

# **Лекция № 9**

## **Тема №1**

### **Управление изменениями в организации**

## **Тема № 2**

### **Управление конфликтами**

# Сопrotивление изменениям

Изменения (инновации, нововведения)



Сопrotивление  
персонала



Организация

# Сопротивление

Сопротивление – это попытки воспрепятствовать изменениям, не выражая открытого недовольства

# Угрозы при изменениях

Статусу, авторитету, должности.

Оказаться некомпетентным.

Климату, сложившимся отношениям.

Незнакомой дополнительной работы.

Дополнительных затрат времени и средств.

Освоения непривычной деятельности.

# Формы противодействия

Нежелание учиться.

Избегание обсуждения, демонстративное отсутствие инициативы.

Поиск ошибок и неконструктивная критика.

Намеренно неверное использование наработок преобразователей.

Лозунг «Все это уже было раньше, и ничего не изменилось».

Затягивание дискуссий и требование дополнительной информации.

Увязка решения с другими вопросами «Это можно было бы сделать, если бы было сделано то ..., но раз то не сделано, то и этого нельзя».

# Плюсы сопротивления

Анализ процесса изменения.

Корректировка планов внедрения изменения.

Определение проблемных областей организации.

Получение информации об установках и взглядах педагогов.

# Итоги

Мы сопротивляемся в том случае, если считаем, что последствия изменений будут негативны.



Чтобы ослабить сопротивление, надо перенести изменения из тени негативных ожиданий в дневной свет.

# Функции менеджмента

**П**роизводство результатов (Что нужно сделать?)

**А**дминистрирование (Как это нужно сделать?)

**Н**оваторство (Что нужно менять?)

**И**нтеграция (Кто это должен делать?)



# Пани

Знание о том, что нужно клиентам.

Знание о технологии производства.

Ориентация на результат.

# пАни

Линейный способ мышления.

Внимание к деталям.

Организованность во всём.

Беспокойность.

# паНи

Способность видеть сквозь туман.

Творчество.

Готовность к риску.

Анализ изменения окружающей обстановки.

Разработка плана предстоящих действий.

# пани

Ориентация на людей.

Формирование видения будущего

Формирование ценностей.

Распознавание сказанного от того, что человек хочет сказать.

# Типы «неправильного» менеджмента

**П---** «герой-одиночка»

**-А--** «бюрократ»

**--Н-** «новатор»

**---И** «тусовщик»

# Герой-одиночка

Параметр	Как проявляется
Исключительная роль	Производитель результата
Как он добивается результата	Выполняет работу
Доминирующее поведение	Всегда занят
Фокус внимания	Что делается в настоящий момент
Основные личностные качества	Абсолютно предан делу, усердный работник
Критерии самооценки	Насколько много лично он работает
Принятие решений	Вначале действует, потом думает и слушает
Если есть свободное время	Он найдет еще работы

# Бюрократ

Параметр	Как проявляется
Исключительная роль	Администратор
Как он добивается результата	Организует и поддерживает порядок
Доминирующее поведение	Контролирует исполнение
Фокус внимания	Как выполняется работа
Основные личностные качества	Организован, осторожен, консервативен
Критерии самооценки	Насколько подконтрольно идёт работа
Принятие решений	Следует существующим решениям
Если есть свободное время	Будет создавать механизмы контроля

# Новатор

Параметр	Как проявляется
Исключительная роль	Инноватор
Как он добивается результата	Предлагает новые идеи и проекты
Доминирующее поведение	Создание новых проектов
Фокус внимания	Что делается нового, и как это можно еще изменить
Основные личностные качества	Энтузиаст, стимулирует других, креативен
Критерии самооценки	Создание атмосферы инновационности
Принятие решений	Решения упреждают проблему, но нередко не доводятся до конца
Если есть свободное время	Создаст новый проект.



# Тусовщик

Параметр	Как проявляется
Исключительная роль	Объединять людей
Как он добивается результата	Ищет согласия и компромисса
Доминирующее поведение	Объединение разных идей
Фокус внимания	Чтобы сделанное было одобрено другими
Основные личностные качества	Ориентирован на людей, понимающий
Критерии самооценки	Насколько с ним комфортно людям
Принятие решений	Только при условии согласия в группе
Если есть свободное время	Пойдет в "народ"

# Коллективизм – индивидуализм

**Я**



Собственный интерес.

Собственная ответственность.

**МЫ**



Интерес группы.

Ответственность группы.

# Властная дистанция

Руководитель



**Коллектив**

Четкое распределение ролей.  
Подчинение иерархии.

Организация  
власти

Руководитель



**Коллектив**

Свободные взаимоотношения.  
Иерархия не ощущается.

Организация  
согласования

# Типология Ханди

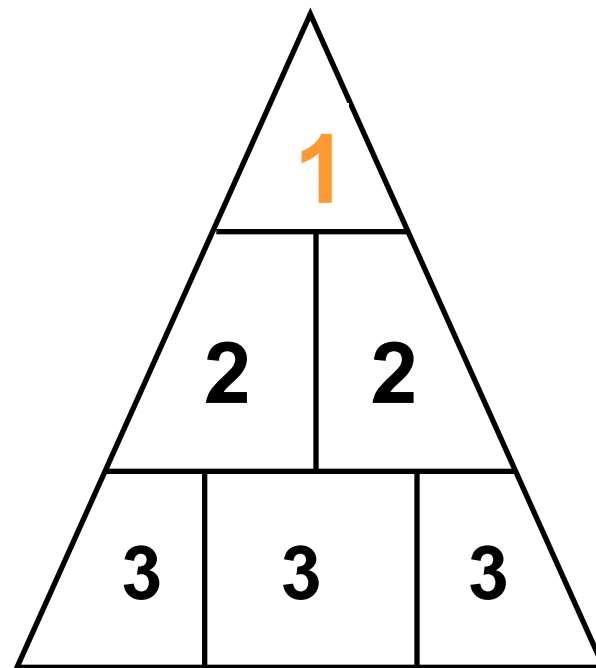
Ролевая

Власти и силы

Командная

Индивидуальности

# Ролевая культура



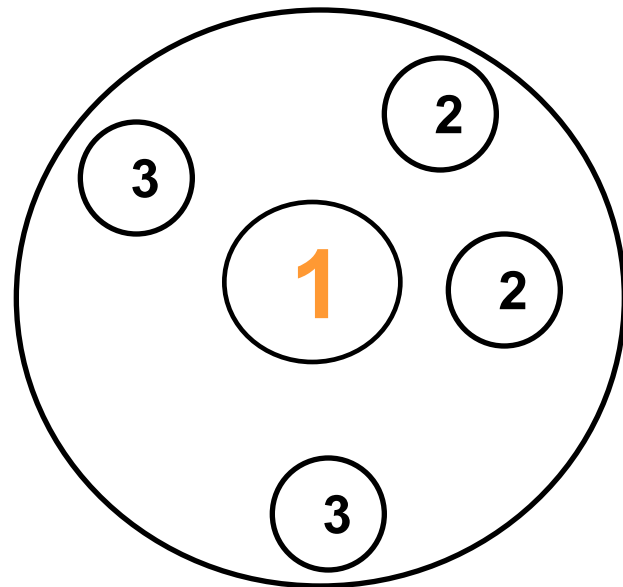
Основа культуры – роль, иерархия.

Степень управляемости – высокая.

Отношение к инновациям – отрицательное.

Профессионал – тот, кто соответствует роли.

# Культура власти и силы



Основа культуры – власть лидера.

Степень управляемости – высокая.

Отношение к инновациям – положительное.

Профессионал – тот, кто лоялен к лидеру.

# Командная культура

№	ФИО педагогов	№ проблемы			
		1	2	3	4
1	Иванова	x		x	
2	Сидорова		x		x
3	Петров	x		x	
4	.....		x		x

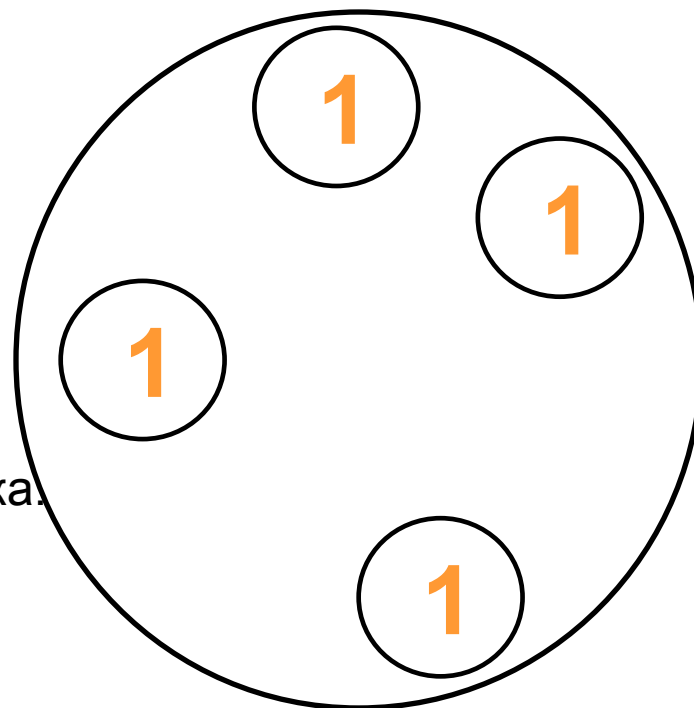
Основа культуры – использование ресурсов группы.

Степень управляемости – низкая.

Отношение к инновациям – положительное.

Профессионал – тот, кто умеет работать в команде.

# Культура индивидуальности



Основа культуры – автономия сотрудника.

Степень управляемости – низкая.

Отношение к инновациям – отрицательное.

Профессионал – тот, кто может работать автономно.



# Эволюция организаций

Ключ успеха в управлении организацией - умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи определённой стадии жизненного цикла организации

# Этап 1 - зарождение

- Сотрудники явно заражены идеей руководителя.
- Руководитель часто раздаёт обещания, не думая, что может и не удастся их сдержать.
- Часто возникают незапланированные разговоры о будущем организации.

## Этап 2,3 - становление

- Нет чёткого разделения обязанностей между сотрудниками.
- Отсутствуют устоявшиеся процедуры, методы решения проблем.
- Проводится одновременно много разноплановых экспериментов.
- Заметно явное невнимание к формальным процедурам.
- Сотрудники считают, что если "Сам" (руководитель) так решил, значит так правильно.

## Этап 4 - развитие

- Сотрудники тяготеют к чёткой административной системе, созданию «правил игры».
- Количество общих собраний, семинаров и игр сокращается.
- Сотрудники проявляют желание индивидуальной самостоятельности.
- Сотрудники начинают меньше доверять руководителю.

## Этап 5 – «лучшее время»

- Существуют правила и процедуры, при этом наблюдается и изменение их - движение вперёд.
- Существуют 2 группы сотрудников - новаторы и консерваторы.
- Сотрудники часто высказываются «Это не входит в мои должностные обязанности».
- Конфликты периодически возникают, но носят содержательный, а не патологический характер.

## Этап 6 - аристократизм

- Существует конфликт между старыми и новыми работниками.
- Изменения становятся всё более скромными по масштабу.
- Устраивать сцены, конфликтовать в коллективе считается неприличным.
- Существует низкая текучесть кадров.
- Большое внимание уделяется контролю и мониторингу.
- Коллектив раздражают люди, которые всё время что-то предлагают.

## Этап 7 - бюрократизация

- Правила и процедуры выходят на первый план, они неизменяемы.
- Завучи - солидные уважаемые люди с большим опытом.
- Обмен профессиональной информации очень редок.

## Этап 8 - стагнация

- Почти все сотрудники показывают: «Делайте, что хотите, только меня не трогайте».
- Коллектив сильно разобщён, живёт маленькими группками.
- Большинство считают, что работать лучше не позволяет только нехватка средств.



# Организационная среда

- **Удовлетворенность работников** (привлекательность труда напрямую зависят от **социально-психологического климата в трудовом коллективе**. Важнейший показатель благоприятности социально-психологического климата ученые считают **общий уровень конфликтности и организационного стресса**).
- **Руководителю медицинской организации** необходимо располагать информацией, позволяющей объективно оценивать уровень стрессогенности и конфликтности организационной среды.

# Организационная культура

- высокая **ответственность медицинского персонала**
- наибольшая **неудовлетворенность** связана с отсутствием перспектив **профессионального роста и справедливости вознаграждения.**

# Причины возрастания конфликтов

- Пациенты информированы о **право на охрану здоровья и медицинскую помощь**
- Освещение в **средствах массовой информации** (возросшее число конфликтов “медицинский работник – пациент”, гражданских исков и уголовных дел в сфере медицины свидетельствует не только о недостатках в работе медицинских организаций, но и о **повышении требовательности** населения как к **качеству оказываемой медицинской помощи**, так и к его этико-правовому сопровождению.

## **В системе здравоохранения причиной возникновения конфликта является:**

- ⊙ противостояние человека и внешней среды (очередь на прием);
- ⊙ противостояние человека другому человеку либо социальной группе (социальный статус, культура, образование, индивидуальные особенности);
- ⊙ внутриличностный конфликт, когда человек по сути дела противостоит самому себе...

# Принципы и стратегии управления конфликтами

- **Компетентность**
- **радикальность** – степень вмешательства специалиста в конфликт не должна превышать глубины знаний вопроса (заповедь “Не навреди”);
- сотрудничество и **компромисс**

# Стратегии поведения

- **нормативная стратегия** – нормативность позиции в сочетании с уважением к личности оппонента (инструкциях, распоряжениях, кодексах);
- **конфронтационная стратегия** – активное использование угроз, психологического давления, блокирующих действий;
- **манипулятивная стратегия** – достижение поставленных целей путем косвенного психологического воздействия на оппонента
- **переговорная стратегия** – реализация стремления к поиску компромисса, к обсуждению проблемы, к разрешению противоречия путем уступок, поиска решения, которое устраивает обе стороны.
- В целях **оптимального разрешения конфликтов**, возникающих в ходе оказания медицинской помощи, востребованы, **нормативная и переговорная** стратегии...

## Управление конфликтом

- это специально организуемая третьей стороной либо сторонами конфликта деятельность на этапах возникновения, развития конфликта и его завершения, требующая особых знаний и навыков...

# Три уровня отношений

- Социальный
- Эмоциональный
- Сексуальный

**Личность может вступать в разные уровни отношений и иметь с одним человеком несколько уровней отношений**



# Классификация форм отношений

- **Присутствует 1 уровень отношений**  
Н-р, Я на работе в лечебной организации (отношения врач- медсестра -социальный уровень); у меня есть подруга с которой мы хорошо проводим время( отношения с подругой- эмоциональный уровень
- **Присутствует 2 уровня отношений**  
Н-р, мы вместе работаем и испытываем относительно друг к друга эмоциональные переживания (сочетание социального и эмоционального уровня
- **Присутствует 3 уровня отношения**  
Н-р, «служебный роман» (сочетание социального, эмоционального и сексуального уровня).

# Социальный уровень отношений

## **Основа построения:**

- договор
- поведение
- социальная роль
- верность, ум
- сознание

# Эмоциональный уровень отношений

Основа построения:

- Свобода
- Сердце
- Сущность

## Конфликт- это

- сложная межличностная ситуации, в том числе и возникающая между медицинским работником и пациентом (причина-затруднения в общении).
- Если затруднение несет **интенсивный заряд отрицательных эмоций** для одного или всех участников , то его можно назвать **конфликтом.**

## Уровни развития конфликта

- **Инцидент, стычки** (пациент после замечания вновь опоздал на процедуру - у медработника раздражение – напомнить пациенту).

Варианты разрешения:

1. Не использовать угрозу, воздержаться от оскорблений
2. Не прерывать контакт
3. Уверенно осуществлять разговорную ситуацию (жесты примирения)

## Уровни развития конфликта

- **Открытый конфликт**

Варианты прекращения конфликта

1. Разъединение (выход из отношений)
2. Силовое решение (оказание физического, административного, служебного, общественного давления)
3. Примирение (уступка, компромисс)

## Открытый конфликт

- Медсестре приходится неоднократно исправлять ошибки напарницы по смене, при том последняя не изменяет своего поведения в ответ на замечания, а воспринимает их как результат придирчивости, проявления недоброжелательности.

## Уровни развития конфликта

- **Кризис отношений** - это такое состояние, когда система не может функционировать по-прежнему

Варианты выхода:

1. Система разрушится
2. Система изменится



# Виды конфликтов

- Реалистические (предметные) конфликты
- Вызваны неудовлетворение требованием и ожиданий участников, а так же несправедливым распределением обязанностей.
- Несовпадение ожиданий пациента с реальностью

## Причины конфронтации:

- Поведение медицинского персонала (грубость)
- Характер проведения процедур (нерегулярность, непунктуальность, халатность)
- Санитарно-гигиенические условия медицинского учреждения (грязь, шум, запах)
- Неправильная диагностика или ошибочно назначенная терапия

## Виды конфликтов

- **Беспредметные (нереалистические) конфликты**

Открытое выражение отрицательных эмоций, обид, враждебности, как самоцель.

**Любой медицинский работник мотивирован на встречу с пациентом, поскольку от этого зависит его профессиональная карьера и положение в обществе**

# Факторы, провоцирующие конфликты

- Характерные особенности личности
- Настроение
- Самочувствие
- Интеллект
- Знание или незнание психологии человека
- Психология общения

# Урегулирование конфликта

- Урегулирование собственных переживаний (совладание с эмоциями)
- Анализ конфликта (выбор стратегии)
- Реализация стратегии разрешения конфликта