

## Раздел: Теория и практика фармацевтического менеджмента

### Управление конфликтами в фармацевтических организациях

#### І. Причины конфликтов.

##### Конфликт, конфликтная ситуация. Инцидент

Объективные причины конфликтов в фармацевтических организациях можно разделить на несколько видов:

- структурно-организационные (несоответствие структуры организации решаемым задачам и требованиям «внешней среды»);
- функционально-организационные (несоответствие связей между структурными элементами и отдельными исполнителями);
- личностно-организационные (несоответствие личных качеств специалистов требованиям занимаемой должности);
- ситуационно-управленческие (в результате ошибок, допущенных как руководителем, так и подчиненными).

**Среди ошибок в действиях руководителя, которые могут повлечь за собой развитие конфликта, чаще всего выделяют:**

- нарушение служебной этики (грубость, неуважение, высокомерие, ущемление прав подчиненных, злоупотребление служебным положением и др.);
- нарушение трудового законодательства;
- несправедливая оценка подчиненных и результатов их труда.

**Конфликт** — столкновение противоположно направленных взглядов, позиций, интересов, целей двух или более людей.

**Конфликтная ситуация** — это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

**Инцидент** — это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

#### ІІ. Анализ и изучение конфликтов

Конфликт — это социальное явление. Поэтому для его анализа используется прежде всего личностный подход, учитывающий особенности взаимодействия отдельных личностей и последствия нарушения связей, обеспечивающих стабильность организации. Возможен также анализ конфликта с точки зрения подхода, учитывающего проявление связей и отношений в совместной деятельности.

**При изучении конфликтов применяют методы** структурного и системно-ситуационного анализа, моделирование, социометрию, социологические исследования и др.

Структурирование конфликтов с использованием различных признаков (**табл. 1**) позволяет дать им предварительную характеристику.

Разрешить конфликт — это значит устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент. Для этого необходимо своевременно увидеть назревающие противоречия на предконфликтной стадии и найти пути их разрешения. Если это не было сделано вовремя, то, оценив ситуацию, следует локализовать конфликт и его последствия (**схема 1**).

**Для управления конфликтной ситуацией используются методы:**

- **структурные**, основанные на разъяснении требований к работе, приказах, распоряжениях; использовании иерархии (расформирование подразделений, слияние отделов, перевод в другие подразделения); установлении комплексных целей организации; использовании системы вознаграждения;
- **межличностные**, основанные на системе Томаса — Килменна, позволяющей создать для каждого человека свой собственный стиль разрешения конфликта.

Конфликты, вызванные психологической несовместимостью работников, лучше всего разрешать путём исключения контактов этих лиц. Не следует поручать выполнение совместной работы.

**Эффективность мер, применяемых для разрешения конфликтов, находится в большой зависимости от конкретных условий:** уровня развития коллектива, его микроклимата, причин конфликта, авторитета руководителя и других факторов. Кроме того, имеют значение опыт, личностные качества руководителя, уровень его политической зрелости, профессиональной подготовки, умение провести анализ конфликтных ситуаций, наиболее часто встречающихся в

организациях, выявить основные причины, лежащие в их основе, и разработать предложения по предотвращению конфликтов.

Для управления и разрешения возникшего конфликта можно воспользоваться разработанными моделями, основанными на выделении ведущего (доминирующего) фактора конфликта (ситуация, проблема или задача, личность покупателя, личность специалиста).

***Исходя из уровней организационного взаимодействия, можно выделить уровни конфликтов в организации:*** внутри личности, между личностями, внутри группы, между группами. Самый распространенный тип конфликта — межличностный, который проявляется как столкновение личностей. Если на основе двух переменных (интерес к себе и другим) построить матрицу, то можно выявить 5 стилей разрешения межличностных конфликтов (схема 2).

***Уклонение*** как стиль поведения в конфликте характеризуется отсутствием у вовлеченных в конфликтную ситуацию желания сотрудничать, пойти навстречу друг другу. Этот стиль выбирают в том случае, если:

- проблема не является существенной с точки зрения субъекта конфликта;
- предмет расхождения интересов мелочный, не заслуживающий траты времени и сил;
- субъект конфликта чувствует, что он не прав;
- субъект конфликта имеет возможность достичь собственных целей иным, бесконфликтным путем;
- требуется отсрочить острое столкновение, чтобы выиграть время и проанализировать сложившуюся ситуацию, собраться с силами и заручиться поддержкой сторонников;
- столкновение происходит между равными по силе субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях;
- желательно избежать дальнейших контактов с чрезмерно пристрастным оппонентом.

***Конфронтация (конкуренция)*** – это самостоятельное достижение цели в результате конфликта для удовлетворения собственных интересов. Конфронтацию избирают в тех ситуациях, когда:

- проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для быстрого решения её в свою пользу;
- субъект конфликта уверен в правильности своего варианта решения проблемы;
- конфликтующая сторона занимает беспримирчивую позицию;
- участник конфликта лишен другого выбора и практически не рискует что-либо потерять.

***Сотрудничество*** – это совместное достижение цели в результате конфликта для удовлетворения собственных интересов. Возможность сотрудничества появляется в тех случаях, когда:

- проблема одинаково важна для конфликтующих сторон;
- стороны желают прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы;
- стороны поступают как партнеры, доверяя друг другу.

***Приспособление*** наиболее эффективно в случаях, когда

- индивид осознаёт ошибочность своей позиции;
- вопрос более важен для других людей, чем для него самого;
- индивид стремится к необходимому для него в будущем социальному доверию;
- на первый план выходит поддержание гармонии.

***Компромисс*** занимает срединное место и означает расположенность участников конфликта к урегулированию разногласий на основе взаимных уступок, достижению частичного удовлетворения своих интересов. Он предполагает в равной мере активные и пассивные действия. К компромиссу обращаются в ситуациях, когда

- субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах, развитии, реальных обстоятельствах;
- участники конфликта не хотят идти на разрыв отношений;
- все другие стили поведения не приносят эффекта.

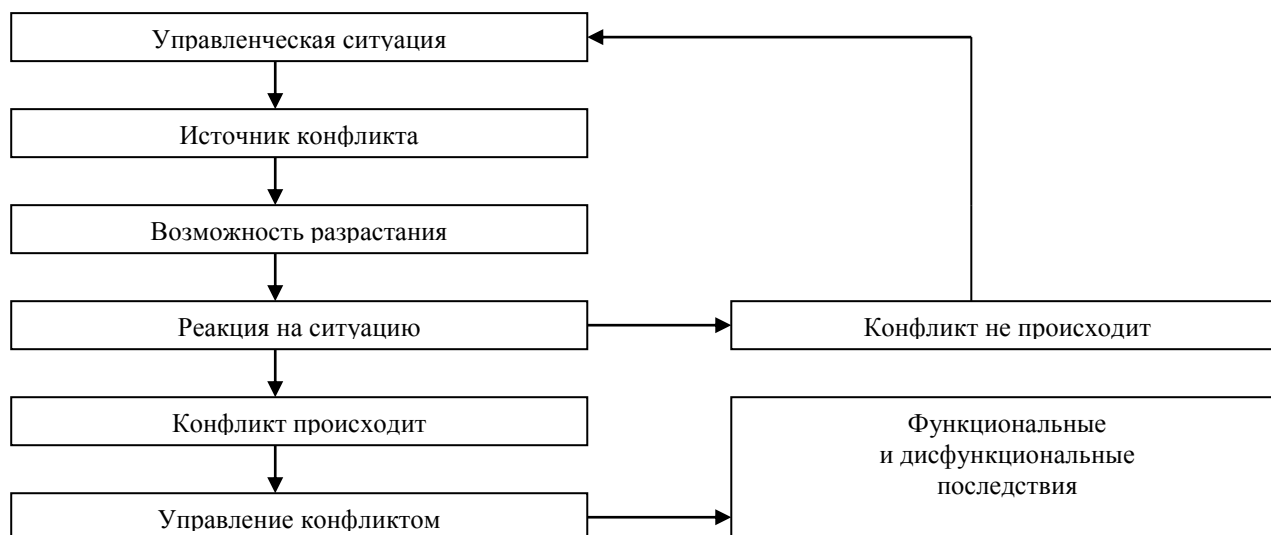
***Последствия, к которым приводят конфликты, подразделяют на два вида:***

- функциональные — проявляются
  - в уменьшении трудностей в реализации вследствие причастности всех участников конфликта к решению проблемы;
  - в расположенности к будущему сотрудничеству за счет снятия напряженности в отношениях,
  - в расширении альтернативных вариантов решения до его принятия;
- дисфункциональные — ведут к неудовлетворенности, плохому состоянию духа, росту текучести кадров и снижению производительности труда.

**Таблица 1. Классификация конфликтов**

Классификационный признак	Вид конфликта
Субъект конфликтного взаимодействия	Внутриличностный Межличностный «Личность» - «группа» Межгрупповые
Масштаб конфликта	Общие Локальные
Продолжительность конфликта	Скоротечные Краткосрочные Затяжные Долгосрочные
Форма столкновения	Открытые Скрытые Инициативные Спровоцированные Вынужденные Спонтанные
Последствия конфликта	Конструктивные (функциональные) Деструктивные (дисфункциональные)

**Схема 1. Модель конфликта как процесса**



**Схема 2. Стили разрешения межличностных конфликтов**

