



**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Волгоградский государственный медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра управления и экономики фармации, медицинского и  
фармацевтического товароведения**

# **Управление конфликтами в коллективах аптечных организаций. Конфликты в коллективе и пути их разрешения**

**ЛЕКЦИЯ**

**Профессор Ветютнева Н.А.**

**Дисциплина: управление и экономика фармации**

**Модуль – фармацевтический менеджмент**

**4 курс 8 семестр**

# ПЛАН ЛЕКЦИИ

- 1. Конфликт. Понятие и содержание конфликта.
- 2. Классификация конфликтов, конфликтных ситуаций.
- 3. Причины возникновения конфликтов.
- 4. Модель конфликта, стадии развития конфликта.
- 5. Управление конфликтами. Стратегии управления конфликтами
- 6. Методы управления конфликтами. Последствия конфликтов.
- 7. Конфликт в аптеке: ищем конструктивное решение.
- 8. Конфликт в аптеке между фармацевтическим специалистом и пациентом (посетителем).
- 9. Причины возникновения конфликтов в аптечной организации
- 10. Стратегии поведения фармацевтического специалиста в конфликте.
- 11. Основные последствия конфликтов в аптечных организациях, примеры.



**КОНФЛИКТ.  
Понятие и  
содержание  
конфликта**

*Конфликт (от лат. conflictus - столкновение) - столкновение противоречивых или несовместимых сил.*

**КОНФЛИКТ** - это противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами.



**Конфликт** - "трудноразрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями".

(Психологический словарь).

Работники первого стола нередко сталкиваются с конфликтными ситуациями, которые мешают качественному выполнению профессиональных обязанностей, ухудшают эмоциональный микроклимат в аптеке и вызывают **стресс**, у клиента и фармацевта.



- **Конфликт – это предельный случай обострения противоречий**

**Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт**

### **Виды конфликтов**

**ДЕЛОВЫЕ**

**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ**

**ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ**

## ФУНКЦИИ КОНФЛИКТА

**Функция конфликта** – это роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям: индивидам, социальным группам, организациям

### ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ

#### На группу:

*Разрядка сложившейся напряженности.*

*Стимуляция социальных процессов.*

*Сплачивание единомышленников.*

*Толчок к изменению и развитию.*

*Устранение противоречия в функционировании группы.*

#### На личность:

*Познание друг друга.*

*Ослабление психической напряженности.*

*Стимуляция активности человека.*

*Улучшение качества деятельности.*

*Повышение авторитета в случае правильного поведения.*

*Развитие личности.*

### ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ

#### На группу:

*Нарушение межличностных отношений.*

*Ухудшение социально-психологического климата.*

*Ухудшение качества совместной деятельности.*

*Снижение сплоченности группы.*

#### На личность:

*Ухудшение настроения.*

*Ощущение насилия.*

*Ухудшение качества индивидуальной деятельности.*

*Закрепление социальной пассивности личности.*

*Угроза здоровью.*



# КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ

№ п/п	Основание классификации	Виды конфликтов
1	<b>Сферы проявления конфликта</b>	Экономические Идеологические Социально-бытовые Семейно-бытовые
2	<b>Степень длительности и напряжённости конфликта</b>	<b>Бурные быстротекущие конфликты</b> <b>Слабовыраженные и вялотекущие конфликты</b> <b>Слабовыраженные и быстротекущие</b>
3	<b>Субъекты конфликтного взаимодействия</b>	Внутриличностные конфликты Межличностные конфликты Конфликты «личность - группа» Межгрупповые конфликты
4	<b>Социальные последствия</b>	<b>Конструктивные конфликты</b> <b>Деструктивные конфликты</b>
5	<b>Предмет конфликта</b>	Реалистические (предметные) конфликты Нереалистические (беспредметные) конфликты

# ТИПЫ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

Характер конфликтной ситуации	Проявление
Недобросовестное исполнение обязанностей	Нарушение трудовой дисциплины. Брак в работе
Неудовлетворительный стиль руководства	Ошибки в подборе и расстановке кадров. Ошибки в организации контроля. Просчеты в планировании Нарушение этики общения
Неадекватное представление о конкретных ситуациях	Неправильные оценки, суждения о действиях других субъектов социального воздействия. Ошибки в выводах относительно конкретных ситуаций.
Индивидуально-психологические особенности личности	Нарушение принятых в социальной группе правил взаимоотношений. Нарушение этики общения.
Низкая профессиональная подготовка	Брак в работе. Неспособность принять адекватное решение

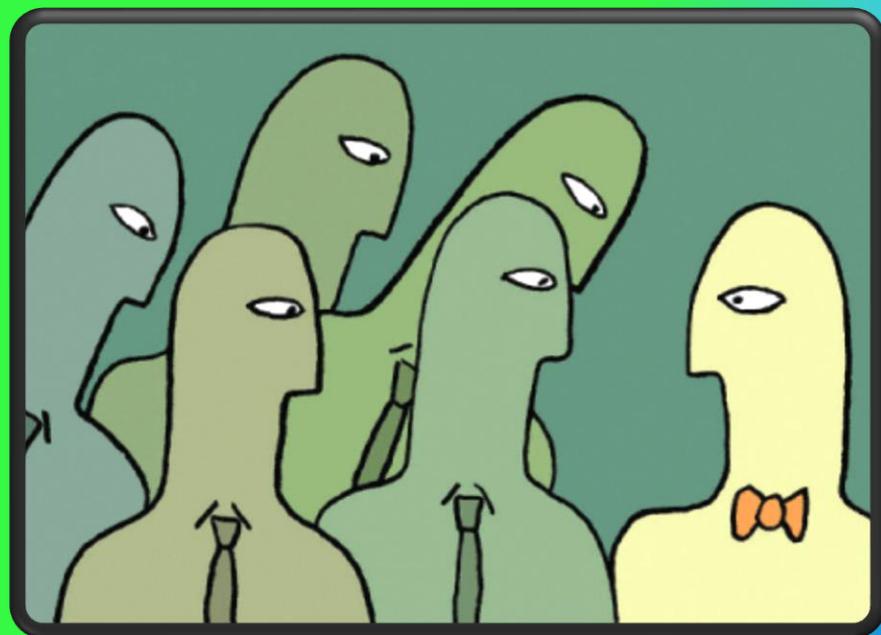
- В наше время конфликты в организациях не только возможны, но и желательны.
- Вся проблема заключается в умении управлять ими.
- Проблема конфликта заключается в том, какую позицию в нем занимает руководитель, знает ли он сильные и слабые стороны организации.

**NB !**

Самой большой ошибкой руководителя становится игнорирование проблемы.  
Конфликты могут развиваться по-разному, следовательно, возможны различные методы их преодоления.

*Конфликты являются необходимым элементом и единственной гарантией того, что организация продолжает развиваться. Всё новые идеи могут быть воплощены в жизнь только путём конфликтов.*

*«Молитвенник для шефа»  
М.Биркенбильт*



# ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников

Устарелость оргструктуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей

Ограниченность ресурсов

Неодинаковое отношение к членам трудового коллектива

Противоречие между функциями и видом трудовой деятельности

Различия в манере поведения и жизненном опыте

Неопределенность перспектив роста

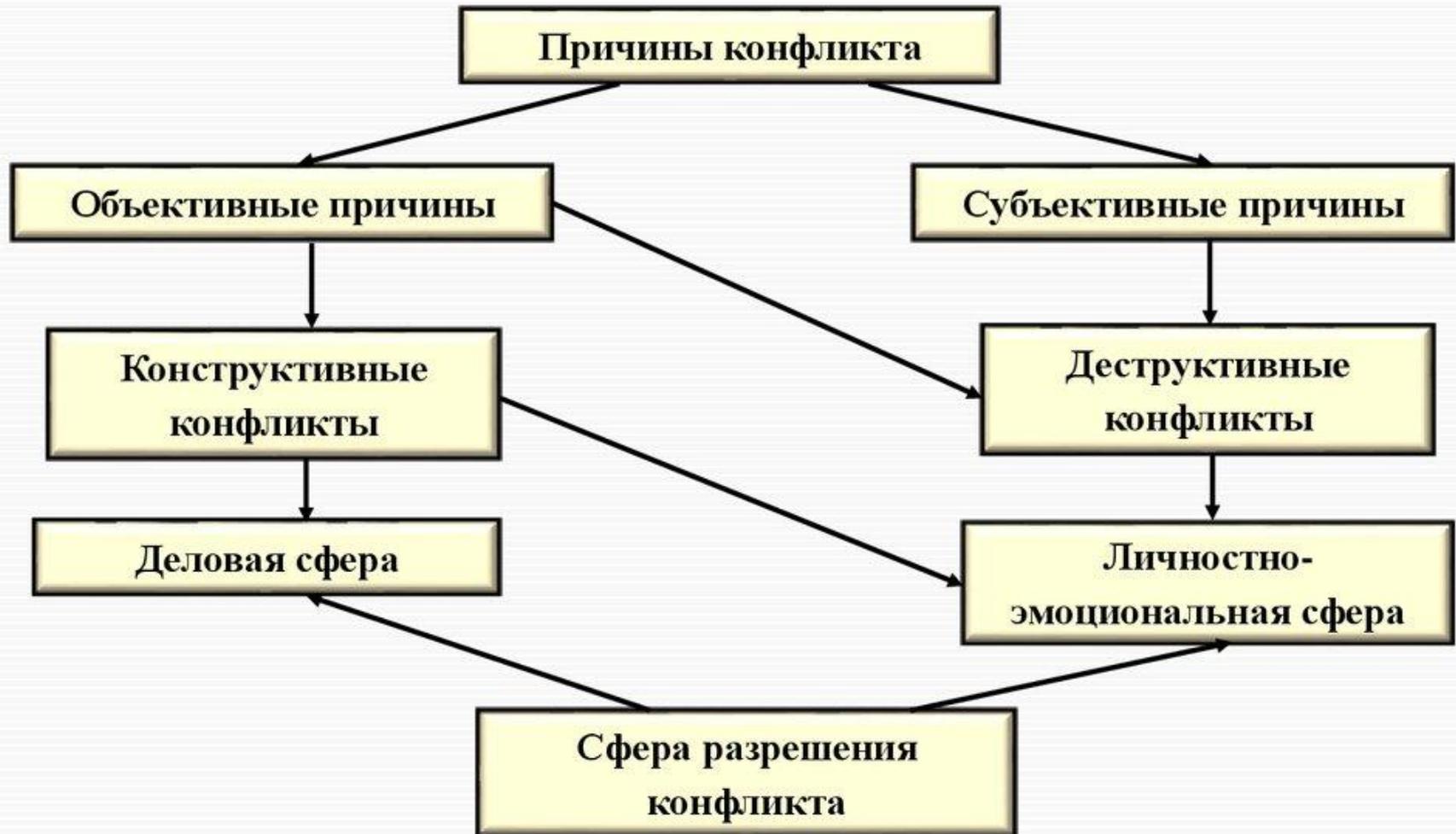
Неблагоприятные физические условия

Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера

Психологический феномен

Недостаточный уровень профессионализма

# Причины возникновения конфликтов



# Причины конфликтов

**СМЫСЛОВОЙ  
БАРЬЕР** –  
одна и та же фраза  
или событие  
имеют разный  
смысл  
для разных  
людей

**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ  
БАРЬЕР** –  
разница чувств  
и тех состояний,  
которые они  
вызывают,  
ведет к  
непониманию



**МОРАЛЬНЫЙ  
БАРЬЕР** –  
различное  
представление  
о правилах или  
нормах  
поведения

**БАРЬЕР  
«ЧУЖОГО  
ЖЕЛАНИЯ»** –  
намерения одного  
человека  
противоречат  
намерениям  
другого

# Основные причины конфликта:



1. *Распределение ресурсов.*
2. *Взаимозависимость задач.*
3. *Различия в целях.*
4. *Различия в представлениях и ценностях.*
5. *Различия в манере поведения и жизненном опыте.*
6. *Неудовлетворительные коммуникации.*

# *Разные причины и виды конфликтов в медицине.*

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

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

# ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ В АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Ограниченность ресурсов

Взаимозависимость заданий

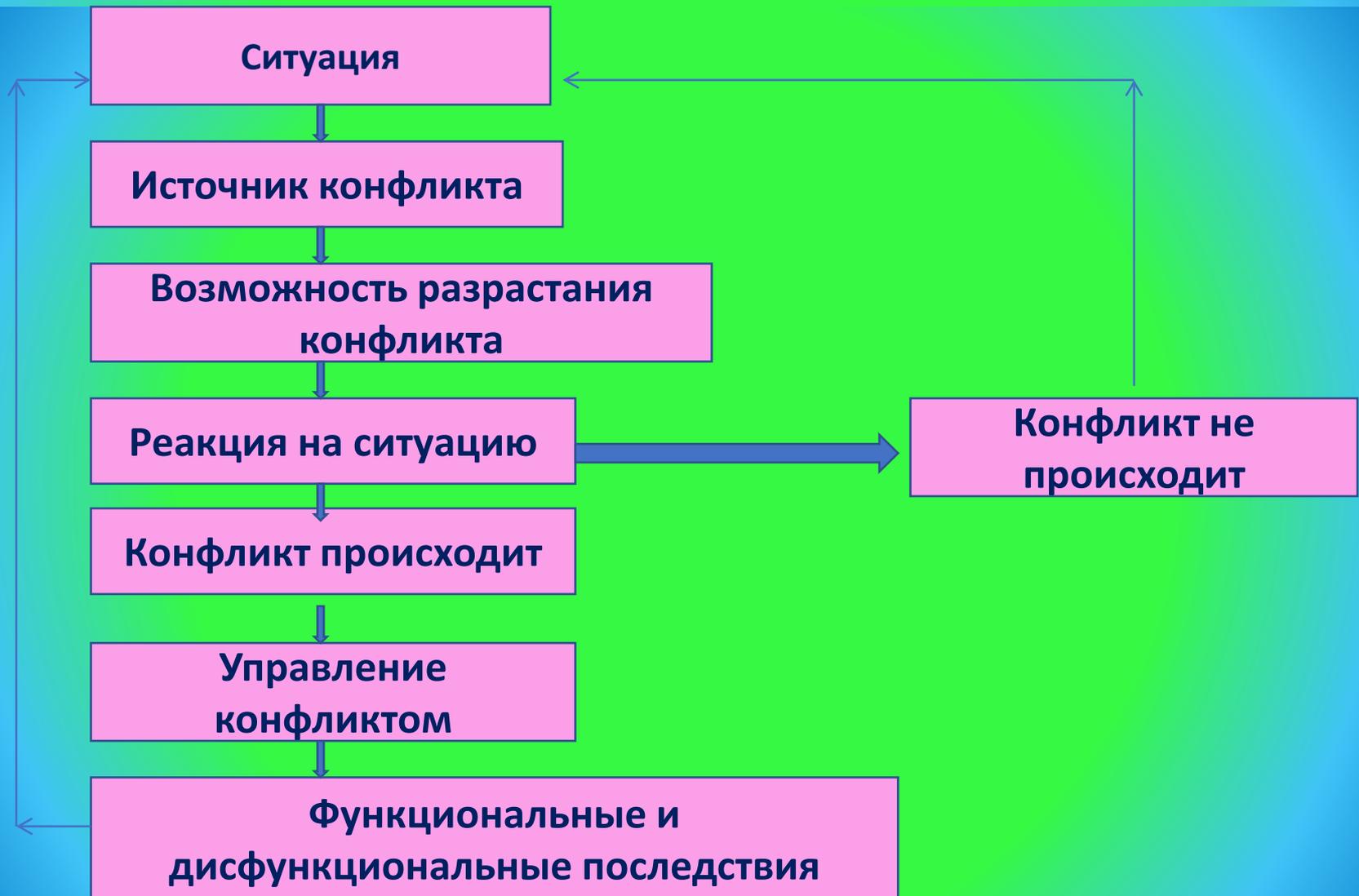
Различия в целях

Различия в представлениях и ценностях

Различия в манере поведения

Неудовлетворительные коммуникации и др.

# МОДЕЛЬ КОНФЛИКТА



# Стадии развития конфликта

**КОНФЛИКТ** –  
это столкновение  
нескольких участников,  
каждый из которых  
отстаивает свою  
позицию.

Возникновение  
конфликта

Осознание  
конфликта

Проявление  
конфликтного  
поведения

Углубление  
конфликта

Разрешение  
конфликта





## Стадии прохождения конфликта

### Предконфликтная

Период, в течение которого накапливаются противоречия



### Конфликтная

Совокупность определённых действий. Характеризуется столкновением противоположных сторон



### Послеконфликтная

Принимаются меры для окончательного устранения противоречий, снятие социально — психологической напряжённости



## Конфликтная ситуация и инцидент



Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта

Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся **поводом** для конфликта

Разрешить конфликт – это значит:

Устранить конфликтную ситуацию

Исчерпать инцидент



# Конфликтогены:

Конфликтогены — это вербальные и невербальные элементы коммуникации, создающие напряженную атмосферу в общении и задевающие собеседника.



# ТИПЫ КОНФЛИКТОГЕНОВ

Характер конфликтогена	Форма проявления
Прямое негативное отношение	Приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка; издёвка, сарказм
Снисходительное отношение	Унизительное утешение; унизительная похвала; упрек; подшучивание
Хвастовство	Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах
Менторские отношения	Категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминание о неприятном; нравоучения и поучения
Нечестность и неискренность	Утаивание информации; обман или попытка обмана; манипуляция сознанием человека
Нарушение этики	Причинённые случайно неудобства без извинения; игнорирование партнёра по общению (не поздоровался, не пригласил сесть; не проявил внимания и т.д.); перебивание собеседника; перекладывание ответственности на другого человека
Регрессивное поведение	Наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливых замечаний; пререкания

# Стратегии управления конфликтами

Существуют три главных стратегии управления конфликтами

**1. Нормативная или морально-правовая стратегия.**

**2. Реалистическая стратегия.**

**3. Идеалистическая стратегия.**

# 1. Нормативная или морально-правовая стратегия

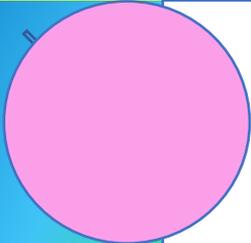
**Цель стратегии — разрешение конфликта на административно-правовой или этической основе.**

**Соперничающие стороны обращаются к законам и принятым в данной организации нормам поведения.**

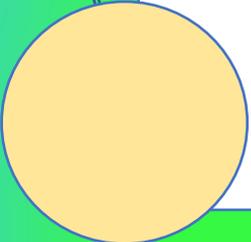
**Возможность разрешения конфликта напрямую зависит от принятия и соблюдения всеми участниками конфликта соответствующих норм и базирующихся на них общих правил игры. Если же правила игры не соблюдаются или вообще отвергаются хотя бы одной из сторон, то используется убеждение или силовое навязывание этих правил игры с помощью угрозы и применения санкций, которые в обществе считаются легитимными.**

**В целом данная стратегия ориентирована на мирное соперничество по определенным правилам. Причем уважение правил и поддержание тем самым сферы консенсуса считается в конечном счете важнее, чем победа в конфликте.**

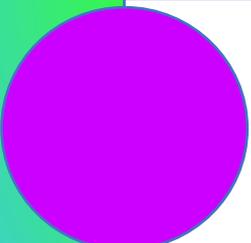
## 2. Реалистическая стратегия (1)



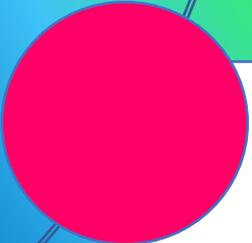
Основывается на неизбежности конфликта в силу природного стремления человека к господству и обладанию дефицитными ценностями и ориентируется главным образом на временное урегулирование конфликта с помощью любых средств, пригодных в данной ситуации.



Конфликты рассматриваются как неизбежные, поскольку в любой организации объективно существуют управляющие (субъект управления) и управляемые (объект управления).



**Обязательное наличие в каждой организации почвы для конфликтов не позволяет надеяться на достижение «всеобщего мира» и стабильно доверительного сотрудничества.**



Поэтому наиболее целесообразна ставка на «перемирие» и временное урегулирование конфликтов.

## 2. Реалистическая стратегия (2)

**Конфликт рассматривается как игра с нулевым выигрышем, т.е. выигрыш одной стороны равнозначен проигрышу другой.**

Такую стратегию широко используют на предприятиях с высокой степенью эксплуатации и там, где руководство стремится к максимальной выгоде, в том числе личной, путем интенсивного «выжимания пота» при минимальной оплате труда, не задумываясь над этической и правовой сторонами реализуемой политики.

### 3. Идеалистическая стратегия

Стратегия ориентирована на поиск новых общих целей и ценностей, которые обесценивают прежние ценности, послужившие источником конфликта, а также на сотрудничество сторон для достижения новых целей.

Данная стратегия предусматривает выигрыш всех сторон конфликта в результате его разрешения. При этом конфликт трактуется как игра, взаимодействие с положительной суммой выигрыша.

Считается, что в данный момент все участники конфликта проигрывают. При решении лежащей в его основе проблемы все стороны окажутся в выигрыше.

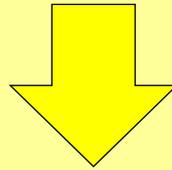
### 3. Идеалистическая стратегия (2)

Реализация данной стратегии переводит взаимоотношения сторон в новую, бесконфликтную плоскость. Она либо устраняет источник конфликта, либо обесценивает его значимость, создавая новую шкалу целей и ценностей, в соответствии с которой источник конфликта утрачивает свое бывшее значение для его участников.

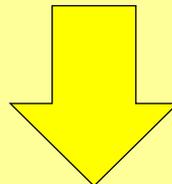
Многообразие целей и средств разрешения конфликта обычно позволяет получить позитивный результат. Однако все зависит в первую очередь от иерархии потребностей участника конфликта.

Успех идеалистической стратегии непосредственно связан с культурой субъекта, особенно с уровнем развития его конфликтологической культуры, и субъективной значимостью для него гуманных, альтруистических ценностей.

# **Основная задача менеджера (руководителя): разумное и профессиональное управление конфликтами**

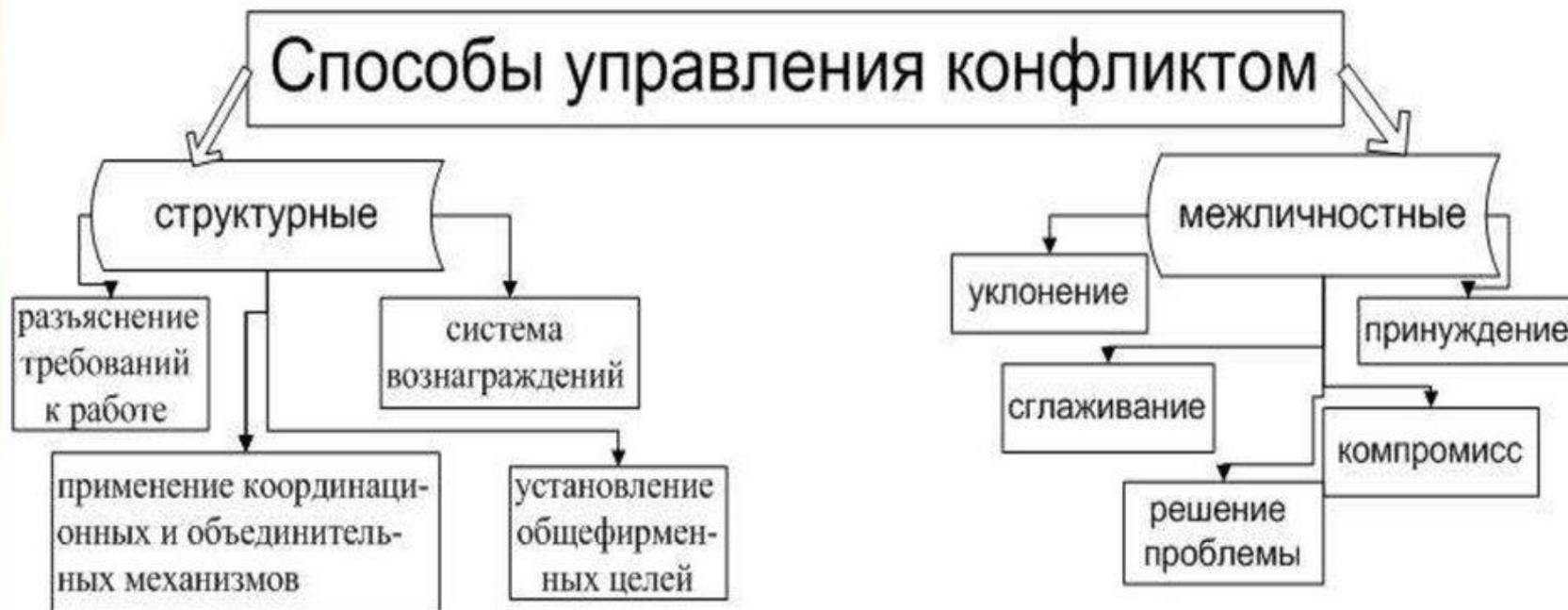


**Управление конфликтом** — это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению. Подразумевает предупреждение деструктивных конфликтов и поэтапную реализацию изменений при возникновении потенциально позитивных конфликтных ситуаций.



**Методы управления конфликтами** — это приёмы и способы, позволяющие осуществить контроль за протеканием конфликта и целенаправленно влиять на его последствия.

# Управление конфликтами



# МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

## Структурные

- Распределение и разъяснение прав и обязанностей, полномочий и ответственности
- Использование интеграционных и координационных механизмов
- Интеграция целей
- Интеграционно-ориентирующая структура санкций

## Внутриличностные

- Организация и регуляция собственного поведение
- Самоконтроль
- Восприимчивость к критике
- Способность к формулированию мнения по проблеме, не вызывая негативной реакции

## Межличностные

- Выбор стратегии (стиля) поведения в конфликтной ситуации

# Способы управления конфликтом

## Структурные

Разъяснение  
требований  
к работе

Система  
вознаграждений

Координация  
и объедини-  
тельные  
механизмы

Установление  
общефирменных  
комплексных  
целей

## Межличностные

Уклонение

Сглаживание

Компромисс

Принуждение

Решение  
проблемы

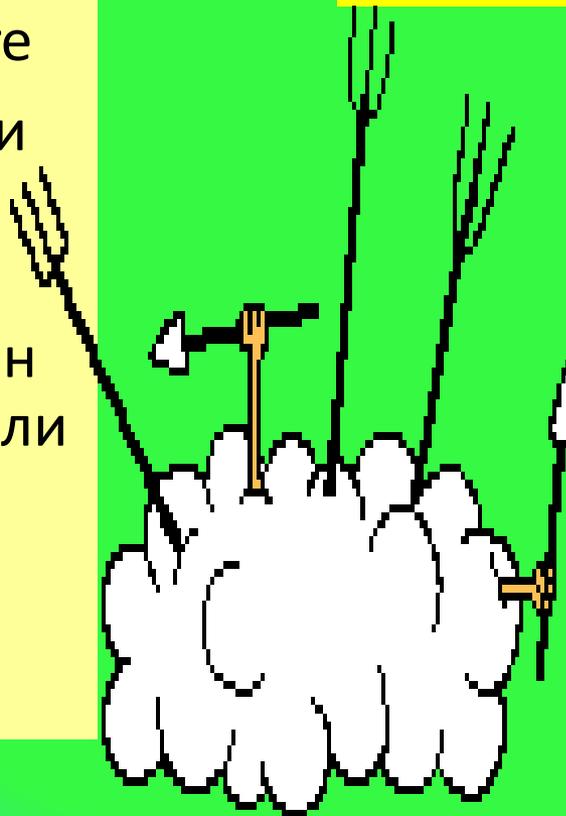
# Методы разрешения конфликтов

## Структурные

- Разъяснение требований к работе
- Координационные и интеграционные механизмы
- Общеорганизационные комплексные цели
- Структура системы вознаграждения

## Межличностные

- Уклонение
- Принуждение
- Компромисс
- Приспособление, уступчивость
- Сотрудничество, решение проблемы



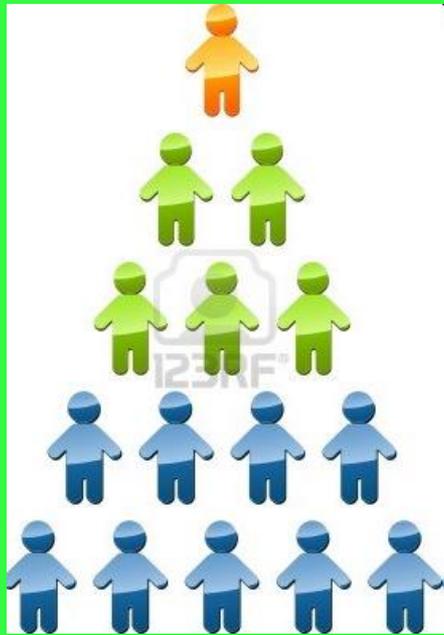
**Вознаграждение**



# Структурные методы

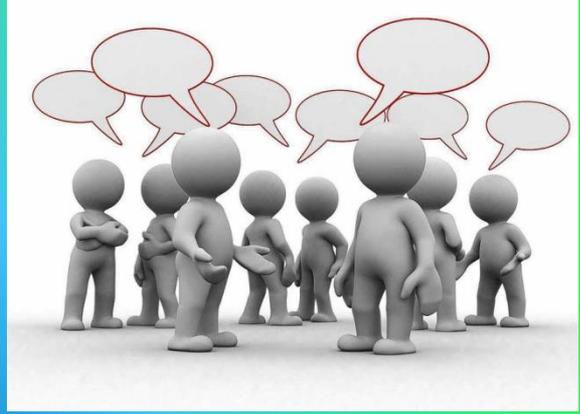


**Общая цель**



**Иерархия**

**Разъяснение требований**



# Структурные методы управления конфликтом



- методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д.

К таким методам относятся:

- разъяснение требований к работе
- координационные и интеграционные механизмы
- общеорганизационные цели
- система вознаграждений



# Методы урегулирования конфликтов

## Межличностные конфликты

- Принцип принуждения
- Правило совместного решения проблемы
- Метод провоцирования на добро
- Метод взаимовыгодных вариантов
- Метод психологического сближения
- Метод психологической изоляции
- Метод применения практической эмпатии
- Сглаживание (или приспособление)
- Сотрудничество
- Уклонение
- Переговоры
- Поддержание статус-кво (мирное сосуществование)

## Внутригрупповые конфликты

- Чёткое распределение и разъяснение прав и обязанностей, полномочий, ответственности, требований
- Использование интеграционных и координационных механизмов
- Разработка и реализация общеорганизационных комплексных целей
- Разработка и применение эффективной системы вознаграждений и наказаний
- Обращение к лидеру
- Использование навыков и высокой культуры споров и дискуссий
- Нейтрализация негативного лидера

## Межгрупповые конфликты

- Наступление
- Оборона
- Уклонение
- Отступление
- Переговоры
- Кооперация
- Устранение источника конфликта
- Соучастие

# СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ И ЕГО ДИНАМИКА

№ п/п	Этап конфликта	Содержание управления (вид деятельности)
1	Возникновение и развитие конфликтной ситуации	Прогнозирование Предупреждение (стимулирование)
2	Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия	Предупреждение (стимулирование)
3	Начало открытого конфликтного взаимодействия	Регулирование
4	Развитие открытого конфликта	Регулирование
5	Разрешение конфликта	Разрешение

# АЛГОРИТМ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ

Шаг	Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
1	Изучение причин возникновения конфликта	Наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод, т.е. изучение биографических данных участников конфликта и др.
2	Ограничение числа участников	Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т.п.
3	Дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов	Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога; переговорный процесс (медиация) и др.
4	Принятие решения	Административные методы; педагогические методы

# Управление конфликтной ситуацией

В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. При этом работа менеджера осуществляется в такой последовательности:

- изучение причин возникновения конфликта;
- ограничение числа участников конфликта;
- анализ конфликта;
- разрешение конфликта.



## Конфликты в организациях и способы их разрешения

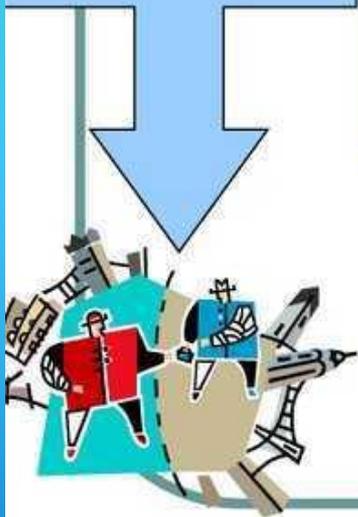
### ***Межличностные стили разрешения конфликтов***

- Уклонение: человек старается уйти от конфликта.
- Сглаживание. При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому, что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку».
- Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой.
- Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени.
- Решение проблемы. Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.
- Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида.

# Варианты поведения в конфликтных ситуациях

## Избегание

нежелание вступать в конфронтацию, уход от конфликта

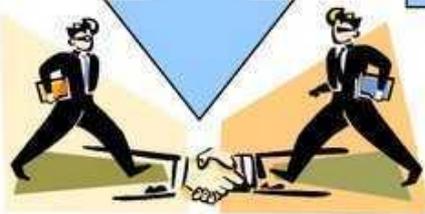


**Компромисс**  
«половинчатая» выгода каждой стороны



## Сотрудничество

учитываются интересы обеих сторон



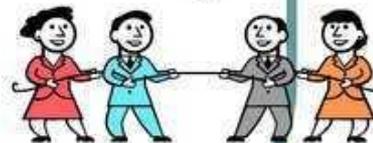
## Приспособление

одной из сторон конфликта целям и интересам другой



## Соревнование

выигрывает одна из сторон конфликта



# Межличностные методы

«Делай, как я сказал!»

**ПРИНУЖДЕНИЕ** –  
попытки заставить принять  
свою точку зрения  
любой ценой.



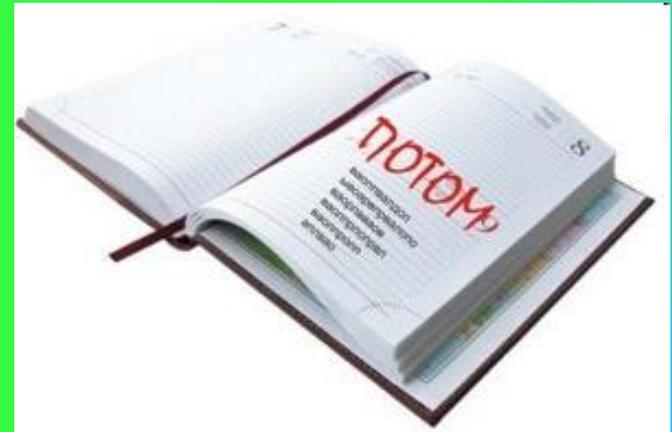
## УКЛОНЕНИЕ –

сотрудник старается уйти от конфликта, не хочет тратить время и силы на решение проблемы.

**«Давайте решим это через неделю»**

### **Рационален в случаях:**

- ❖ предмет конфликта не слишком значим для человека
- ❖ шансы добиться своего не слишком велики
- ❖ одна из сторон обладает большей властью
- ❖ одна из сторон чувствует, что не права



## УСТУПЧИВОСТЬ (приспособление)

– человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку».

«Пусть будет  
по-вашему»



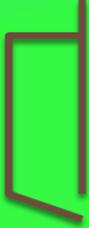
# КОМПРОМИСС



«Давайте найдём  
золотую середину»



Принятие точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени.  
Стороны не находят при этом полного согласия.  
Способность к компромиссу высоко ценится  
в управленческих ситуациях.

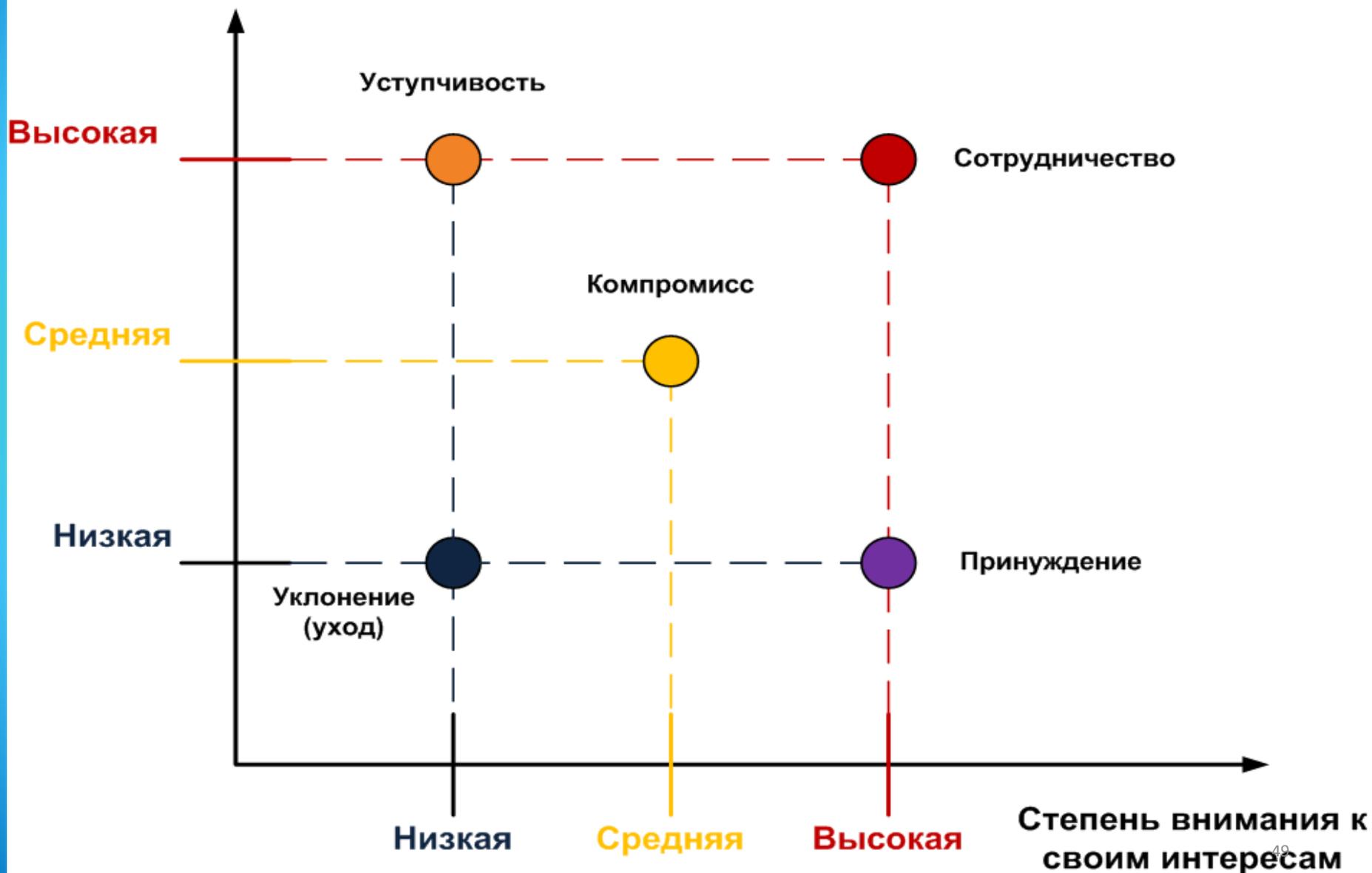


**«Давайте выясним причину  
и постараемся её устранить»**

**Решение проблемы (сотрудничество) –**  
признание различия во мнениях и готовность ознакомиться  
с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и  
найти курс действий, приемлемый для всех сторон.



Степень внимания к  
интересам другой  
стороны



# ТЕХНОЛОГИИ РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА

НАЗВАНИЕ	ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ
Информационные	Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов
Коммуникативные	Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения
Социально-психологические	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами; снижение социальной напряжённости и укрепление социально-психологического климата в коллективе
Организационные	Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т.п.

# Действия руководителя и способы разрешения конфликта

- структурные разрешение конфликта
- учет психологии участников
- беседа
- просьба
- убеждение
- принципиальные переговоры
- психотренинг, психотерапия
- четкая формулировка требований
- принцип единоначалия
- установление общих целей
- система поощрения на основе продуманных критериев эффективности
- подавление интересов конфликтующих
- перевод на другую работу, разъединение конфликтующих административными мерами
- решение конфликта на основе приказа руководителя организации или решения суда

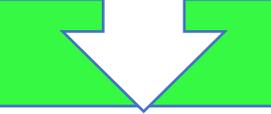


# Методика успешного вмешательства в конфликт по этапам его анализа

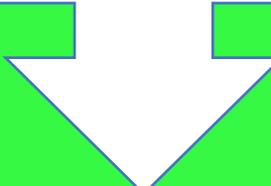
<b>Аспект отношений</b>	<b>Экспертный метод</b>
Завоевание авторитета у сторон	Проявление и демонстрация независимости, разъяснение своих намерений
Определение структуры взаимоотношений сторон	Понимание внутренней структуры, структурирование взаимоотношений «центральной власти» предприятия и участников конфликта
Поддержание рационального уровня интенсивности конфликта	Определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять изменения
Дифференциация вмешательства по типам конфликта	Выбор формы вмешательства, соответствующей данной классификации
Детализация спорных вопросов, конфронтация, синтез	Поэтапное рассмотрение конфликта, конфронтация и исследование безвыходных ситуаций для дальнейшей детализации спорных вопросов
Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны	Установление четких процедур, прекращение циклично повторяющихся обсуждений

# Стратегия эффективного вмешательства, осуществляемого консультантом или посредником

## ***1. Завоевание авторитета у сторон.***



Стороны должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать соответствующим образом с помощью консультанта.



***Для консультанта очень важно установить хорошие взаимоотношения с обеими сторонами, не отдавая предпочтения ни одной из них, поскольку в противном случае его деятельность не будет эффективной.***

# Сущность медиации

- **Медиация** – организация переговоров основных участников конфликта с целью конструктивного разрешения противоречия
- **Медиатор** – авторитетный и объективный, квалифицированный и компетентный
- **Функции медиатора:**
  - снижение эмоциональной напряженности
  - возобновление и поддержание диалога
  - поиск оптимального решения проблемы
  - контроль исполнения договоренностей



# Стратегия эффективного вмешательства, осуществляемого консультантом или посредником

**Консультант должен:**

устанавливать с обеими сторонами контакт на раннем этапе работы;

разъяснять свои намерения относительно данной конфликтной ситуации;

обеспечивать себе поддержку.

Представители обеих сторон и управляющие могут разъяснять намерения консультанта лицам, чьи интересы они представляют, и помогать им осознать важные моменты их деятельности.

**Если одна из сторон не видит никакого смысла в урегулировании конфликта, то целесообразность дальнейшей деятельности консультанта вызывает сомнения.**

# Стратегия эффективного вмешательства, осуществляемого консультантом или посредником

## **2. Определение структуры взаимоотношений сторон**

Консультант должен ясно представлять себе структуру сторон — участников конфликта. Неясное лидерство, внутренняя силовая борьба, острое соперничество между фракциями и другие факторы могут стать значительным препятствием к разрешению конфликта.

Консультант должен не только устанавливать структуру сторон, но иногда помогать им разрабатывать более определенную внутреннюю структуру.

Кроме того, ему следует координировать «центральную власть» предприятия. Сотрудничество консультанта с представителями «центральной власти» предприятия увеличивает вероятность успеха.

# РАЗЛИЧИЯ В ПОДХОДАХ К ПРИМЕНЕНИЮ ВЛАСТИ ПО РАЗРЕШЕНИЮ КОНФЛИКТОВ ПО Х. Корнелиус и Ш. Фэйр

## Вид власти и её проявления

### МАНИПУЛИРОВАНИЕ

### ВЛИЯНИЕ

Исход конфликта зачастую **затрагивает интересы влияющего**

Исход, как правило, **не затрагивает интересы влияющего**

Часто **исход оказывается нежелательным** для конфликтующего (объекта влияния)

**Учитывается согласие** или его отсутствие у конфликтующего (объекта влияния)

Информация, **неудобная субъекту влияния, утаивается от конфликтующего** (объекта влияния)

Конфликтующему (объекту влияния) **предоставляется полная информация**

Конфликтующему (объекту влияния) **не предоставляется возможность свободного выбора**

Конфликтующему (объекту влияния) **даётся свобода выбора**

# формы разрешения трудового конфликта

Реорганизация

Информирование

Отвлечение

Дистанцирование

Игнорирование

Комфортное предпочтение

Трансформация

Подавление



# Алгоритм эффективного разрешения конфликта



Предотвращение негативных последствий  
конфликтов в коллективе

Поддержание благоприятного  
социально-психологического климата  
в коллективе

Устранение  
деструктивных конфликтов

Профилактика  
конфликтных ситуаций

Предотвращение  
конфликтов

Правильный выбор  
методов устранения  
конфликтов

Планирование  
мероприятий  
по профилактике  
конфликтных  
ситуаций

Реализация  
мероприятий  
по профилактике  
конфликтных  
ситуаций

Принятие  
и реализация  
управленческих  
решений  
на ранних стадиях  
зарождения  
конфликта

Стимулирование  
конструктивного  
поведения  
работников  
в конфликтных  
ситуациях

# Правила предотвращения конфликтов:

- критиковать только действия, а не личность;
- принимать компромиссные решения;
- честно и открыто дискутировать;
- находить общие точки зрения;
- признавать мнения других;
- слушать собеседников;
- улыбаться и шутить;
- постоянно учиться.



## Способы предупреждения конфликтов

### Мягкое противостояние

*Это решительное возражение, высказанное в мягкой форме. Так можно отстаивать свою позицию, и не обидеть другого человека*

### «Конструктивное предложение»

*Это попытка найти компромисс, т.е. выход, который мог бы устроить всех*

*Попробуйте во время ссоры попытаться представить себя на месте вашего соперника — и вы поймете, что у него тоже есть причины для защиты своих аргументов*

### Умение делать комплименты

### Умение погасить ссору в самом начале

*Для этого можно пойти на компромисс, то есть или самому уступить, или уговорить уступить того, с кем ссориться*



***Из двух ссорящихся виноват тот, кто умнее***

# Способы предупреждения конфликтов

- **заинтересованность медицинских учреждений в благоприятном климате**
- **установление положительных традиций внутри коллектива**
- **соблюдение установленных норм и предписаний**
- **изучение методов управления персоналом в организации и стилей поведения при конфликтных ситуациях**
- **психологическое тестирование при приеме на работу нового сотрудника**
- **повышение мотивации медицинского персонала**
- **обучение персонала методикам саморегуляции**

# ПРАВИЛА БЕСКОНФЛИКТНОГО ОБЩЕНИЯ

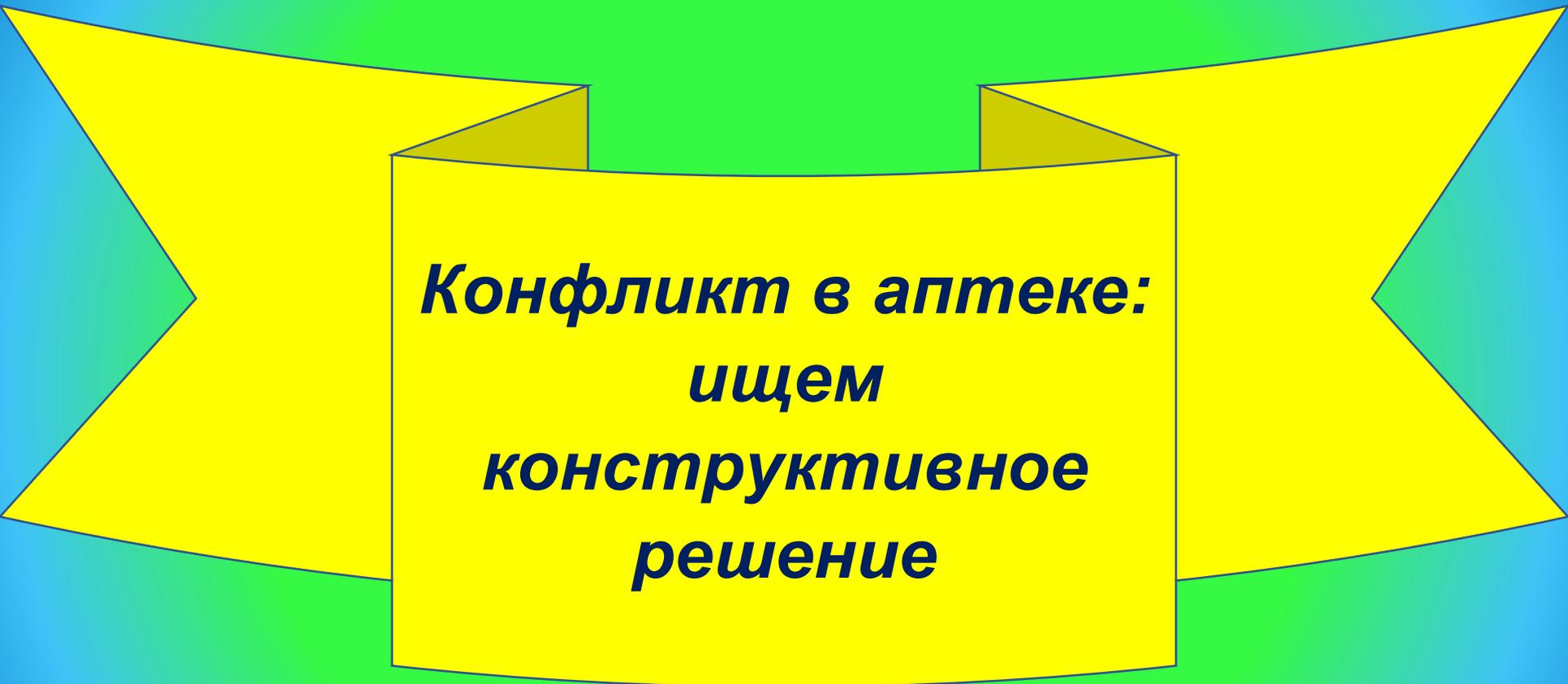
- Правило 1. Конфликтогенов избегаем
- Правило 2. На конфликтоген отвечаем без конфликтогена
- Правило 3. Проявляем эмпатию к собеседнику
- Правило 4. Делаем благожелательные посылы (комплименты, поглаживания, синтоны)
- Правило 5. Вовремя распознаем конфликтную ситуацию и пытаемся ее осознать
- Правило 6. Смотрим на факты, слушаем разум



# Конфликтные личности

- Под *конфликтностью личности* понимается ее интегральное свойство отражающее частоту вступления в межличностные конфликты.
- При высокой конфликтности индивид становится постоянным инициатором напряженных отношений с окружающими независимо от того, предшествуют ли этому проблемные ситуации.





***Конфликт в аптеке:  
ищем  
конструктивное  
решение***

**Все мечтают работать в дружной команде единомышленников, члены которой поддерживают друг друга и делают общее дело.**

**Но нередко случается так, что между сотрудниками раз за разом вспыхивают конфликты – от мелких межличностных до серьезных, ведущих к распаду коллектива.**

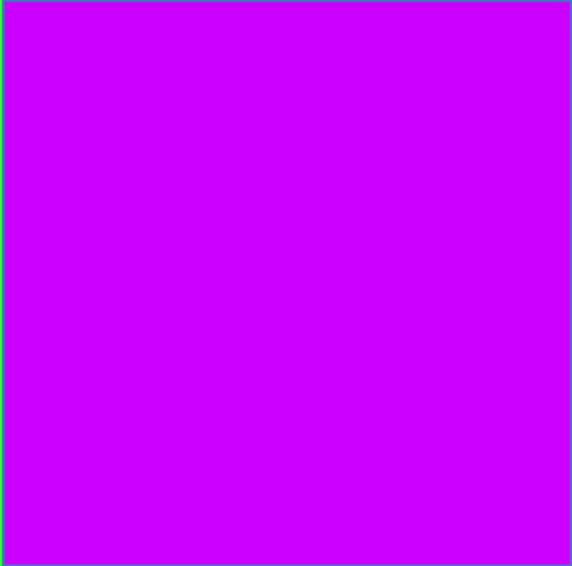
**Почему аптека становится полем боя и можно ли это предотвратить?**



## Специфика работы:

**\* Большая часть аптечных коллективов относится к так называемым «малым группам» до 10 человек. Отношения между людьми в них теснее, менее формальны, а значит, и причин для конфликтов больше.**

**\* Руководитель аптеки, заведующая, в значительной мере определяет условия работы своих подчиненных. Это может не устраивать некоторых работников, которые считают себя «старше» или «опытнее» нее.**



**\* Большинство фармацевтических специалистов составляют женщины, а они более эмоциональны и чаще склонны к межличностным конфликтам.**

**\* В одном коллективе, как правило, есть люди разного возраста и с разным опытом работы. Противостояние между «старослужащими» и «новичками» может возникать из-за нежелания «старожилов» мириться с недостатком опыта у более молодых сотрудников или амбиций последних.**

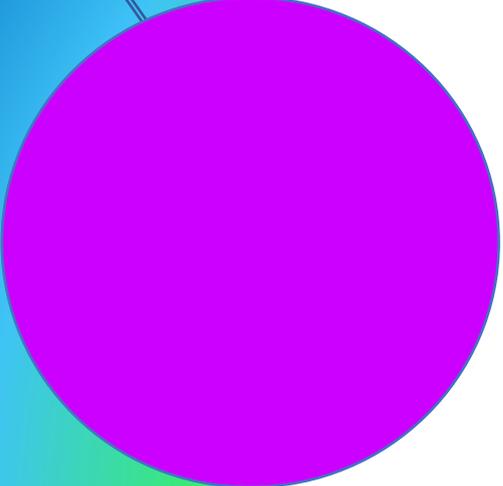
**Работникам аптеки постоянно приходится общаться со «сложными» покупателями, испытывая при этом высокие эмоциональные нагрузки. Нередко причиной конфликта может стать попытка «сорваться» на коллег.**

**\* Эффективность работы персонала аптеки чаще всего оценивается по формальным критериям, без учета конкретных условий труда. Поэтому еще одна причина для напряжения – неравномерное распределение нагрузки и несправедливая система поощрений.**

**Чаще всего конфликты носят «горизонтальный» характер, то есть происходят между сотрудниками с одинаковым статусом.:**

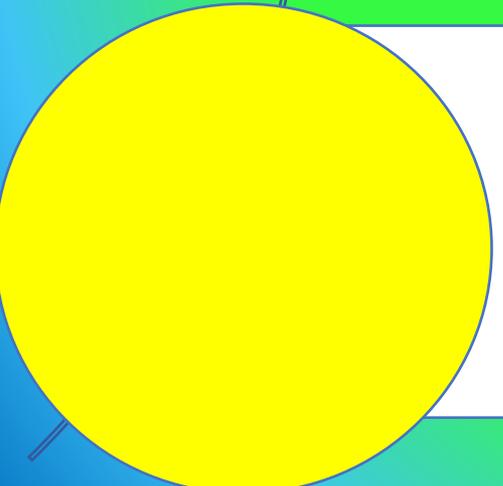
**О чем спор?**

**Рабочие разногласия.** Это, пожалуй, самое обширное поле для конфликтов. Коллеги могут не одобрять методы работы друг друга, по-разному относиться к нововведениям, исходящим от руководства, собственным задачам. Нередко причиной конфронтации становится желание переложить свои обязанности на другого сотрудника – более ответственного или «младшего» по статусу.



**Организационные проблемы.** К ним можно отнести

- неквалифицированное управление коллективом, когда у руководителя появляются «любимчики» и «аутсайдеры»,
  - недостаточное информирование сотрудников об их непосредственных обязанностях,
  - плохо сформулированные, нечеткие или непонятные требования к персоналу,
- = неправильное распределение рабочего времени и нагрузки.



**Часто к конфликтам внутри коллектива может приводить нехватка нужного оборудования или даже недостаток пространства – люди вынуждены работать в состоянии постоянного напряжения из-за страха совершить ошибку или в результате скученности.**

**Борьба за ресурсы.** В этом случае конфликты возникают из-за материальных благ. Кто-то из сотрудников хочет продвинуться по карьерной лестнице, не считаясь с интересами остальных, заработать премию или другой вид поощрения за счет ресурсов коллег, так или иначе используя их в своих личных целях.

**Бестактность и безапелляционность.** Нетерпимость к чужому мнению, часто сопровождающаяся унижительными высказываниями в адрес коллег. Чаще такое поведение позволяют себе «опытные» сотрудники в общении с «новичками». Пострадавшая сторона вынуждена защищаться, нередко проявляя ответную агрессию.

# Два сценария

**Конфликты делятся  
на *конструктивные* и *деструктивные***

**В ходе *конструктивного конфликта* спорящие обычно отстаивают свое мнение, используя имеющиеся аргументы. В таком случае есть возможность решения проблемы, поскольку стороны четко определяют свои позиции и ищут совместный выход из сложившейся ситуации. Результатом *конструктивного конфликта* может стать улучшение рабочей ситуации и даже климата в коллективе.**

***Деструктивный конфликт* характеризуется переходом на личности. В таком случае сам предмет спора довольно быстро забывается, и люди начинают обсуждать друг друга, обычно привлекая дополнительных участников. *Подобный вид конфликта* никогда не приводит к решению проблемы и портит отношения внутри коллектива.**

# Советы сотрудникам. Как не допустить деструктивного конфликта?

**Никогда не переходите на личности, каким бы неприятным ни казался вам этот человек в данный момент.**

**Внимательно слушайте оппонента, не перебивая его. Возможно, даже в потоке ругани вы сможете вычленить истинную причину конфликтной ситуации.**

**Не поддавайтесь желанию повысить голос, даже в ответ на крик. Если вы разговариваете тихо и медленно, это заставляет прислушаться к вашим словам.**

**Постарайтесь разобраться в мотивах спорщика. Даже если они противоречат вашим, они могут быть вполне обоснованны.**

**Не вовлекайте других сотрудников в конфликт. Проблема, которая возникла между двумя людьми, должна быть решена только ими.<sup>74</sup>**

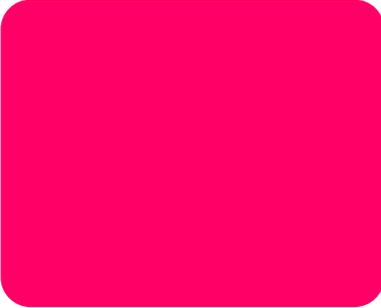
**Большинство фармацевтических специалистов считает, что их работоспособность зависит от социально-психологического климата в коллективе**



# Советы руководителю. Профилактика конфликтов



**Тщательно подбирайте кадры.** На собеседовании обязательно поинтересуйтесь причиной ухода соискателя с предыдущего места работы. Стоит насторожиться, если человек начинает свой рассказ с претензий к бывшему руководству и коллегам. Возможно, перед вами потенциальный источник конфликтов.



**Уровень образования и опыт нанимаемого сотрудника должен соответствовать той должности,** на которую вы его собираетесь взять. Обязательно убедитесь в том, что новый член коллектива готов принимать установленные правила, выполнять все возложенные на него обязанности.



**Сразу объясните новичку, какие требования вы к нему предъявляете,** по каким критериям будет оцениваться его труд, какова зона его ответственности. Познакомьте с коллегами и назначьте «наставника». Это позволит ему быстрее влиться в коллектив.

**Разработайте внятную, четкую и понятную систему поощрения, постарайтесь, чтобы начисление премий и штрафов было максимально прозрачным и понятным для всех сотрудников.**

**Сделайте успешность работы вашей аптеки, ее привлекательность для покупателей общей целью для всех сотрудников.**

**Постарайтесь объединить их для улучшения качества работы, поисков новых методов привлечения клиентов.**

**Старайтесь больше и чаще неформально общаться с подчиненными, будьте в курсе их эмоционального и физического состояния. Организуйте возможность для совместного отдыха – зону чаепития, например. Устраивайте небольшие праздники для эмоциональной разгрузки.**

**Будьте справедливы по отношению ко всем сотрудникам. Старайтесь вникнуть в причину любой проблемы и только потом бросайте все силы на ее решение.**

# СТАНДАРТНЫЕ РЕШЕНИЯ

## 1. Поиск справедливости.

Конфликтующие сотрудники часто обращаются к руководству за посредничеством. Конечно, начальник обладает всеми необходимыми полномочиями, чтобы прекратить конфликт в приказном порядке. Но он может не знать об истинных его причинах и принять неправильное решение, которое не удовлетворит одну из сторон. Это значит, что мешающая работе напряженность в коллективе будет сохраняться.

## Как избежать ошибки?

Руководителю следует выслушивать обе стороны вне зависимости от их положения в коллективе, опыта и степени доверия. Если требуется дополнительная информация, приглашать и опрашивать свидетелей. Конфликт, который не касается производственных проблем, нужно попытаться перевести в конструктивное русло, позволив сотрудникам самостоятельно найти выход из ситуации.

## 2. Поиск крайнего

Если конфликтная ситуация начинает негативно влиять на рабочие процессы, руководство может решить расстаться с наиболее «неуживчивым» сотрудником. В таких случаях аптека рискует потерять хорошего специалиста, так и не устранив причины конфликта.

**Как избежать ошибки?** Как и в первом случае, стремиться получить максимально объективную информацию о причинах происходящего. Возможно, в коллективе ведется травля конкретного сотрудника, который вынужден защищаться, и именно он является жертвой, а не виновником. Решение об увольнении того или иного участника конфликта должно быть максимально взвешенным, объективным и беспристрастным.

***Конфликт в аптеке  
между  
фармацевтическим  
специалистом и  
посетителем***

Функционирование аптечной организации в реалиях рыночной экономики, роста конкуренции, развития информационно-коммуникационных технологий имеет свои особенности.

**Возрастают требования к:**

2.- качеству деятельности современной аптечной организации,

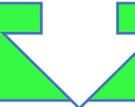
1.- управлению социальным развитием,

3. - к сформированности компетенций фармацевтического работника, который должен

оказывать не только консультативную помощь пациенту, но и проводить профессиональную фармацевтическую экспертизу рецепта врача на предмет соответствия названия, дозировки, лекарственной формы препарата и др.,

- уметь прогнозировать, предотвращать и решать конфликтные ситуации, неминуемо возникающие в деятельности.

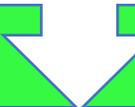
С развитием информационных технологий пациенты аптечных организаций уже являются информированными в отношении:



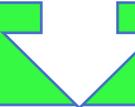
- состояния своего здоровья,



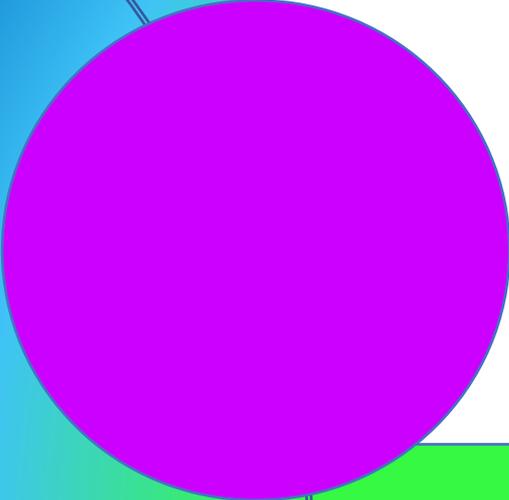
- необходимости применения тех или иных лекарственных средств,



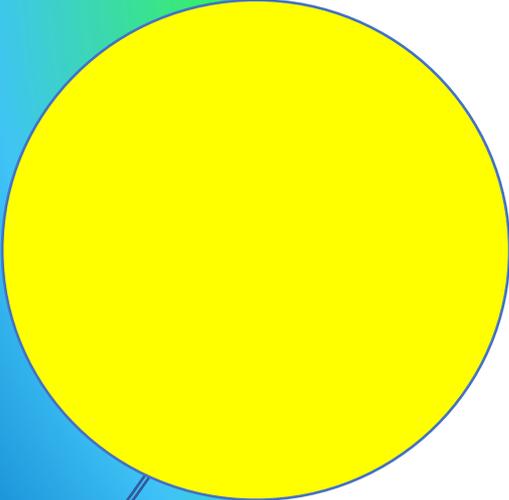
- они активны и самостоятельны в поиске форм и методов лечения



- и зачастую обращаются к фармацевтическому работнику, минуя медицинские учреждения, с просьбой отпуска рецептурных лекарственных препаратов, что служит почвой для конфликтных ситуаций.



**Также основанием для конфликтов может служить информация, полученная из средств массовой информации, псевдомедицинских сайтов, Википедии, поток которой невозможно контролировать медицинскими, фармацевтическими, аптечными организациями или работником соответствующего профиля.**



**Следует заметить, что фармацевтический работник аптечной организации нередко воспринимается пациентами как продавец определенного товара (что само по себе является проблемой), с чем не согласен фармацевт, как правило, имеющий высокий уровень подготовки в соответствии с профессиональными стандартами, компетенции которого выходят далеко за рамки компетенций продавца.**

Как можно быстрее  
снизить накал страстей

~~«Дурак!» - «Сам дурак!»~~

Не поддаваться соблазну  
ответить разъярённому  
клиенту в том же духе

## *Конфликты между первостольником и покупателем*

Не переносить усталость от  
похожих друг на друга «разборок»  
на этот частный случай

Не видеть в каждом, кто задаёт вопросы и  
выражает сомнения, потенциального  
скандалиста

Не стоит бояться  
возражений пациента

## «Пружина» («Чайник»)

Ему необходимо выпустить пар



*Кто Он, Ваш клиент и оппонент?*

## Склочник

Универсально-конфликтный, хронически несовместимый тип



## «Опытный волк»

«Я знаю о своей болезни всё, я прочитал массу литературы, попробовал много препаратов – вряд ли вы мне скажите что-то новое».

## «Воин» (профессиональный спорщик)

Важна победа в долгой и трудной схватке с персоналом



Существует несколько *классификаций* типов покупателей:

- «Покупатель с претензиями».
- «Скряга».
- «Агрессивный».
- «Нерешительный».
- «Всезнайка».



Возникновение конфликтных ситуаций в аптечной организации влечет нарушение основной задачи аптечной организации – оказание квалифицированной фармацевтической помощи пациенту. основные причины возникновения и развития конфликтов в аптечных организациях

# **Причины возникновения конфликтных ситуаций в аптечной организации**

Отечественные исследователи приводят следующие причины конфликтов в аптечных организациях:

- «разное восприятие людьми целей, ценностей и интересов» ,
- непрофессиональное обслуживание,
- отсутствие сдачи и пр.

В конфликте, происходящем в аптечной организации, участвуют, как минимум, **две стороны:**

- пациент
- фармацевтический работник.

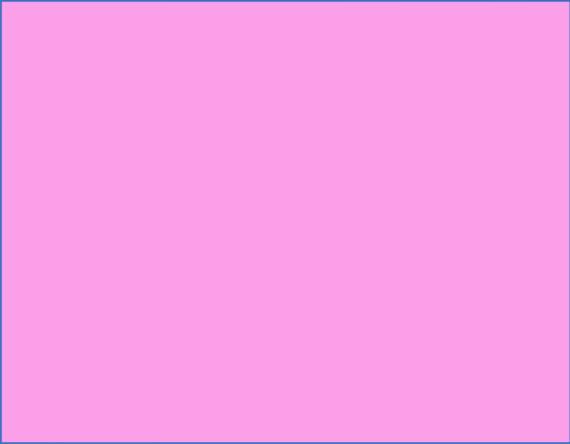
**Безусловно, руководитель аптечной организации также может быть вовлечен в конфликт, но его роль, скорее, медиативная.**

Самой распространенной причиной конфликтов с пациентами фармацевтические работники называют ситуацию возврата (обмена) ранее приобретенного товара (28,1%).

На втором месте по частоте отмечена причина – «поведение пациента» (21,0%).

На третьем месте – отсутствие в аптечной организации нужного товара (11,9%).

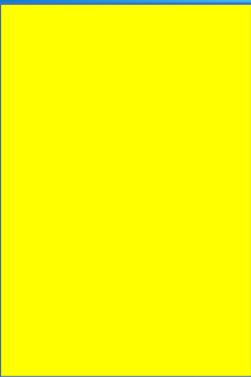
*(Ворожцова Е.С., Солонина А.В., 2019)*



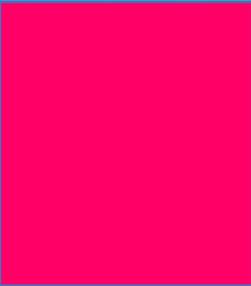
Анализ частоты конфликтных ситуаций позволил установить, что у 52,5% пациентов хотя бы раз случались конфликтные ситуации в аптечных организациях.

Часто вступают в конфликт с фармацевтическим работником 3,1% опрошенных. Такая частота возникновения конфликтных ситуаций в аптечных организациях может являться **следствием неумения фармацевтических работников прогнозировать и предотвращать конфликтные ситуации, а также осознанным стремлением некоторых пациентов вступать в открытый конфликт.**

*(Ворожцова Е.С., Солонина А.В., 2019)*



При возникновении конфликтных ситуаций в аптечных организациях **более половины пациентов (55,3%)** предпочитают **уйти, не совершив покупки.**

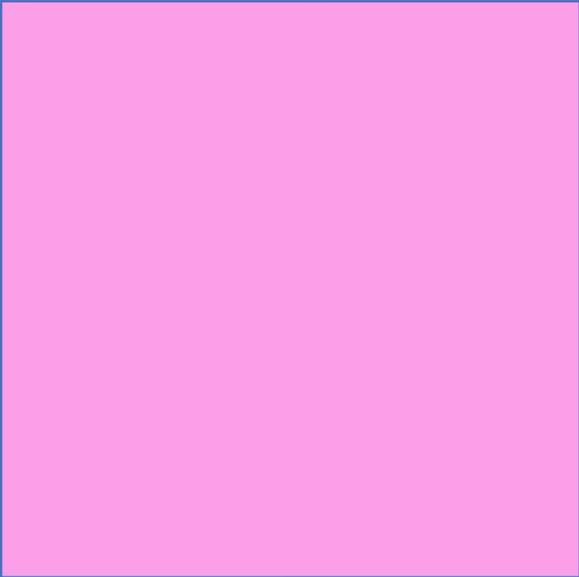


Не вернутся в аптечную организацию, где произошел конфликт, **38,2%** респондентов.



**Таким образом, конфликтные ситуации между фармацевтическим работником и пациентом могут серьезно повлиять на покупательскую лояльность, имидж и финансовые результаты аптечной организации.**

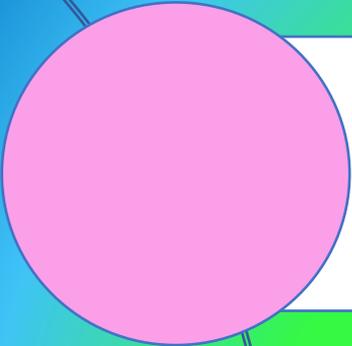
*(Ворожцова Е.С., Солонина А.В., 2019)*



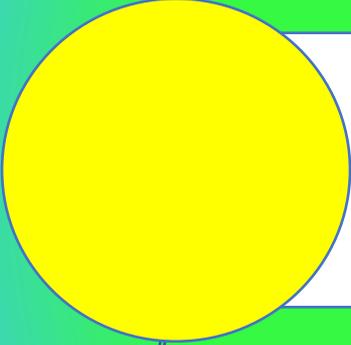
Причинами конфликтных ситуаций в аптечных организациях, по мнению пациентов (Ворожцова Е.С., Солонина А.В., 2019), являются следующие:

**- самой распространенной причиной своего недовольства пациенты называют некомпетентность фармацевтического работника (23,8%).**

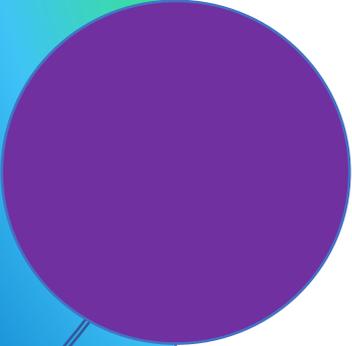
Под некомпетентностью фармацевтического работника опрошенные пациенты понимали некорректное, непрофессиональное обслуживание, нарушение кассовой дисциплины («обсчитали»).



Второй по частоте причиной конфликта респонденты назвали **отсутствие нужного товара аптечного ассортимента (18,8%),**



на третьем месте – **не предоставление необходимой информации (13,4%)**



Среди иных причин конфликтов пациенты называли **нежелание фармацевтического работника разделить упаковку товара, неудовлетворительная работа терминала для оплаты банковскими картами и пр.**

**У фармацевтических работников чаще конфликты возникают с пациентами, при этом основной причиной конфликтов является «разное восприятие людьми целей, ценностей и интересов» (Филатова К.А. и Балякина А.Ю., 2020).**

**По данным исследований этих же авторов установлено, что частыми причинами конфликтов в аптечных организациях являются:**

- возврат товара, купленного ранее,**
- очереди,**
- отсутствие в ассортименте необходимого товара,**
- отсутствие сдачи в кассе,**
- возражения по цене,**
- отказ фармацевтического работника отпустить лекарственный препарат без рецепта врача,**
- претензии по качеству товара,**
- желание посетителя повысить свой статус за счет снижения статуса работника.**

Проведенный исследователями (Филатова К.А. и Балякина А.Ю., 2020) анализ записей от посетителей аптечных организаций в Книге «Жалоб и предложений» позволил сгруппировать основные причины недовольства пациентов в пять групп:

**организационные** (связанные с организацией работы аптечной организации в целом или ее отделов);

**экономические** (жалобы на ценовую политику организации);

**личностные** (связанные как с личностью пациента, его представлениями о предоставляемых услугах, товаре, нормативно-правовом регулировании фармацевтической деятельности, так и с личностными особенностями фармацевтического работника, его профессиональными знаниями и навыками);

**сообщения о качестве фармацевтических товаров**

**жалобы, связанные с возвратом или обменом товара**

Согласно требованиям Правил надлежащей аптечной практики, **все пациенты должны быть предупреждены о невозможности возврата и обмена товаров аптечного ассортимента надлежащего качества путем размещения соответствующей информации в торговой зоне в удобном для обозрения месте.**

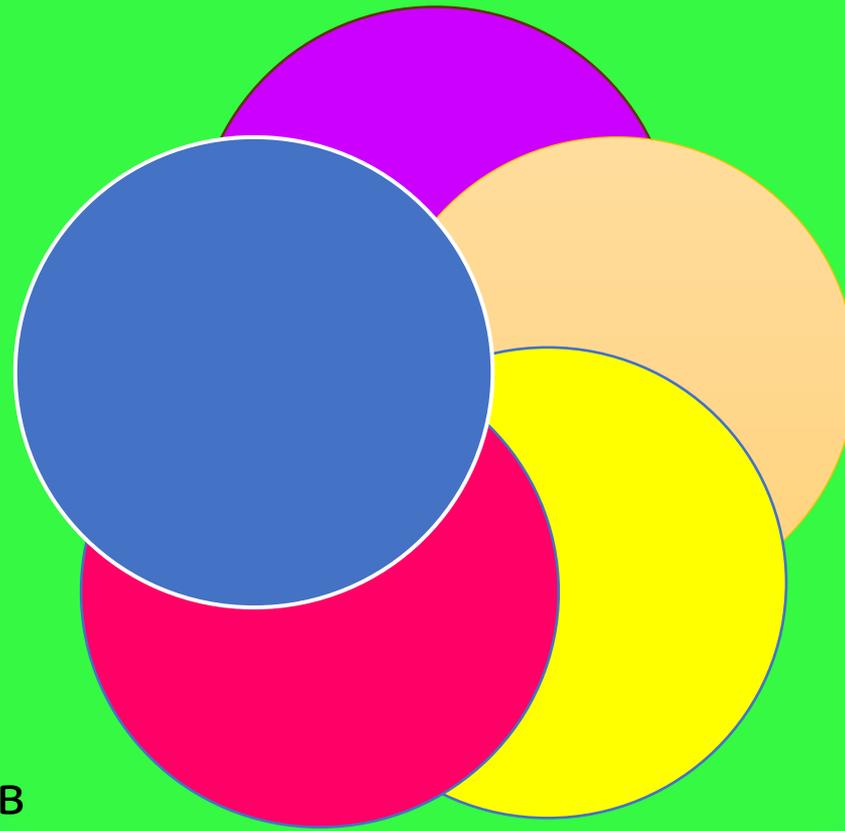
Однако, как показало изучение мнений фармацевтических работников о причинах конфликтов в аптечных организациях, **возврат (обмен) ранее приобретенного товара является одной из распространенных причин конфликтов с пациентами.**

Чтобы уменьшить проявление негативных последствий конфликта в фармацевтических организациях и, в частности, снизить стрессогенность ситуации возврата (обмена) ранее приобретенного товара для фармацевтических работников необходимо формировать конфликтологическую компетентность фармацевтического специалиста.

Гурьяновой М.Н. (2018) разработаны рекомендации по общению с клиентами разных возрастных групп, в том числе с целью предотвращения и избегания конфликтных ситуаций. Так, например, при общении с пожилыми посетителями автор предлагает использовать простые фразы, учитывая возрастные особенности посетителя, говорить громче, четче, при необходимости повторить несколько раз и убедиться, что посетитель правильно воспринял информацию.

По данным зарубежной литературы, большая часть научных исследований, посвященных конфликтам в фармации, направлена на изучение межпрофессиональных конфликтов (в частности, между провизором и техническим персоналом). Причинами таких конфликтов в аптечных организациях авторы указывают недопонимание ролей, проблемы самоидентификации, различия в стиле управления конфликтами и демотивация на рабочем месте.

**Конфликт в аптечной организации  
между фармацевтическим  
специалистом и пациентом явление  
уникальное.**



Последствия таких  
конфликтов  
можно разделить  
на три группы:

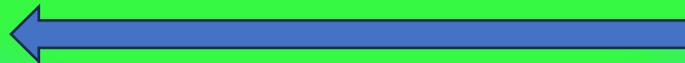


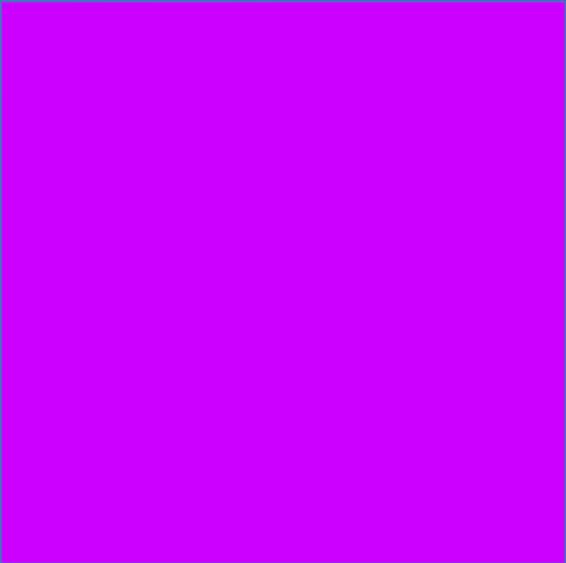
последствия для  
пациентов,

для организации в  
целом.



для сотрудников





Разразившийся в аптечной организации конфликт может оказать **негативное влияние на результаты лечения пациента вследствие снижения их доверия к фармацевтическим работникам**, привести к ухудшению их эмоционального состояния, **снижению качества фармацевтической помощи.**

Для **фармацевтических работников** постоянно возникающие конфликты на рабочем месте могут стать **причиной стресса, который, в свою очередь, может привести к эмоциональному выгоранию, ухудшению физического и психологического здоровья, смене места работы и/или рода занятий.** В свою очередь организация может понести имиджевые и финансовые потери, а также потерю опытных сотрудников



Стратегии поведения  
фармацевтических  
специалистов в  
конфликте

**Для оценки поведения в конфликте оппонентов и прогнозирования последующих конфликтных ситуаций в психологии широкое распространение получила модель, разработанная Томасом К. и Киллменом Р.**

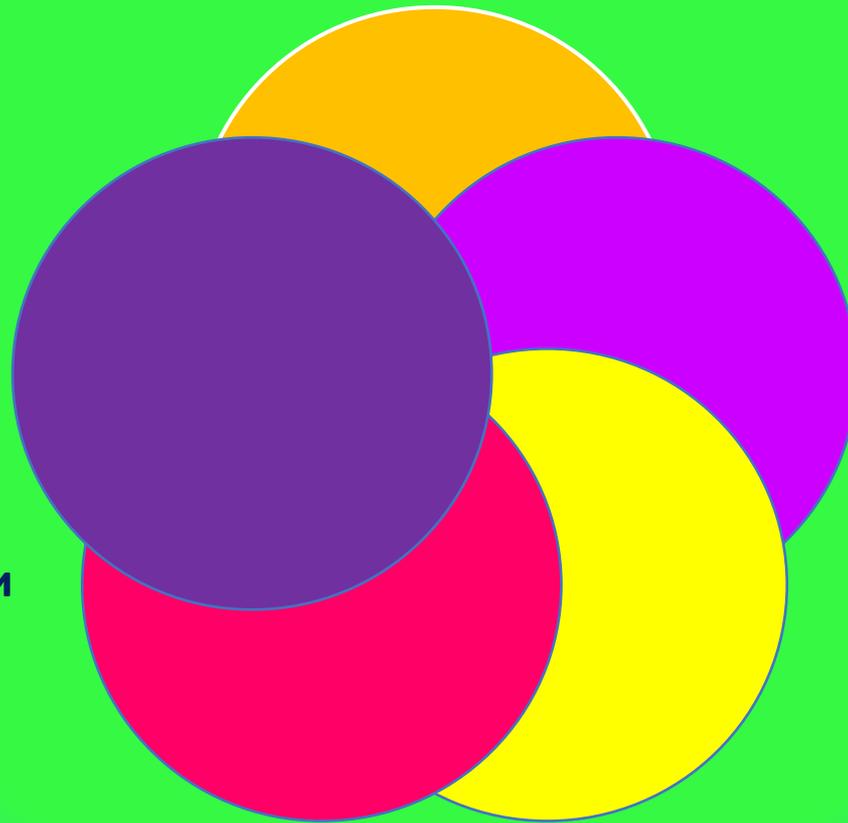
**Авторы выделяют следующие типы поведения в конфликтной ситуации** в зависимости от ориентации оппонентов на свои и/или чужие интересы:

- соперничество,**
- сотрудничество,**
- компромисс,**
- избегание**
- приспособление**

**Соперничество подразумевает стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.**

**Сотрудничество подразумевает поиск такого решения, которое бы полностью удовлетворяло интересы обеих сторон.**

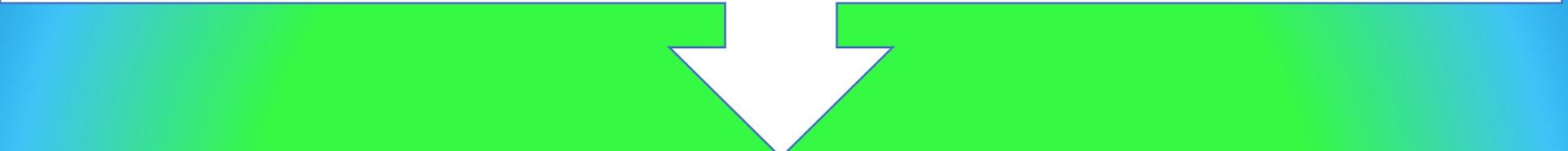
**Избегание рассматривается как отсутствие тенденции к достижению собственных целей, стремление всеми способами уйти от конфликта.**



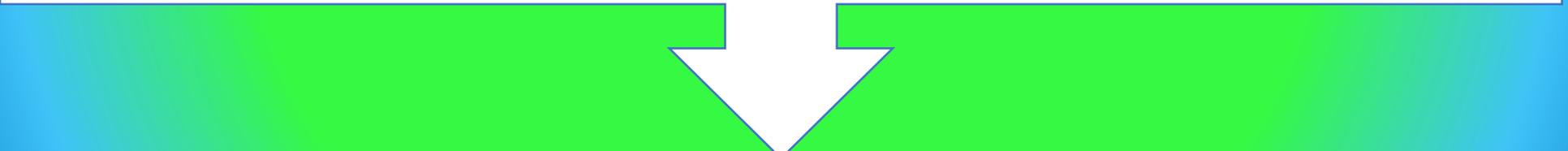
**Приспособление характеризуется ориентацией на интересы оппонента, в ущерб собственным.**

**Компромисс занимает промежуточное положение, совмещая в себе и активную и пассивную формы реагирования.**

Разработанная модель, положена авторами в основу опросника Томаса-Киллмена – ThomasKilman Conflict Mode Instrument (TKI). Опросник является часто используемым инструментом при изучении поведения в конфликте у специалистов разных отраслей, в том числе в фармацевтической.



Исследователи замечают, что более подходящим и выигрышным стилем поведения в конфликте является сотрудничество, которое позволяет добиться максимальных результатов при решении конфликтных ситуаций.



Проведенные рядом авторов исследования демонстрируют зависимость стиля поведения в конфликте от ряда факторов (возраст, должность, этническая принадлежность, семейное положение и пр.), однако результаты разных авторов противоречат друг другу

В 2009 г. Z. Austin с соавт. разработали модель управления конфликтами для фармацевтической практики, в основу которой положили мировоззрение и коммуникативный стиль фармацевтического работника.

В модели выделено 4 стиля управления конфликтами:

избегающий (avoiding),

навязывающий (imposing),

регулирующий (setting)

мешающий (thwarting).

Навязывающий стиль характеризует людей принципиальных, с жестким стилем общения.

Регулирующим стилем обладают люди прагматичные, также с жестким стилем общения.

Избегающий стиль подразумевает мягкий стиль общения и прагматичность взглядов.

Мешающий – встречается у людей с мягким стилем общения и принципиальностью взглядов.

Данную модель авторы положили в основу опросника Conflict Management Scale (CMS), направленного на самоизучение и самопонимание индивидуального стиля управления конфликтами у фармацевтических работников.

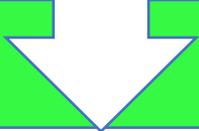
**Изучение конфликтов в фармацевтической практике зарубежными авторами проводятся в рамках исследования стилей поведения в конфликте или стилей управления конфликтами.**

**Авторы сходятся во мнении, что наиболее продуктивный стиль поведения – сотрудничество.**

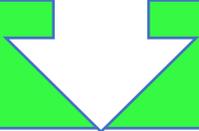
**Dominguez D.G. с соавт. изучали стили поведения в конфликтных ситуациях у студентов, в том числе фармацевтической специальности, до и после прохождения разработанной ими дополнительной программы межпрофессионального обучения.**

**Авторами зафиксировано изменение стиля поведения в конфликте у студентов после прохождения программы, что говорит о возможности формирования необходимых навыков поведения в конфликтной ситуации.**

Все вышеперечисленные работы рассматривают межличностные конфликты в фармацевтической деятельности. Наиболее распространенная классификация конфликтов подразумевает деление их по числу участников:



внутриличностные (конфликт происходит внутри одной личности между разнонаправленными идеями, ценностями, мотивами и пр.),



межличностные (между двумя личностями),



между личностью и группой,



межгрупповые

Внутриличностному конфликту фармацевтических работников – конфликту социальных ролей – посвящена диссертационная работа Котовской О.В.

Автор отмечает, что социальные роли (совокупность действий, которые должен выполнять человек, занимающий определенный статус) в фармации являются «компонентом профессии, который усиливает или снижает эффект от применения лекарственных препаратов».

Автор выделяет три социальные роли фармацевтического работника:  
«медицинский профессионал»,  
«продавец лекарств»  
и «друг пациента».

Конфликт возникает при столкновении целевых установок ролей фармацевтического работника

В зарубежной литературе принята классификация конфликтов по противоборствующим началам.

Выделяют:

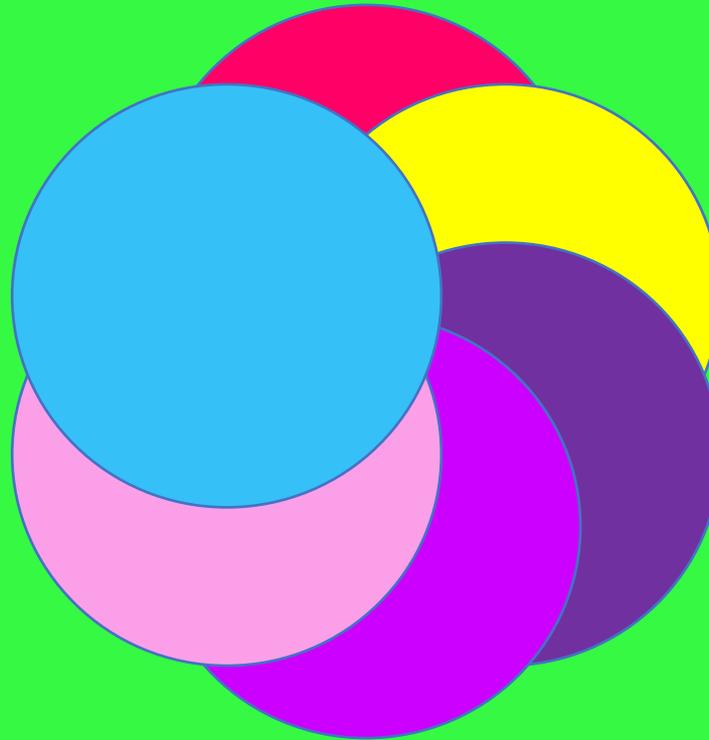
конфликт интересов  
(interest).

конфликт отношений  
(relationship),

ценностный  
(value),

информационный  
(data),

структурный  
(structural),



Конфликт интересов в фармацевтической практике является одной из часто рассматриваемых тем в зарубежной литературе.

В РФ, понятие конфликта интересов введено Федеральным законом № 323-ФЗ от 21.11.2011 «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации». Под конфликтом интересов понимается «ситуация, при которой у медицинского работника или фармацевтического работника при осуществлении ими профессиональной деятельности возникает личная заинтересованность в получении лично либо через представителя компании материальной выгоды или иного преимущества, которое влияет или может повлиять на надлежащее исполнение ими профессиональных обязанностей вследствие противоречия между личной заинтересованностью медицинского или фармацевтического работника и интересами пациента».

Этот же закон предлагает механизм реагирования на возникающий в медицинской или фармацевтической организации конфликт интересов.

Кодекс об административных правонарушениях ст. 6.29 устанавливает наказание за конфликт интересов в фармацевтической практике (административный штраф, дисквалификация)

*Основные последствия  
конфликтов в  
аптечных  
организациях, примеры*

# Основные последствия конфликтов в аптечных организациях:

снижение экономических показателей эффективности деятельности;

снижение удовлетворенности трудом фармацевтических работников;

профессиональное выгорание фармацевтических работников;

повышение неудовлетворенности пациентов качеством обслуживания;

снижение качества фармацевтической и медицинской помощи;

проявление у пациента явлений ятрогении;

снижение конкурентоспособности организации;

понижение репутации организации и т. д.

# Советы фармацевту:

- В конфликтной ситуации не повышайте голос и не старайтесь во что бы то ни стало доказать свою правоту.
- Разговаривайте спокойно и вежливо, доходчиво объясняя посетителю свою позицию, показывая, что вы готовы найти выход из ситуации и решить проблему.



**Это поможет сохранить лояльное отношение  
Ваших посетителей к аптеке!**

- Адекватно оценивать собственные действия и действия оппонента, избегая ложного восприятия своих и его поступков, двойного стандарта оценки.
- Взглянуть на ситуацию глазами оппонента, чтобы понять (необязательно принять) его точку зрения.
- Не выносить оценочные суждения по поводу действий и высказываний оппонента, чтобы не вызвать его агрессивной реакции.



## **При общении с покупателями в аптеках ВАЖНЫ!**

- Стремление повысить качество обслуживания клиентов;
- Искреннее желание помочь клиенту, быть ему полезным;
- Улыбка, доброжелательное и вежливое отношение к клиентам;
- Эффективная работа с жалобами и возражениями клиентов (предупреждение возникновения конфликтных ситуаций);



- Заинтересованность в удовлетворении клиента оказанными услугами.
- Своевременное и качественное выполнение заказа покупателя.

# *Как ещё можно урегулировать конфликт?*

## **Методы работы с недовольными клиентами:**

- Переключить внимание
- Поблагодарить
- Извиниться
- Пошутить
- Сохранить уверенность
- Не судить
- Понять клиента

## **Как отказать клиенту и не поругаться с ним?**

- Повторите претензию
- Согласитесь с претензией
- Используйте жесты
- Приём «заезженной пластинки»
- Будьте конструктивны
- Не отвечайте претензиями
- Помните о других клиентах

# Клиентоориентированный фармацевт



Уважительно и **доброжелательно** относится к клиенту

**Грамотно** выявляет потребности и консультирует клиента

Слушает и **слышит** клиента

**Дорожит** каждым клиентом

Претензии клиента рассматривает как возможности **улучшения**

**Достоинно** выходит из любых сложных ситуаций

**Совершенствует** свой профессионализм



# Критерии "идеального провизора" с точки зрения руководителей аптечных учреждений





## Конфликт № 1: Эмоциональный покупатель



### Реальный случай конфликта



Посетительница в аптеке спрашивает ламинарию. Даю ей упаковку, она её трясет и просит открыть, мотивируя это тем, что пачка тяжёлая. Упаковка заклеена, открыть ее, не повредив, невозможно, но посетительница стоит на своем: «Как вы вообще ее продаете? А вдруг трава с солью перемешана?! А вдруг в упаковке вообще ГАЙКИ?!!!». Далее последовал скандал, дала ей другую упаковку, там ламинария в бумажном пакете, но тоже не разглядишь. Посетительница лютует, мол, мы специально так упаковали, чтобы не видно было, что это подделка.

# Как выйти из ситуации?

- **Шаг № 1. Будьте спокойны**  
Первое и самое главное при любом конфликте – не поддаваться панике и не вступать в перепалку с покупателем. Сделать это бывает сложно, но учитесь вырабатывать толерантность к любому своему клиенту, ваши нервы дороже.
- **Шаг № 2. Действуйте, как при работе с возражениями**  
Уточните у клиентки, первый ли раз она покупает ламинарию, как она представляет себе упаковку ламинарии и ее вес? Обязательно сохраняйте самообладание, иначе задать нужные вопросы не получится. Такие уточнения возвращают эмоционального покупателя в рациональное русло.
- **Шаг № 3. После того как покупательница ответит на вопросы, спокойно и дружелюбно сообщите**  
«Все лекарственные травы, которые продаются в аптеке, закупаются только у проверенных поставщиков, имеют сертификаты качества, поэтому подделки быть не может. Только вам решать, покупать ламинарию или нет. Хочу напомнить, что купленный в аптеке товар возврату и обмену не подлежит». Так вы передаете ответственность за принятие решения о покупке самому клиенту и обезопасите себя от повторного скандала, если эта же покупательница вернется в аптеку с открытой пачкой ламинарии и будет чем-то недовольна.

## Конфликт № 2: У вас дорого!

### Реальный случай конфликта

- У вас есть стерильные хирургические перчатки?
- Да, есть 7-й и 8-й размеры, одна пара стоит 30 рублей.
  - Сколько? Вы издеваетесь?! Дешевле есть?
- Дешевле только нестерильные, 50 рублей упаковка 5 пар.
- Мне нужны стерильные. Дайте мне какой-нибудь аналог.
  - Что вы имеете в виду?
- Ну у вас должны быть дешевые аналоги. Предложите мне что-нибудь.
  - Дешевле могу предложить только напальчники.
- Да вы надо мной издеваетесь!! Мне нужны дешевые перчатки! У вас должны быть!! Посмотрите в компьютере!!
  - Но...
  - Книгу жалоб мне!

## Как решить конфликт?

Приведенный пример – это классическое возражение покупателя, которое было не до конца отработано фармацевтом. Все недовольства клиента из серии «У вас дорого», «У вас никогда нет нужного мне препарата» и «Этот препарат не помогает» – это классические возражения клиентов, которые нужно отработать по схеме работы с возражениями:

- *Уточнить суть недовольства клиента вопросами*
- *Условно согласиться с тем, с чем можете*
- *Аргументировать свою позицию*
- *Проверить, как вас понял клиент, была ли ваша аргументация для него убедительна*

## Конфликт № 3: «Ваш препарат не помогает»

### Реальный случай конфликта

Приходит в аптеку женщина и кричит: «Ваши свечи не помогают, у меня как был геморрой, так и остался!». Я в ответ уточняю: «А вы как свечи применяли?». Она: «Что я, совсем что ли! Конечно, в уши вставляла».

### Как быть?

В приведенном конфликте аптечный работник повел себя абсолютно верно. Первое, что нужно сделать, если клиент недоволен препаратом, – максимально подробно уточнить:

- *Как именно покупатель применяет препарат?*
- *Как давно?*
- *Куда именно его наносит или сколько таблеток принимает?*
- *Какого эффекта ожидал и через какое время?*

Такие вопросы помогут вам разобраться в ситуации и объяснить человеку, где он был неправ.

Пока вы спрашиваете, покупатель выговаривается, выпускает пар и через пару вопросов уже становится более спокойным.

именно открытые вопросы, чтобы получить максимально подробный ответ от клиента.

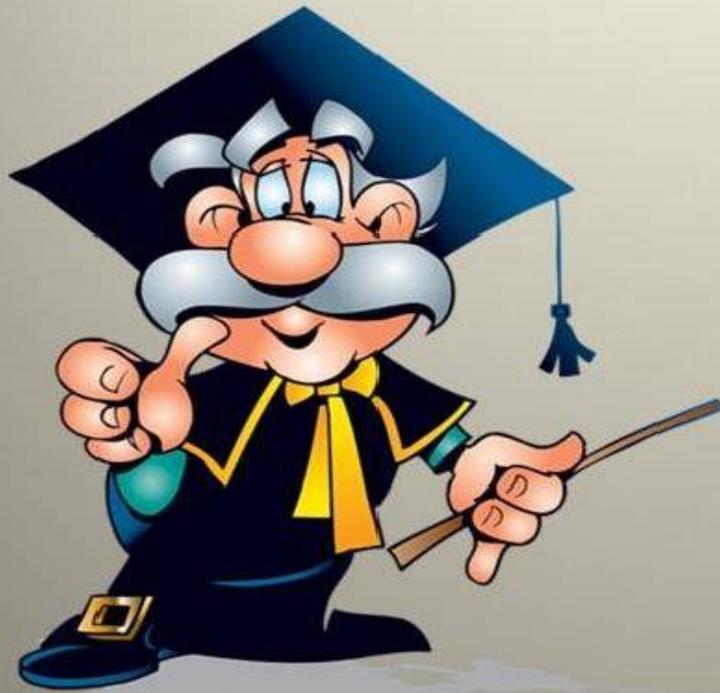
Ведь аргументировать конкретный случай проще, чем непонятный эмоциональный посыл «ваш препарат не помогает».

**Заканчиваться конфликты могут по-разному.**

**Провизору нужно уметь сводить любой конфликт к положительному исходу, а еще лучше – завершать его продажей.**

После разрешения конфликта посетитель должен уходить **довольный и благодарный** – это залог того, что он вернется вновь, и яркое доказательство, что вы отличный профессионал и всё сделали правильно.

**Спасибо за внимание!**



**Желаем  
успехов!**