

*Рощина М.В.,
магистрантка 2 курса,
направления подготовки
38.04.03 Управление персоналом
Брянского филиала РАНХиГС,
Россия, г. Брянск*

*Зимонина О.В.,
кандидат педагогических наук,
доцент кафедры государственного
управления и менеджмента
Брянского филиала РАНХиГС,
Россия, г. Брянск*

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация: в настоящей статье рассматриваются теоретические подходы к управлению конфликтами и стрессами, систематизируются источники стресса у медицинских работников и виды конфликтов, предлагаются способы управления конфликтами и стрессами.

Ключевые слова: конфликт, стресс, управление конфликтами и стрессами.

*Roshchina M.V.,
2nd year undergraduate, areas of study
38.04.03 Personnel Management*

*Bryansk branch of the RANEPa,
Russia, Bryansk*

*Zimonina O.V.,
candidate of pedagogical sciences,
associate professor of the department of public
administration and management
Bryansk branch of RANEPa,
Russia, Bryansk*

CONFLICT AND STRESS MANAGEMENT IN MEDICAL ORGANIZATIONS

Abstract: This article examines theoretical approaches to conflict and stress management, systematizes the sources of stress among medical professionals and types of conflicts, and suggests ways to manage conflicts and stress.

Keywords: conflict, stress, conflict and stress management.

Качество медицинской помощи является важнейшим показателем эффективности системы здравоохранения Российской Федерации, и напрямую зависит от профессионализма, эмоционального состояния и мотивации медицинского персонала. Конфликты и стрессы создают напряженную атмосферу, снижая эффективность работы и качество обслуживания пациентов. В условиях дефицита медицинского персонала медицинским организациям важно не только привлекать новых сотрудников, но и удерживать имеющихся, создавая им комфортные условия труда, обеспечивая поддержку, с целью сокращения текучести кадров, и повышения эффективности работы системы здравоохранения.

Конфликты и стрессы тесно взаимосвязаны, и часто усиливают друг друга. Конфликтные ситуации могут быть источником стресса, а переживаемый стресс, в свою очередь, может влиять на наше поведение в конфликте, зачастую усугубляя его.

Нами выделены ключевые точки, демонстрирующие связь конфликта и стресса:

Конфликт, как источник стресса представлен наглядно на рисунке 1.

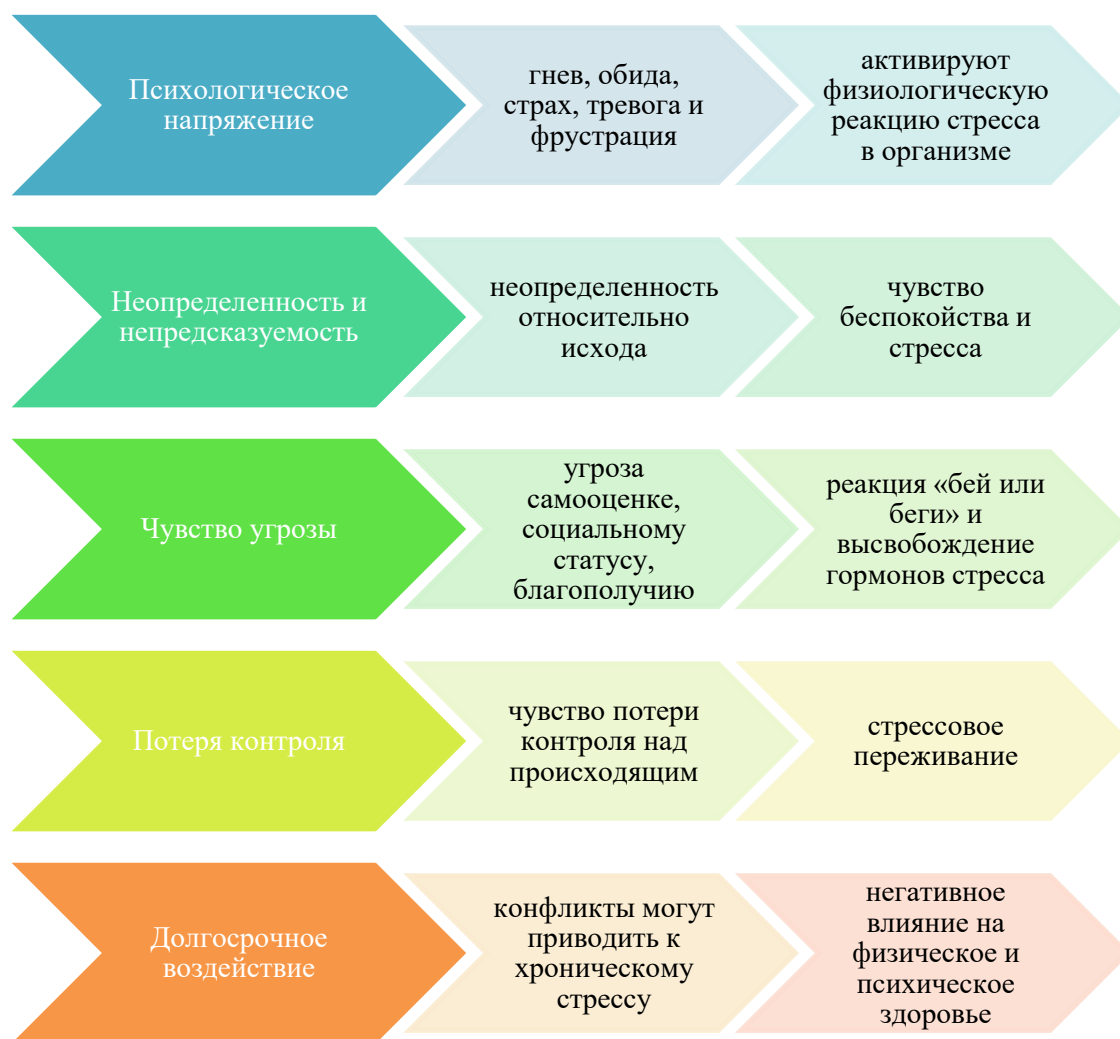


Рисунок 1 – Конфликт, как источник стресса

Конфликты вызывают негативные эмоции, такие как гнев, обида, тревога, фрустрация, которые, в свою очередь, приводят к стрессовой реакции организма, что характеризуется общей мобилизацией всех

ресурсов для приспособления к ситуации. Непредсказуемость конфликта может вызывать чувство беспокойства и стресса и восприниматься как угроза нашей самооценке, социальному статусу, благополучию или даже физической безопасности, что запускает реакцию «бей или беги» и высвобождение гормонов стресса. Затяжные или неразрешенные конфликты могут приводить к хроническому стрессу, который оказывает негативное влияние на физическое и психическое здоровье.

Стресс как фактор, влияющий на конфликт визуализирован нами на рисунке 2.



Рисунок 2 – Стресс как фактор, влияющий на конфликт

Стресс ухудшает нашу способность ясно мыслить, анализировать ситуацию, принимать взвешенные решения и эффективно общаться, что приводит к нерациональному поведению и эскалации конфликта. В состоянии стресса мы становимся более восприимчивыми к негативным

эмоциям и менее способны контролировать свои реакции, это может проявляться в агрессивном поведении, раздражительности и трудностях с эмпатией, что затрудняет разрешение конфликта. Стресс искажает наше восприятие ситуации и действий других людей, вследствие чего мы становимся более подозрительными, интерпретируем нейтральные действия как враждебные и фокусируемся на негативных аспектах конфликта.

Взаимоусиливающийся цикл может выглядеть следующим образом (см. рисунок 3): конфликт может привести к стрессу, а стресс, в свою очередь, усугубляет конфликтную ситуацию, делая ее более интенсивной и трудной для разрешения, что, в свою очередь, приводит к еще большему стрессу. Таким образом, возникает порочный круг, в котором конфликт и стресс подпитывают друг друга.¹



Рисунок 3 – Взаимосвязь конфликтов и стрессов

Источники стресса в медицине многообразны и обусловлены спецификой взаимодействия с людьми, находящимися в уязвимом положении, высокой ответственностью и часто неблагоприятными

¹ Браткова, В.А., Демидова, Л.И. Взаимосвязь стрессоустойчивости личности и стилей поведения в конфликте // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Наука и социум». 2018. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-stressoustoychivosti-lichnosti-i-stiley-povedeniya-v-konflikte> (дата обращения: 20.05.2025).

условиями труда. Анализ научной литературы по данной проблеме позволил нам разделить источники стресса на несколько категорий:

1. Эмоциональные и психологические стрессоры. Медицинские работники ежедневно сталкиваются с человеческими трагедиями, что приводит к эмоциональному истощению. Передача информации о тяжелом диагнозе, неблагоприятном прогнозе или смерти является крайне стрессогенной задачей. Ответственность за жизнь и здоровье других людей создает колоссальное психологическое давление. Агрессивные, требовательные, тревожные, недовольные или неадекватные пациенты и их родственники могут быть источником сильного эмоционального напряжения и конфликтов.²

2. Организационные стрессоры. Длительные смены, ненормированный рабочий день, ночные дежурства влекут нарушение циркадных ритмов, хроническое недосыпание, отсутствие полноценного отдыха. Недостаток медицинского персонала приводит к перегрузке существующих сотрудников, а недостаток оборудования, медикаментов, материалов затрудняет оказание качественной помощи и вызывает чувство беспомощности. Воздействие вредных факторов таких как, инфекции, химические вещества, излучение вызывают беспокойство за свое здоровье.

3. Межличностные стрессоры. К этой группе стрессоров можно отнести разные виды конфликтов, которые возникают в профессиональной деятельности медицинских работников:

1) конфликты с пациентами и их родственниками, которые могут заключаться в несоответствии ожиданий (пациенты ожидают немедленного чуда или полного исцеления, что не всегда возможно);

² Пусташнева М. Н. Оценка психологического статуса больных и синдрома эмоционального выгорания у врачей первичного звена в амбулаторных условиях // Смоленский медицинский альманах. 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-psihologicheskogo-statusa-bolnyh-i-sindroma-emotsionalnogo-vygoraniya-u-vrachev-pervichnogo-zvena-v-ambulatornyh-usloviyah> (дата обращения: 21.05.2025).

недоверии, претензии, обвинениях, угрозах; несоблюдении рекомендаций (пациенты игнорируют назначения, что затрудняет лечение и вызывает фрустрацию у специалиста):

2) конфликты внутри коллектива. Разногласия по поводу методов работы, тактики лечения, т.е. разные подходы и мнения могут приводить к спорам. Нездоровая атмосфера в коллективе может быть связана с личной неприязнью, сплетнями, интригами;

3) конфликты с администрацией. Разногласия по поводу условий труда, зарплаты, политики учреждения, которые могут перерасти в открытое противостояние.

4. Внутриличные стрессоры:

1) перфекционизм и гиперответственность. Желание быть идеальным и постоянно превышать ожидания зачастую приводит медицинских работников к перенапряжению;

2) сложности с постановкой границ – неумение отказывать, брать на себя чужую ответственность, работать сверхурочно;

3) личные проблемы – семейные трудности, финансовые проблемы, проблемы со здоровьем, которые накладываются на рабочие стрессоры;

4) несоответствие личных ценностей и реалий работы – когда то, во что верит специалист, вступает в противоречие с тем, что ему приходится делать на работе (например, паллиативная помощь, когда приходится продлевать страдания);

5) отсутствие баланса «работа – личная жизнь». Поглощенность работой, отказ от хобби, отдыха, общения с близкими людьми ведет к хроническому стрессу.³

³ Аксенова, Е.И. Профессиональный стресс медицинских работников; обзор зарубежных практик: экспертный обзор [Электронный ресурс] / Е. И. Аксенова, Н. Н. Камынина, П. С. Турзин. – Электрон. текстовые дан. – М.: ГБУ «ННННОЗММ ДЗМ», 2023. – URL: <https://niiroz.ru/moskovskayameditsina/izdaniya-nii/obzory/> (дата обращения: 20.05.2025г.).

В медицинских организациях конфликты являются неизбежной частью рабочего процесса из-за высокой эмоциональной нагрузки, ответственной работы и взаимодействия с людьми, находящимися в уязвимом положении. Из представленного выше анализа можно видеть, что к стрессорам в работе медицинского персонала относятся конфликты. Раскроем более подробно виды конфликтов, возникающие в профессиональной деятельности работников медицинских организаций. Их можно классифицировать по различным критериям, но чаще всего выделяют следующие основные виды конфликтов:

1. Внутриличные конфликты – это внутренние противоречия и дилеммы, которые переживает сам специалист. Они возникают, когда сталкиваются его личные ценности, убеждения, потребности, желания или цели с требованиями профессии, условиями работы или собственными ограничениями.

2. Межличностные конфликты. Эти виды конфликтов возникают между двумя или более людьми и являются наиболее распространенными в любой организации.

3. Межгрупповые конфликты возникают между различными подразделениями, отделами или группами в одной организации. Конфликт между отделениями. Например, между хирургическим и терапевтическим отделением по поводу распределения коек, пациентов или доступа к диагностическому оборудованию. Конфликт между сменами – разногласия между сотрудниками разных смен (дневная/ночная) по поводу невыполненных задач, порядка или переданной информации. Конфликт между профессиями. Например, между врачами и медсестрами по поводу полномочий, распределения обязанностей или оценки работы друг друга.⁴

⁴ Яковлева, Н.В. Конфликтный потенциал профессиональной медицинской деятельности: организационный и личностный аспекты // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. 2019. №4 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konfliktnyy-potentsial-professionalnoy-meditsinskoy-deyatelnosti-organizatsionnyy-i-lichnostnyy-aspekty> (дата обращения: 20.05.2025).

Эффективное управление конфликтами и стрессами требует комплексного подхода, воздействующего как на системные, так и на личностные факторы (см. рисунок 4).

I. Организационные способы управления направлены на создание благоприятной рабочей среды, оптимизацию процессов и поддержку сотрудников на уровне учреждения.

II. Личные (индивидуальные) способы управления касаются развития навыков саморегуляции, самопомощи и поддержания личного благополучия.

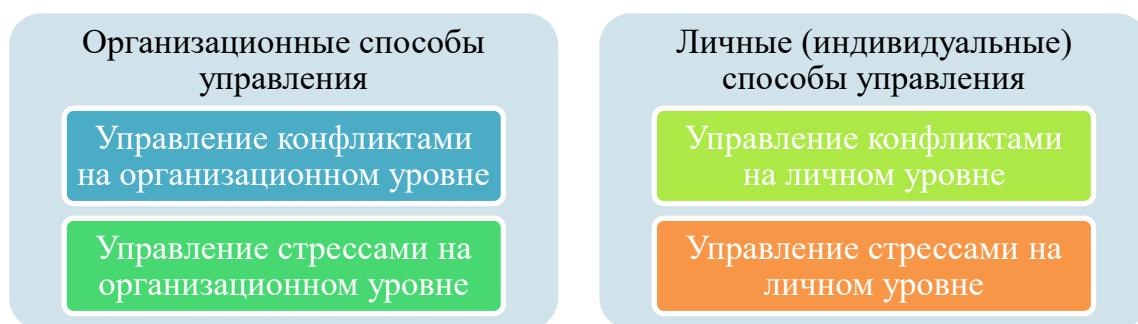


Рисунок 4 – Управление конфликтами и стрессами в медицинских организациях

Сочетание этих способов управления – как на уровне организации, так и на личном уровне – является наиболее эффективным путем для создания устойчивой и здоровой рабочей среды в медицинских организациях.

Использованные источники:

1. Яковлева, Н.В. Конфликтный потенциал профессиональной медицинской деятельности: организационный и личностный аспекты // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. 2019. №4 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konfliktnyy-potentsial->

[professionalnoy-meditsinskoy-deyatelnosti-organizatsionnyy-i-lichnostnyy-aspekty](#) (дата обращения: 20.05.2025).

2. Аксенова, Е.И. Профессиональный стресс медицинских работников; обзор зарубежных практик: экспертный обзор [Электронный ресурс] / Е. И. Аксенова, Н. Н. Камынина, П. С. Турзин. – Электрон. текстовые дан. – М.: ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ», 2023. – URL: <https://niioz.ru/moskovskayameditsina/izdaniya-nii/obzory/> (дата обращения: 20.05.2025г.).

3. Браткова, В.А., Демидова, Л.И. Взаимосвязь стрессоустойчивости личности и стилей поведения в конфликте // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Наука и социум». 2018. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-stressoustoychivosti-lichnosti-i-stiley-povedeniya-v-konflikte> (дата обращения: 20.05.2025).

4. Пусташнева М. Н. Оценка психологического статуса больных и синдрома эмоционального выгорания у врачей первичного звена в амбулаторных условиях // Смоленский медицинский альманах. 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-psiologicheskogo-statusa-bolnyh-i-sindroma-emotsionalnogo-vygoraniya-u-vrachey-pervichnogo-zvena-v-ambulatornyh-usloviyah> (дата обращения: 21.05.2025).