешения конфликтного противоречия. Третий – реализация методов, способов и средств управления конфликтом.

Оказавшись в конфликтной ситуации, человек выбирает, часто неосознанно, одну из пяти стратегий поведения:

1. избегание или уход;
2. соперничество или конкуренция;
3. компромисс;
4. сотрудничество.

Стиль *уклонения* или *избегания* применяется в ситуации, когда субъект не уверен в положительном для него решении, или когда он не хочет тратить силы на разрешение конфликта, либо в тех случаях, когда чувствует себя неправым.

Стиль *приспособления* характеризуется тем, что субъект действует совместно с др., не стремясь отстаивать свои интересы. Следовательно, он уступает оппоненту и смиряется с его доминированием. Данный стиль следует использовать, когда вы чувствуете, что, уступая в чем-то, вы мало теряете. В случае применения стиля приспособления субъект стремится выработать решение, удовлетворяющее обе стороны.

Стиль *конкуренции* или *соперничества* используется, когда субъект весьма активен и намерен идти к разрешению конфликта, стремясь удовлетворить прежде всего собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая других людей принимать его решение проблемы.

Стиль *компромисса*. Он означает, что обе стороны конфликта ищут решение проблемы, основанное на взаимных уступках. Этот стиль наиболее эффективен тогда, когда оба противоборствующих субъекта хотят одного и того же, но уверены, что одновременно для них это невыполнимо. Стиль компромисса зачастую является удачным отступлением или последней возможностью найти какое-то решение проблемы.

Стиль *сотрудничества*. Реализуя его, объект активно участвует в разрешении конфликта, отстаивая при этом свои интересы, но, стараясь совместно с другим субъектом искать пути достижения обоюдовыгодного результата.

Конфликты между врачом и пациентом разделяют на:

- 1) предметные, или реалистические;
- 2) беспредметные, или нереалистические.

*Реалистические конфликты* вызваны неудовлетворением требований и ожиданий участников, а также несправедливым, по их мнению, распределением каких-либо обязанностей, преимуществ и направлены на достижение конкретных результатов.

*Нереалистические конфликты* имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, когда острое конфликтное взаимодействие становится не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Первый вид конфликта часто связан с несовпадением ожиданий пациента с реальностью. Поводом может служить неправильное представление о должном поведении медицинского персонала, о проведении процедур, санитарно-гигиенические условия нахождения в стационаре, нерациональная диагностика, неправильное или необоснованное назначение лекарств. Второй конфликт нередко обусловлен предвзятым отношением пациента к медицинской службе в целом или к отдельному врачу в частности.

Так, далеко не все пациенты, обращающиеся к врачу, склонны сотрудничать с ним и верят, что врач хочет и может им помочь. Такие *пациенты не готовы к установлению сотрудничества* в процессе лечения. Практика показывает, что многие из них смотрят на попытки врача завязать с ними доверительное отношение как на замаскированное стремление заполучить «подопытного кролика». Аналогичный скептицизм ощущают на себе и врачи первичной медицинской помощи, в которых некоторые пациенты видят «преграду», препятствующую им получить «настоящую» помощь. Требование быстрее направить их к специалисту, часто еще до завершения сбора анамнеза, – прозрачный намек на отсутствие у пациента желания наладить взаимодействие с врачом. Иногда это выражается открыто: «Не люблю я ходить по врачам», «От лекарств – один вред», или даже: «Я врачам не верю».

Распознать пациента, скептически настроенного по отношению к врачам, обычно не трудно, но избежать его отрицательной или оборонительной реакции гораздо сложнее. Тем не менее, важно уметь отличать таких людей от прочих и не пытаться убеждать их словами. Скорее всего, на них большее впечатление произведут не слова, а действия. В подобных случаях, как и во многих других, потенциально конфликтных ситуациях, полезно дать пациенту понять, что его внимательно выслушали. Иногда обойти острые углы и дать ему расслабиться помогают простые реплики типа: «Я Вас внимательно слушаю», или «Я кое-что посоветую, но решать Вы, конечно, будете сами».

Особую категорию составляют *пациенты, имеющие цели, отличные от лечения*. Доверительные отношения с врачом они стремятся использовать в целях, не имеющих ничего общего с лечением. Такие пациенты, в отличие от предыдущих, обычно выглядят настроенными на плодотворное сотрудничество, благодарными и полностью доверяющими врачу. На самом деле те из них, кто особенно усердствует в похвалах, чаще других вступают с врачом в конфликт. Существует два типа ситуаций, в которых пациенты стремятся к деструктивному взаимодействию с врачом.

Во-первых, это случаи, когда пациент своими словами и поступками пытается склонить врача к выступлению на своей стороне против других членов семьи: «Объясните это, пожалуйста, моей жене», «Это у меня из-за него депрессия». В этой ситуации врач становится оружием, которое пациент использует против своих близких. Пациент может прямо попросить врача вмешаться в домашний конфликт. Подобные просьбы следует расценить как сигнал, предупреждающий об опасности: завязавшиеся в ходе лечения доверительные отношения могут быть использованы пациентом для достижения далеких от лечения целей.

Второй тип ситуаций, при которых возможно злоупотребление доверием врача, – когда болезнь сулит пациенту определенные выгоды. Другими словами, болезненное

состояние приносит какую-то пользу, и в результате он стремится его сохранить. Выгодными могут быть повышенное внимание окружающих, меньшая ответственность и некие положенные по закону привилегии. Человеку хочется быть больным, и он использует свои отношения с врачом для получения «официального подтверждения» своего состояния.

Итак, важно уметь распознавать пациентов, использующих отношения с врачом в посторонних целях: их легко спутать с людьми, действительно стремящимися к плодотворному сотрудничеству в процессе лечения. Оба упомянутых вида деструктивного взаимодействия пациента с врачом характеризуются тем, что поведение пациента мало меняется с течением времени, а врач зачастую испытывает разочарование и чувство беспомощности. Врач должен проявлять постоянную настороженность в отношении таких ситуаций, иначе его доверием будут злоупотреблять.

Наконец, еще один редкий *тип людей, не склонных к установлению плодотворного сотрудничества с врачом, можно назвать «сутяжным»*. Несмотря на то, что пациенты с изначальной установкой на предъявление судебного иска встречаются крайне редко, врач должен уметь их распознавать. Серьезные ошибки в диагностике и лечении чреваты судебным иском, даже если между врачом и пациентом установились вполне доверительные отношения, однако важно подчеркнуть, что в большинстве своем судебные иски вызваны именно конфликтными отношениями.

Следует отметить, что эффективное предупреждение судебных исков по поводу неправильного лечения требует особого внимания врача к установлению плодотворного взаимодействия с пациентом, причем это правило распространяется на всех людей, независимо от того, заметна у них склонность к сутяжничеству или нет. И, главное, следовать совету юристов – предельно четкая документация.

Пациенты, с которыми в процессе лечения трудно наладить взаимопонимание, несмотря на обоюдное стремление к нему, могут быть разного склада, но обычно это люди, чья личность не вызывает у нас интереса. Однако врач не должен позволять себе такой субъективности. Пациентов, с которыми часто возникают трудности, в установлении сотрудничества условно можно разделить на следующие типы: настырно-требовательные, вязкие, хронически недовольные.

*Настырно-требовательные* умеют обосновать свои самые бессмысленные требования. *Вязкие* пользуются медицинской помощью столь интенсивно, что вызывают раздражение и досаду. *Хронически недовольные* изводят и часто повергают врачей в отчаяние, постоянно сообщая им о неэффективности применяемого лечения.

Существует ряд приемов, облегчающих работу с указанными выше типами пациентов. Настырно-требовательному следует разъяснить его право на хорошее медицинское обслуживание, которое, однако, не обязательно включает выполнение каждого его требования. В случае вязких пациентов целесообразно проводить регулярные короткие осмотры в строго установленные часы; медицинское обоснование для назначения очередного приема необязательно. Столкнувшись с хронически недовольными пациентами, лучше всего признать неутешительные результаты лечения, разделить их пессимизм и обратить свое внимание скорее на установление с ними хороших отношений, чем на выполнение. Существенную роль в этом взаимодействии медицинского работника и пациента играет этика и деонтология – учения о нравственных основах поведения человека, в том числе в условиях диагностического и лечебного взаимодействия.

Квалификация врача включает в себя как минимум два качества. Во-первых, это уровень знаний и навыков, которыми обладает он; во-вторых, использование им в профессиональной деятельности нравственных принципов. Ни в какой иной специальности нет такой взаимообусловленности этических и профессиональных качеств человека. Именно вследствие этого обстоятельства врач принимает клятву, облачая себя обязанностью следовать определенным моральным канонам.

***МЕТОДИКА К. Томаса.***

«Определение доминирующего стиля поведения личности в конфликтных ситуациях»

Этот тест адаптирован Н.В. Гришиной для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению.

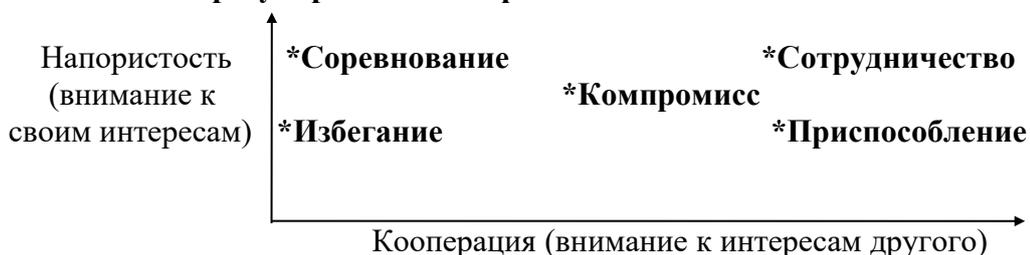
В своем подходе к изучению конфликтных явлений К.Томас делал акцент на изменении традиционного отношения к конфликтам, указывая, что на ранних этапах их изучения широко использовался термин "разрешение конфликтов", в соответствии с которым подразумевается, что конфликт можно и необходимо разрешать или элиминировать. Целью разрешения конфликтов, таким образом, было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где люди работали в полной гармонии. Однако в последнее время произошло существенное изменение в отношении специалистов к этому аспекту исследования конфликтов. Оно было вызвано, по мнению К.Томаса, по меньшей мере двумя обстоятельствами: осознанием тщетности усилий по полной элиминации конфликтов, увеличением числа исследований, указывающих на позитивные функции конфликтов. Отсюда, по мысли автора, ударение должно быть перенесено с элиминирования конфликтов на управление ими. В соответствии с этим К.Томас считает нужным сконцентрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение?

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К.Томас считает применимой двумерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

В соответствии с этими двумя основными измерениями К.Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

- 1) соревнования (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- 2) приспособление, означающее, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- 3) компромисс;
- 4) избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденций к достижению собственных целей;
- 5) сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

#### Пять способов регулирования конфликтов К.Томаса



К.Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

**Цель:** выявление стиля поведения.

**Порядок исследования:** опросник состоит из 12 суждений о поведении индивида в конфликтной ситуации, которые в различных сочетаниях сгруппированы в 30 пар.

Респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. Тест возможно использовать в групповом варианте как в сочетании с другими тестами, так и отдельно. Затраты времени - не более 15-20 мин.

**Инструкция:** «Вашему вниманию предлагается 30 утверждений, касающихся поведения человека в конфликтных ситуациях. Прочтите последовательно каждое из них и выберите то, которое соответствует Вашему представлению о своём поведении в конфликтной ситуации».

#### Текст опросника

1. **А.** Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

**Б.** Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

2. **А.** Я стараюсь найти компромиссное решение.

**Б.** Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3. **А.** Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

**Б.** Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

4. **А.** Я стараюсь найти компромиссное решение.

**Б.** Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека

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

**Б.** Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. **А.** Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

**Б.** Я стараюсь добиться своего.

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

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

8. **А.** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

**Б.** Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9. **А.** Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

**Б.** Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. **А.** Я твердо стремлюсь достичь своего.

**Б.** Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. **А.** Первым делом я стараюсь определить то, в чем состоят все интересы и вопросы.

**Б.** Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12. **А.** Зачастую я стараюсь избегать занимать позицию, которая может вызвать споры.

**Б.** Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. **А.** Я предлагаю среднюю позицию.

**Б.** Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. **А.** Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

**Б.** Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

15. **А.** Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

**Б.** Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. **А.** Я стараюсь не задеть чувства другого.

- Б.** Я стараюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. **А.** Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.  
**Б.** Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. **А.** Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.  
**Б.** Я даю другому возможность остаться при своем мнении, если он тоже идет мне навстречу.
19. **А.** Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
**Б.** Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы решить его окончательно.
20. **А.** Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
**Б.** Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. **А.** Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.  
**Б.** Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. **А.** Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.  
**Б.** Я отстаиваю свои желания.
23. **А.** Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.  
**Б.** Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. **А.** Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.  
**Б.** Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. **А.** Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.  
**Б.** Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. **А.** Я предлагаю среднюю позицию.  
**Б.** Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания другого.
27. **А.** Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
**Б.** Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. **А.** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
**Б.** Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29. **А.** Я предлагаю среднюю позицию.  
**Б.** Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. **А.** Я стараюсь не задеть чувств другого.  
**Б.** Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

**Бланк опросника**

№	А	В	№	А	В	№	А	В
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		
8			18			28		
9			19			29		
10			20			30		

## Ключ к тесту

1. **Избегание** — это отсутствие стремления к сотрудничеству, но одновременно с этим нет и стремления к достижению своих целей; участники (или один из них) делают вид, что конфликта вообще нет, игнорируют его (1А, 5Б, 6А, 7А, 9А, 12А, 15Б, 17Б, 19Б, 23А, 27А, 29Б).

2. **Уступчивость** - принесение своих интересов в жертву другому, согласие на свой проигрыш ради сохранения хороших отношений (1Б, 3Б, 4Б, 11Б, 15А, 16А, 18А, 21А, 24А, 25Б, 27Б, 30А).

**Компромисс** - обмен взаимными частичными уступками. Оба участника частично выигрывают, но и частично вынуждены отказаться от своих целей, что сохраняет напряженность и может привести к возобновлению конфликта (2А, 4А, 7Б, 10Б, 12Б, 13А, 18Б, 20Б, 22А, 24Б, 26А, 29А).

**Соперничество** - стремление добиться своего в ущерб другому и во что бы то ни стало (3А, 6Б, 8А, 9Б, 10А, 13Б, 14Б, 16Б, 17А, 22Б, 25А, 28А).

**Сотрудничество** - совместный поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обоих участников (2Б, 5А, 8Б, 11А, 14А, 19А, 20А, 21Б, 23А, 26Б, 28Б, 30Б).

Обработка и интерпретация результатов

1. Подсчёт количества баллов, набранных индивидом по каждой шкале.

2. Определение тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Эффективность решения конфликтов нарастает от избегания сотрудничества. Выписав 55 названий реакции по ключу, отметьте галочками те ответы, которые совпадают, которые отвечают вашему выбору. Подсчитайте количество галочек рядом с каждым типом реакций и умножьте это число на 3,33. Получаем представленность этого типа в поведении человека в процентах.

Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш собственный стиль, стиль других, вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта. Необходимо ориентироваться в определении этих стилей и их наиболее эффективном использовании для того, чтобы, попадая в различные конфликтные ситуации, быть вооруженным соответствующей стратегией разрешения конфликта.

## ХАРАКТЕРИСТИКА СТИЛЕЙ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Существует пять таких основных стилей поведения в конфликтной ситуации, связанных с общим источником любого конфликта - несовпадением интересов двух и более сторон.

### СТИЛЬ КОНКУРЕНЦИИ (СОПЕРНИЧЕСТВО)

Человек, использующий стиль конкуренции, весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта своим собственным путем. Он не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, но зато способен на волевые решения. Рационалист может сказать: "Меня не беспокоит то, что думают другие. Я собираюсь доказать им, что у меня есть свое решение проблемы". Или, согласно описанию динамики процесса Томасом и Килменом, вы стараетесь в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая других людей принимать ваше решение проблемы. Для достижения цели вы используете свои волевые качества; если ваша воля достаточно сильна, то вам это удастся.

Это может быть эффективным стилем в том случае, когда вы обладаете определенной властью. Вы знаете, что ваше решение или подход в данной ситуации правильны и вы имеете возможность настаивать на них. Однако это, вероятно, не тот стиль, который вы хотели бы использовать в личных отношениях; вы хотите ладить с людьми, но стиль конкуренции может вызвать в них чувство отчуждения. А если вы применяете такой стиль в ситуации, в которой вы не обладаете достаточной властью,

например, когда по какому-то вопросу ваша точка зрения расходится с точкой зрения начальника, вы можете обжечься.

Вот примеры тех случаев, когда следует использовать этот стиль:

- исход очень важен для вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение - наилучшее;
- решение нужно принять быстро и у вас есть достаточно власти для этого;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и что вам нечего терять;
- вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;
- вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой;
- вы должны принять непопулярное решение, но сейчас вам необходимо действовать и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага.

Когда вы используете этот подход, вы можете быть не очень популярны, но вы завоюете сторонников, если он даст положительный результат. Но если вашей основной целью является популярность и хорошие отношения со всеми, то этот стиль использовать не следует, он рекомендуется скорее в тех случаях, когда предложенное вами решение проблемы имеет для вас большое значение, когда вы чувствуете, что для его реализации вам необходимо быстро действовать, и когда вы верите в победу, потому что обладаете для этого достаточной волей и властью.

### **СТИЛЬ УКЛОНЕНИЯ (ИЗБЕГАНИЕ)**

Этот подход к конфликтной ситуации реализуется тогда, когда вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от разрешения конфликта. Вы можете использовать этот стиль, когда затрагивается проблема не столь важная для вас, когда вы не хотите тратить силы на ее решение или когда вы чувствуете, что находитесь в безнадежном положении. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда вы чувствуете себя неправым и предчувствуете правоту другого человека или когда этот человек обладает большей властью. Все это серьезное основание для того, чтобы не отстаивать собственной позиции. Вы можете попытаться изменить тему, выйти из комнаты или сделать что-нибудь такое, что устранил или отсрочит конфликт. Вы уходите от проблемы, игнорируя ее, перекладывая ответственность за ее решение на другого, добиваясь отсрочки решения или используя иные приемы.

Приведем наиболее типичные ситуации, в которых рекомендуется применять стиль уклонения:

- напряженность слишком велика и вы ощущаете необходимость ослабления накала;
- исход не очень важен для вас и вы считаете, что решение настолько тривиально, что не стоит тратить на него силы;
- у вас трудный день, решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности;
- вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- вы хотите выиграть время, может быть, для того, чтобы получить дополнительную информацию или чтобы заручиться чей-либо поддержкой;
- ситуация очень сложна, и вы чувствуете, что разрешение конфликта потребует слишком многого от вас;
- у вас мало власти для решения проблемы или ее решения желательным для вас способом;
- вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему;

- пытаться решить проблему немедленно - опасно, поскольку вскрытие и открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию.

Несмотря на то, что многие могут посчитать стиль уклонения "бегством" от проблем и от ответственности, а не эффективным подходом к разрешению конфликтов, в действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей и конструктивной реакцией на конфликтную ситуацию. Вполне вероятно, что если вы постараетесь игнорировать ее, не выражать к ней свое отношение, уйти от решения, сменить тему или перенести внимание на что-нибудь другое, то конфликт разрешится сам собой. Если нет, то вы сможете заняться им позже, когда будете больше готовы к этому.

### **СТИЛЬ ПРИСПОСОБЛЕНИЯ**

Стиль приспособления означает то, что вы действуете совместно с другим человеком, не пытаясь отстаивать собственные интересы. Вы можете использовать этот подход, когда исход дела чрезвычайно важен для другого человека и не очень существенен для вас. Этот стиль полезен также в ситуациях, в которых вы не можете одержать верх, поскольку другой человек обладает большей властью. Таким образом, вы уступаете и смиряетесь с тем, чего хочет оппонент.

Поскольку, используя этот подход, вы откладываете свои интересы в сторону, то лучше поступать таким образом тогда, когда ваш вклад в данном случае не слишком велик или когда вы делаете не слишком высокую ставку на положительное для вас решение проблемы.

Если вы считаете, что уступаете в чем-то важном для вас и чувствуете в связи с этим неудовлетворенность, то стиль приспособления в этом случае, вероятно, неприемлем. Он может оказаться неприемлемым и в той ситуации, когда почувствуете, что другой не собирается в свою очередь поступиться чем-то или что этот человек не оценит сделанного вами. Этот стиль следует использовать тогда, когда вы чувствуете, что, немного уступая, вы теряете мало.

Стиль приспособления может немного напоминать стиль уклонения, поскольку вы можете использовать его для получения отсрочки в решении проблемы. Однако основное отличие состоит в том, что Вы действуете вместе с другим человеком; вы участвуете в ситуации и соглашаетесь делать то, что хочет другой. Когда же вы применяете стиль уклонения, вы не делаете ничего для удовлетворения интересов другого человека. Вы просто отталкиваете от себя проблему.

Наиболее характерные ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления:

- вас не особенно волнует случившееся;
- вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другими людьми;
- вы чувствуете, что важнее сохранить с кем-то хорошие взаимоотношения, чем отстаивать свои интересы;
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас;
- вы понимаете, что правда не на вашей стороне;
- у вас мало власти или мало шансов победить;
- вы полагаете, что другой человек может извлечь из этой ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям, даже не соглашаясь с тем, что он делает, или считая, что он совершает ошибку.

Уступая, соглашаясь или жертвуя своими интересами в пользу другого человека, вы можете смягчить конкретную ситуацию и восстановить гармонию. Вы можете и в дальнейшем довольствоваться итогом, если считаете его приемлемым для себя, или же вы можете использовать этот период затишья для того, чтобы выиграть время и позднее добиться окончательного желательного для вас решения.

### **СТИЛЬ СОТРУДНИЧЕСТВА**

Следуя этому стилю, вы активно участвуете в разрешении конфликта и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом сотрудничать с этим человеком. Этот стиль требует более продолжительной работы по сравнению с большинством других подходов к

конфликту, поскольку вы сначала "выкладываете на стол" нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем обсуждаете их. Однако, если у вас есть время и решение проблемы имеет достаточно важное для вас значение, то это хороший способ поиска обоюдовыгодного результата и удовлетворения интересов всех сторон.

Для успешного использования стиля сотрудничества необходимо затратить некоторое время на поиск скрытых интересов и нужд для разработки способа удовлетворения истинных желаний обеих сторон. Раз вы оба понимаете, в чем состоит причина конфликта, вы имеете возможность вместе искать новые альтернативы или выработать приемлемые компромиссы.

Такой подход рекомендуется использовать в описанных ниже ситуациях:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон и никто не хочет полностью от него уклониться;

- у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;

- у вас есть время поработать над возникшей проблемой (это хороший подход к разрешению конфликтов на почве долгосрочных проектов);

- и вы, и другой человек осведомлены в проблеме и желания обеих сторон известны;

- вы и ваш оппонент хотите поставить на обсуждение некоторые идеи и потрудиться над выработкой решения;

- вы оба способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;

- обе вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью или хотят игнорировать разницу в положении для того, чтобы на равных искать решение проблемы.

Сотрудничество является дружеским, мудрым подходом к решению задач определения и удовлетворения интересов обеих сторон. Однако это требует определенных усилий. Обе стороны должны выделить на это некоторое время, и они должны уметь объяснить свои желания, выразить свои нужды, выслушать друг друга и затем выработать альтернативные варианты и решения проблемы. Отсутствие одного из этих элементов делает такой подход неэффективным. Сотрудничество среди прочих стилей является самым трудным, однако оно позволяет выработать наиболее удовлетворяющее обе стороны решение в сложных и важных конфликтных ситуациях.

### **СТИЛЬ КОМПРОМИССА**

Используя стиль компромисса, вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их в оставшемся, другая сторона делает то же самое. Иными словами, вы сходитесь на частичном удовлетворении своего желания другого человека. Вы делаете это, обмениваясь уступками и торгуясь для разработки компромиссного решения.

Такие действия могут в некоторой мере напоминать сотрудничество. Однако компромисс достигается на более поверхностном уровне по сравнению с сотрудничеством; вы уступаете в чем-то, другой человек также в чем-то уступает и в результате вы можете прийти к общему решению. Вы не ищите скрытые нужды и интересы, как в случае применения стиля сотрудничества. Вы рассматриваете только то, что говорите друг другу о своих желаниях.

При использовании стиля сотрудничества вы сосредоточиваете внимание на удовлетворении скрытых нужд и желаний. Применяя стиль компромисса, вы рассматриваете конфликтную ситуацию как нечто данное и ищите способ повлиять на нее или изменить ее, уступая и обмениваясь уступками. Целью сотрудничества является выработка долгосрочного взаимовыгодного решения, в случае компромисса это может быть сиюминутный подходящий вариант. В результате подходящего компромисса человек может выразить свое согласие следующим образом: "Я могу смириться с этим". Ударение делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: "Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы смириться".

В таких ситуациях сотрудничество может оказаться даже невозможным. Возможно, ни один из вас не имеет ни времени, ни сил, необходимых для него, или ваши интересы исключают друг друга. И тогда вам может помочь только компромисс.

Ниже перечислены типичные случаи, в которых стиль компромисса наиболее эффективен:

- обе стороны обладают одинаковой властью и имеют взаимоисключающие интересы;
- вы хотите получить решение быстро, потому что у вас нет времени или потому что это более экономичный и эффективный путь;
- вас может устроить временное решение;
- вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;
- другие подходы к решению. Проблемы оказались неэффективными;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение и вы можете несколько изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволит вам сохранить взаимоотношения и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все терять.

Компромисс часто является удачным отступлением или даже последней возможностью прийти к какому-то решению. Вы можете выбрать этот подход с самого начала, если вы не обладаете достаточной властью для того, чтобы добиться желаемого, если сотрудничество невозможно и если никто не хочет односторонних уступок.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

*Основная:*

1. Общая конфликтология [Электронный ресурс]: учебник. Шарков, Ф.И. М.: Дашков и К, 2018. - on-line. - Режим доступа: ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/book/105552>

*Дополнительная:*

2. Конфликтология: учебно-методическое пособие. Шерешкова, Е. А. Шадринск: ШГПУ, 2020. - 234 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: - Режим доступа: ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/book/161677>

3. Конфликтология: учебно-методическое пособие / А. Е. Блохин. Нижний Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. - 45 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: - Режим доступа: ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/book/144585>

4. Коммуникативная деятельность [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / - А. Ф. Амиров, О. В. Кудашкина. ГБОУ ВПО «Баш. гос. мед. ун-т» МЗ РФ (Уфа); Электрон. текстовые дан. - Уфа, 2014. - on-line. - Режим доступа: БД «Электронная учебная библиотека» <http://library.bashgmu.ru/elibdoc/elib604.pdf>

5. Формановская Н.И., Культура общения и речевой этикет. – М.: Издательство ИКАР, 2005. – 2-е изд. – 250 с.

## Тема «Способы и средства разрешения конфликтов в общении»

**Цель изучения темы:** познакомиться со способами и средствами разрешения конфликтов

Для формирования профессиональных компетенций обучающиеся должны **знать**:

- понятие «конфликт»
- функции конфликта
- классификацию конфликтов
- стадии развития конфликта
- о толерантном поведении в конфликтах

Для формирования профессиональных компетенций обучающиеся должны **уметь**:

- использовать знания в области общения при организации межличностных отношений, прогнозировать поведение собеседника;
- применять теоретические знания при выполнении заданий по изучаемой теме;
- пользоваться психологическими методиками по самодиагностике;
- применять сформированные компетенции в процессе планирования, организации и осуществления своей профессиональной деятельности.

Для формирования профессиональных компетенций обучающиеся должны **владеть**:

УК-4. Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия.

УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы обучающихся по указанной теме:**

1. Конспект информационного материала.
2. Вопросы для самоподготовки

Что такое конфликт? Перечислите и охарактеризуйте основные структурные элементы конфликта

Что такое конфликтогены? Укажите их типы

Перечислите и охарактеризуйте основные функции конфликта

Перечислите и охарактеризуйте известные вам классификации конфликтов

### **Информационный материал**

#### **Психологическая профилактика конфликтов в медицинском коллективе**

Многие организационные конфликты легче предупредить, чем разрешить. Поскольку центральными фигурами конфликтов в организации являются конкретные личности, то такая профилактика должна быть личностно-ориентированной. Остановимся на некоторых особо значимых организационно-управленческих условиях, способствующих снижению конфликтности личности.

Одной из основных стратегий предупреждения конфликтов в коллективах организаций мы считаем, прежде всего, снижение уровня конфликтности тех людей, которые склонны к их разжиганию. Работа по осуществлению данного подхода может идти по двум направлениям:

коррекция субъективных (внутренних) условий конфликтной личности в ходе индивидуальной работы;

создание организационно-управленческих условий, способствующих снижению проявлений конфликтности.

Остановимся на некоторых особо значимых организационно-управленческих условиях, способствующих снижению конфликтности личности.

#### **1. Выверенная кадровая политика**

В первую очередь следует назвать выверенную кадровую политику. Правильный подбор и расстановка кадров с учетом не только квалификационных «анкетных» показателей, но и психологических качеств персонала существенно уменьшают

вероятность приема на работу конфликтных личностей и склонных вовлекаться в конфликты. Основой психологического сопровождения является психологическая диагностика персонала при приеме на работу и расстановке. В настоящее время психологическая диагностика осуществляется преимущественно с помощью тестирования.

С помощью психологической диагностики успешно и точно выявляются лица, предрасположенные к конфликтному поведению, их психологические внутренние условия, уровень конфликтности. Это позволит не только «отсеять» их при поступлении на работу, но в случае необходимости провести психологическую коррекцию, направленную на снижение их конфликтности. Психологическая диагностика поможет прогнозировать возможные формы поведения конфликтных личностей, определить способы эффективного взаимодействия и общения с ними.

## ***2. Высокий авторитет руководителя***

Важным фактором снижения конфликтности личности является высокий авторитет руководителя. В психологическом плане авторитетная личность всегда воспринимается как имеющая неоспоримые преимущества, что способствует формированию вертикально направленных отношений. Это обуславливает необходимость заботы об авторитете. Высокий авторитет руководителя, сформированный на основе его личностно-профессиональных и нравственных качеств, является залогом стабильности отношений в коллективе.

Поднятию авторитета способствуют развитые умения конструктивно и справедливо разрешать конфликты. Такие умения формируются с опытом и специальной социально-психологической подготовкой руководителей, обучению их навыкам неконфликтного взаимодействия, технике бесконфликтного общения, развития у них умений конструктивно преодолевать возникающие противоречия.

Авторитетной личностью становится только тогда, когда она обладает явными преимуществами, позволяющими достигать значимых, прежде всего социально-позитивных, результатов. Эти преимущества могут быть интеллектуальными, волевыми, характерологическими, связанными с профессиональными умениями или компетентностью. Главное, чтобы благодаря им достигались полезные результаты. Поэтому для любого руководителя очень важно иметь свою индивидуальную программу опережающего личностно-профессионального развития. Ее отсутствие, нежелание осуществлять рост своего профессионализма создают благоприятную почву для возникновения псевдоавторитета. Практика свидетельствует: в организациях, где руководитель обладает высоким авторитетом, конфликты возникают не часто, а конфликтные личности ведут себя весьма сдержанно.

Организованный коллектив отличается высокой устойчивостью благодаря своей целостности. Конфликтные личности в высокоорганизованных коллективах, как правило, не имеют реальных и убедительных поводов апеллировать к наличию «объективных противоречий» и угроз для них. Организованность является сильным сдерживающим фактором, мобилизующим их функции самоконтроля. Надо заметить, что конфликты, слухи, сплетни характерны для организации, где сотрудники мало загружены и у них много свободного времени. Или наоборот, где перегрузки — регулярное явление. Это следствие низкой организованности.

## ***3. Наличие в коллективе высокой организационной культуры***

Хорошим стабилизирующим фактором, препятствующим возникновению конфликтов в коллективе, является наличие в нем высокой организационной культуры как системы осознанных и неосознанных представлений, ценностей, правил, запретов, традиций, разделяемых всеми членами организации. В контексте обсуждаемой проблемы особое внимание следует обратить на один аспект — наличие положительных традиций как важных ограничительных рамок для конфликтной личности. Положительные традиции выступают как дополнительные нормы социальной регуляции поведения. Их

следует всячески поощрять, но при этом помнить, что и в этом деле нужна мера, иначе они станут самоцелью и тогда уже — консервативным фактором. Коллективы с высокой организационной культурой отличаются сформированным общественным мнением, являющимся также мощным регулятором поведения людей. Конфликтные личности, как правило, все же зависимы от отношения окружающих, их оценки. Конфликтую, они могут оказаться в изоляции, что переживают болезненно, вследствие чего иногда готовы перестать конфликтовать.

В психологических исследованиях неоднократно отмечалось, что конфликтность персонала ниже в тех организациях, где высокая мотивация труда, профессиональных или статусных достижений. Высокая мотивация в ряде случаев элиминирует даже психологическую несовместимость. Мотивация достигается различными способами: материальным или моральным стимулированием, отчетливыми перспективами профессионального или кадрового роста, престижем, высоким социальным статусом должности или профессиональной деятельности.

#### ***4. Престиж деятельности и организации***

Значимым психологическим фактором, снижающим уровень конфликтных проявлений, является престиж деятельности и организации. Он также является как ограничителем, так и регулятором поведения: люди дорожат престижной должностью или работой, вследствие чего у них повышается чувство ответственности, рефлексивной регуляции деятельности, что, безусловно, отражается на поведении и общении, повышая в целом их нормативность. При осуществлении деятельности, направленной на повышение престижа, необходимо учитывать его психологические характеристики: престижно то, что доступно далеко не всем, что обуславливает качественно иной уровень отношений и стимулирования, что связано с высоким уровнем профессионализма, что имеет очень высокую общественную ценность и формирует некую социальную дистанцию.

#### ***5. Благоприятный психологический климат***

Наконец, благоприятный психологический климат в коллективе является фактором, существенно снижающим уровень конфликтности персонала. Качество и производительность трудовой деятельности во многом зависят не только от совершенства ее организации, оснащенности, условий, но и от сплоченности коллектива, от характера взаимоотношений в нем, царящей эмоциональной атмосферы. Часто именно дружелюбие, товарищеская взаимопомощь, взаимовыручка, преобладание положительных эмоций, простота отношений являются основой для формирования таких важных социально-психологических феноменов, как трудовой энтузиазм. Эмоциональный настрой, доминирующие настроения, эмоциональная окраска настроений самым серьезным образом влияют на организованность, эффективность труда, как индивидуального, так и коллективного.

На климат в организации влияет множество факторов: стиль руководства, мотивы трудовой деятельности, характер взаимоотношений персонала, удовлетворенность, моральные нормы, сплоченность, организованность, численность коллектива, время совместной трудовой деятельности, половозрастной состав, наличие неформальной структуры и пр.

Важным условием снижения конфликтности личности является ее ориентация на высокие, но объективно обоснованные эталоны деятельности или поведения. В данном случае эталонные модели должны иметь структурированный набор личностных качеств, которые обеспечивают высокую эффективность деятельности, высокий уровень профессионализма или достижение в деятельности значимого социально-позитивного эффекта.

Таковы основные организационно-управленческие условия, препятствующие проявлению конфликтности личности. Психологическое содержание их сходно: они являются дополнительными социальными нормами регуляции поведения, нравственными и этическими «ограничителями», повышающими уровень рефлексивной организации

деятельности и поведения. Нами выделены наиболее существенные и типичные условия для большинства организаций и имеющие более тесную корреляцию с конфликтностью личности.

### 3.3. Переговоры – основа разрешения разногласий и конфликтов

Переговоры как метод решения конфликтов представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон, психологической помощи.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;
- отсутствия значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Этапы развития конфликта	Возможности переговоров
Напряженность, несогласие	Переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились
Соперничество, враждебность	Переговоры рациональны
Агрессивность	Переговоры с участием третьей стороны
Насилие, действия	военные переговоры невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события. Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

Первичные группы – затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров,

Вторичные группы – затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени.

Могут существовать еще и третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые. Примером существования множества сил за внешним проявлением одного конфликта является «югославский кризис».

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

- подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);
- предварительный отбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
- поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);
- завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

### 3.4. Стадии переговоров

**Подготовка к началу переговоров (первая стадия).** Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою цель участия в переговорах. В этой связи следует ответить на такие вопросы:

- в чем состоит основная цель проведения переговоров?

какие есть в распоряжении альтернативы? Реально переговоры проводятся для достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми; если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон?

в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры? какая атмосфера ожидается на переговорах? важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

Опытные переговорщики считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности.

<b>Формулировка целей</b>	<b>Возможные результаты</b>
отражают в максимальной степени наши интересы	наиболее желательные для нас результаты
учитывают наши интересы	допустимые результаты
практически не учитывают наши интересы	неприемлемые результаты
ущемляют наши интересы	совершенно неприемлемые

**Вторая стадия переговоров** – первоначальный отбор позиции (предварительные позиции участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны и то, что вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, «задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорщика), то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

**Третья стадия переговоров** состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе.

На этом этапе стороны определяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на ведущего, захватить инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников – добиться равновесия или небольшого доминирования.

Задача посредника на данном этапе – увидеть и привести в действие возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае, если переговоры начинают приобретать резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

**Четвертая стадия** – завершение переговоров или выход из тупика.

К этому этапу уже существует значительное количество различных вариантов и предложений, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для

конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Председательствующий, как правило, хороший психолог, используя данную ему власть, регулирует последние разногласия и приводит стороны к компромиссу.

### **Стратегии и типы переговоров**

Цель переговоров – достичь разумного соглашения, отвечающего интересам переговоривающихся сторон. Переговоры по стратегии разделяются на три типа:

- мягкий;
- жесткий;
- принципиальный.

**Мягкий метод.** Мягкий по характеру человек желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки. Он хочет полюбовной развязки, но дело чаще всего кончается тем, что он остается в обиде и чувствует себя ущемленным.

**Жесткий метод.** Жесткий участник переговоров рассматривает любую ситуацию как состязание воли, в котором сторона, занявшая крайнюю позицию и упорно стоящая на своем, получит больше. Он хочет победить, но часто кончается тем, что он вызывает такую же жесткую ситуацию, которая изматывает его самого и его ресурсы, а также портит его отношения с другой стороной.

**Метод принципиальных переговоров** - это третий путь ведения переговоров, предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а скорее объединяющий и то и другое.

Метод принципиальных переговоров состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть, исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон.

Этот метод полагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы основан на каких-то справедливых нормах независимо от воли каждого из сторон.

Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров.

Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам полагается по праву и остаться при этом в рамках приличия. Этот метод дает возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться во вред вашей честности.

Метод принципиальных переговоров может быть использован для решения одного вопроса или нескольких, в обстоятельствах, предписанных ритуалом, или в условиях непредсказуемой ситуации, как это бывает в переговорах с угонщиками самолетов. Этот метод в зависимости от методов противостоящей стороны.

Метод принципиальных переговоров является стратегией, предназначенной для достижения всех целей.

Кроме принципиального метода, существует метод позиционный, **метод позиционных дискуссий**, при котором упор делается не на суть спора, а на позиции каждого из сторон. *Этот метод не соответствует основным критериям: он не эффективен, не достигает цели, портит отношения между сторонами.*

Принципиальный метод составляет альтернативу позиционному подходу и предназначен для эффективных и дружеских переговоров и достижения разумного результата. Этот метод может быть сведен к четырем основным пунктам:

- Люди - разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров;
- Варианты - прежде чем решить что делать, выделите круг возможностей.
- Интересы - сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

Критерии - настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме.

Для решения различных споров очень важным бывает выяснение образа мысли, мышление оппонентов, что очень способствует успешному ведению переговоров.

Важным моментом в ведении переговоров имеют также эмоции, которые необходимо подавлять так называемым методом «выпуска пара», что позволяет освободиться от чувства гнева, страха возникающих в спорах. Кроме того, враждебную ситуацию снимают извинения, выражения сожаления, обмен рукопожатиями, недорогие подарки и т.д.

**Формы контроля освоения заданий по самостоятельной внеаудиторной работе по данной теме:**

### **Тестовый контроль**

Материалы для контроля уровня освоения темы:

#### **I. Заполните пробелы**

3... – слова и фразы, провоцирующие ответную агрессию и ведущие к обострению конфликта.

4. ... функция проявляется в негативных последствиях конфликта: неприязни, эмоциональной напряженности, психических травмах, нарушениях морали, дисциплины.

#### **II. Верно или неверно?**

1. Диагностическая функция конфликта заключается в преодолении трудностей, кризисов.

2. В динамике конфликта основные стадии: возникновение объективной конфликтной ситуации; осознание участниками существования конфликтной ситуации; переход к конфликтному поведению; разрешение конфликта.

#### **III. Выберите верный вариант ответа**

1. Укажите признаки деструктивного конфликта (возможно несколько вариантов ответа)

а) творческий подъём

б) расширение конфликта

в) эскалация конфликта

г) сотрудничество

д) увеличение затрат, потерь, которые несут участники конфликта

2. Установите соответствие между видами конфликтов и основаниями классификации

1) недовольство, разногласие, противодействие, раздор, вражда.

2) управленческие, производственные, экономические, творческие и другие конфликты.

3) межличностные, межгрупповые (социальные), внутриличностные конфликты.

а) в зависимости от остроты противоречий

б) по проблемно-деятельному признаку

в) по степени вовлеченности людей в конфликт

### **ЛИТЕРАТУРА**

*Основная:*

1. Общая конфликтология [Электронный ресурс]: учебник. Шарков, Ф.И. М.: Дашков и К, 2018. -on-line. - Режим доступа: ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/book/105552>

*Дополнительная:*

2. Конфликтология: учебно-методическое пособие. Шерешкова, Е. А. Шадринск: ШГПУ, 2020. - 234 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. - URL: - Режим доступа: ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/book/161677>

3. Конфликтология: учебно-методическое пособие / А. Е. Блохин. Нижний Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. - 45 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-

- библиотечная система. - URL: - Режим доступа: ЭБС «Лань»  
<https://e.lanbook.com/book/144585>
4. Коммуникативная деятельность [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / - А. Ф. Амиров, О. В. Кудашкина. ГБОУ ВПО «Баш. гос. мед. ун-т» МЗ РФ (Уфа); Электрон. текстовые дан. - Уфа, 2014. - on-line. - Режим доступа: БД «Электронная учебная библиотека» <http://library.bashgmu.ru/elibdoc/elib604.pdf>
5. Формановская Н.И., Культура общения и речевой этикет. – М.: Издательство ИКАР, 2005. – 2-е изд. – 250 с.