Поговорим о конфликтах в системе управления. Давайте рассмотрим, что такое скрытые конфликты между подчиненными и руководителем. Разберем способы разрешения конфликтов. Узнаем все о переговорах, посредничестве, выжидательной тактике и проактивной позиции менеджера сестринского дела.

Рассмотрим следующую ситуацию. Старшая медицинская сестра беседует с подчиненной и дает ей указания. Подчиненная во время разговора закатывает глаза, хмурит брови, поджимает губы. О чем это говорит? О том, что она испытывает какие-то негативные переживания в связи с разговором. Сопротивляется, иногда злится или обижается, что и проявляется невербальными признаками. Они указывают на скрыто протекающий конфликт и неуважение по отношению к старшей медицинской сестре, а проще говоря — хамство. Если медицинская сестра позволяет в отношении руководителя такое поведение, это говорит о невысоком уровне ее профессиональной культуры.

Другая ситуация: медсестра обращается к старшей медицинской сестре по имени в присутствии коллег. Перебивает, комментирует ее высказывания, сидит в развязной позе. Такое происходит достаточно часто. Скорее всего, раньше они были в дружеских отношениях. Одна из коллег продвинулась по служебной лестнице, а ее подруга еще не осознала эту ситуацию, осталась на старых ролях и позволяет себе такое поведение. В просторечии это называется «панибратством» и является неуважением к статусу старшей медицинской сестры.

Есть определенная категория медицинских сестер, которые обязательно показывают собственную значимость и неуважение к старшей медицинской сестре, заявляют о своих амбициях. Это также говорит о невысоком профессиональном уровне медицинской сестры.

Приведу еще один пример. Медицинская сестра своевременно и качественно выполняла поручения руководителя и вдруг, по непонятным причинам, начинает затягивать их выполнение или делает небрежно. Иногда полностью игнорирует задание старшей медицинской сестры. При выдаче ей очередного поручения демонстративно молчит. Замечу, что поручения не связаны с уходом за пациентами. Речь идет о халатном отношении к поручениям руководителя. Демонстративное игнорирование поручений называется «саботаж».

Давайте разберемся, как действовать в этих ситуациях. Каковы способы разрешения конфликтов? Ничего не придумано лучше, чем ведение переговоров. Их цель — побудить сотрудника поделиться переживаниями, снизить эмоциональный накал ситуации, наметить пути к нормализации отношений.

Инициатива и организация переговоров лежит на руководителе. Лучше проводить беседу с подчиненным на его или нейтральной территории. Необходимо понизить статус ситуации, чтобы подчиненный чувствовал себя более комфортно. Наблюдая взаимоотношения между старшими сестрами и сестринским персоналом, могу сказать, что приход в кабинет старшей сестры вряд ли является стрессом. Решайте в зависимости от ситуации. Если у вас демократичный стиль руководства, то вполне можно пригласить подчиненного к себе в кабинет.

Разговор должен происходить без посторонних лиц и в доброжелательной манере. Если мы переходим на «родительскую» позицию, начинаем воспитывать, читать нотации, критиковать — это не лучшим способом сказывается на диалоге и разрешении ситуации. Никак не побудит сотрудника объяснить мотивы своего поведения.

Переговоры по прояснению ситуации можно считать успешными, когда сотрудник предъявляет претензии руководителю. Наша задача — выслушать все и услышать, даже если эти претензии и надуманы. Важно получить обратную связь от подчиненного, узнать его интерпретацию событий.

Предъявление претензий может быть весьма эмоциональным. Будьте готовы и не поддавайтесь эмоциям.  Благодаря переговорам конфликт может быть «вскрыт» и благополучно разрешен.

Иногда старшая медицинская сестра не чувствует в себе ресурсов: «не знаю..., не умею..., не уверена…». Возможно, сегодня она настолько устала, что не может самостоятельно разбираться в конфликте. В этом случае надо обратиться за посреднической помощью.   
Посредничество — следующий способ разрешения конфликтов. Кто может выполнять посредническую роль? Это могут быть члены коллектива с хорошими лидерскими качествами, которые пользуются авторитетом как у руководителя, так и у конфликтующего сотрудника.

Переговоры и посредничество могут быть провалены нежеланием подчиненного вести диалог. Мы с вами уже говорили о пациентах, которые используют свою агрессию как способ манипулятивного поведения. Я владею этим средством (агрессией) — и только так буду добиваться результатов. То же самое может быть с нашим подчиненным. Он выбирает агрессивную непримиримую позицию, потому что это единственный способ заявить о себе. Человек реально может быть неспособен вести диалог. Также существует «не хочу» нашего подчиненного, то есть нежелание вести переговоры, тогда прибегать к посреднической помощи бесполезно.

Еще один способ разрешения конфликтов — это выжидание или выжидательная тактика. Она основана на убеждении руководителя: «Негативное отношение подчиненного ко мне не всегда связано с моим поведением. Подчиненный может негативно относиться ко мне в силу оценки ситуации отношений с ним, ее интерпретации. Мои действия и поведение никаким образом не провоцируют это негативное отношение».

Следующее убеждение руководителя также лежит в основе выжидательной тактики: «Негативное отношение подчиненного ко мне не является поводом для ответного негативного отношения». Зачастую все происходит наоборот: как ты ко мне относишься, так и я к тебе. Если хорошо — то хорошо. Плохо — значит плохо. Конечно, это не является зрелой позицией руководителя. Негатив со стороны подчиненного может возникнуть по любому поводу: возможно, он проецирует на нас какие-то свои родительские отношения.

Еще одно убеждение: «Негативное отношение подчиненного ко мне не вызывает у меня устойчивых негативных переживаний». Все мы — живые люди. Когда к нам негативно относятся, это может элементарно задевать. Важно быть честным по отношению к себе и признать: «Да, меня это обижает и раздражает». Акцентировать свое внимание на этих чувствах и эмоциях, а потом искать способ, как с ними работать.

И последнее: «Негативное отношение подчиненного ко мне оставляет меня открытым по отношению к нему». Я остаюсь открытым к диалогу. «Да, сегодня ты не готов со мной общаться, злишься или обижаешься по непонятным причинам. Однако я готов обсуждать эту проблему, твои чувства и мои переживания в связи с этим. Во имя общего дела». Мы обсуждаем конфликтную ситуацию и находим точки соприкосновения, чтобы это не отражалось на наших профессиональных отношениях.

Убеждения, которые мы с вами рассмотрели, формируют проактивную позицию менеджера сестринского дела. Давайте разберемся, что она в себя включает.

Во-первых, это разделение ответственности за конфликтную ситуацию. Ответственность всегда несут двое. Не нужно испытывать комплекс вины: «Я плохой руководитель и не справляюсь». Это не должно влиять на вашу самооценку, понижая ее.

Во-вторых, «инициатива за разрешение конфликтной ситуации всегда остается за мной». Существенный момент: выбор эмоциональной реакции на конфликтную ситуацию тоже всегда за остается за нами. Мы разбирали примеры, когда реакцией на негативное отношение является обида и раздражение. Это не выбор эмоциональной реакции, не проактивное поведение, а реактивное: я реагирую аналогичным образом.

Выбор эмоциональной реакции предполагает, что между раздражающей ситуацией и реакцией на нее есть свобода моего выбора, как отреагировать. При активной позиции менеджер сестринского дела осознанно прибегает к той или иной реакции и не «заражается» эмоциями, на которые провоцирует конфликтующий сотрудник.

Для более глубокого изучения проактивной позиции хочу порекомендовать вам книгу Стивена Кови «Семь навыков преуспевающих людей. Возрождение этики характера».