

ЛЕКЦИИ

УДК 615.014:316.48

DOI: <https://doi.org/10.52540/2074-9457.2024.3.63>

О. Д. Немятых

КОНФЛИКТЫ В АПТЕЧНОЙ ПРАКТИКЕ И МЕТОДЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

**ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный химико-фармацевтический университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации,
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация**

Конфликты являются сложным общественным явлением, охватывающим различные сферы человеческой жизни. Лекция посвящена конфликтам в фармацевтической деятельности. Рассматриваются определения конфликтов, предмет и причины возникновения конфликтов в аптечной организации, структура конфликта. Приводятся способы классификации конфликтов, механизмы их развития, динамика конфликтов и возможности их урегулирования. Показано, что конфликт проходит через латентную стадию, когда стороны готовятся к противостоянию, открытую стадию, когда начинаются взаимные действия сторон, и послеконфликтную стадию. Характеризуются стратегии поведения в конфликтной ситуации в рамках межличностных конфликтов. Даются рекомендации по использованию невербальных сигналов в конфликтной ситуации. Описываются алгоритм управления конфликтом в процессе продажи лекарственных препаратов и типы конфликтных посетителей аптек. В заключение характеризуются деструктивные и конструктивные последствия конфликтов и способы восстановления эмоционального равновесия после конфликта.

Ключевые слова: конфликт, фармацевтическая деятельность, определения, классификация, предмет, структура, механизм развития, динамика, управление конфликтом, последствия, восстановление.

ВВЕДЕНИЕ

Эффективное использование персонала на сегодняшний день представляется ключевым фактором успеха в любой сфере деятельности, в том числе фармацевтической. Грамотное управление конфликтами формирует среду, в которой максимально проявляется трудовой потенциал личности и развиваются способности каждого сотрудника.

Избежать конфликтов в процессе работы с людьми невозможно. Значит, единственный выход – научиться управлять конфликтом.

Перечень рассматриваемых вопросов

1. Понятие конфликта. Структура конфликтов. Виды конфликтов в менеджменте.
2. Причины возникновения конфликтов в фармацевтической деятельности. Механизмы развития. Динамика конфликта.
3. Методы урегулирования организа-

ционных конфликтов.

4. Стратегии поведения в конфликтной ситуации в рамках межличностных конфликтов. Матрица Томаса-Килмана.

5. Техника «5 шагов». Работа с возражениями.

6. Предупреждение эскалации конфликта в фармацевтической деятельности.

7. Типы конфликтных посетителей аптек.

8. Последствия конфликтов.

Понятие конфликта

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение, несогласие).

Поскольку противоречия возникают во всех сферах человеческой жизни (профессиональной, личной, бытовой), то понятием «конфликт» оперируют многие области знания: социология, лингвистика, педагогика, психология и пр. В связи с этим существует большое количество определений конфликта. Приведем лишь некоторые из них (таблица 1).

Таблица 1. – Определение понятия «конфликт»

Источник	Определение
Психологический словарь [1]	«трудно разрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями»
Вишнякова Н. Ф. [2]	«возникновение трудноразрешимых противоречий, столкновение противоположных интересов на почве соперничества, отсутствия взаимопонимания по различным вопросам, связанным с острыми эмоциональными переживаниями»
Емельянов С. М. [3]	«такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.)»
Дафт Р. Л. [4]	«враждебные действия, когда одна сторона пытается воспрепятствовать целям или намерениям другой»
Буртовая Е. В. [5]	«качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающегося в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей»
Анцупов А. Я. [6]	«наиболее острый способ разрешения противоречий»
Хасан Б. И. [7]	«характеристика взаимодействия, в которой не могущие сосуществовать в неизменном виде действия взаимодействуют и взаимозаменяют друг друга, требуя для этого специальной организации». При этом автор замечает, что «любой конфликт представляет собой актуализировавшееся противоречие»
Шейнов В. П. [8]	«столкновение, противоборство сторон, при котором хотя бы одна сторона воспринимает действия другой как угрозу ее интересам»

За всем разнообразием определений термина «конфликт» можно проследить, что конфликт – это противоречие, вызванное разнонаправленными ценностями, целями, мотивами и пр., характеризующееся острыми эмоциональными переживаниями

ми участников.

Предмет конфликта

Предметом конфликта считается та причина (причины), из-за которой (которых) сталкиваются интересы разных субъектов (таблица 2).

Таблица 2. – Предмет и субъект конфликта

Субъект	Предмет конфликта	Субъект
Ресурсы	Статус	Духовные ценности
Предметы потребления. Производственные. Экономические. Образовательные. Научные. Информационные.	Права и обязанности данного субъекта в обществе.	Моральные, правовые, религиозные, эстетические и др.

Причины конфликта

Организационные причины связаны с регламентами, бизнес-процессами, мотивационными схемами, методиками учета рабочего времени, инструментами контроля и т. д.

Личностные причины связаны с личностью индивидуума, его психологическими установками, мировоззрением, ожиданиями.

К примеру, сомнительные управленческие решения, двусмысленные инструкции скорее всего окажутся благоприятной почвой для стремительного развития кон-

фликтов. Устранение организационных «перекосов» минимизирует и количество, и «качество» конфликтов.

Каждая личность уникальна, и далеко не все люди совместимы между собой. Тесное взаимодействие несовместимых «психологически» людей сгенерирует конфликт. Более того, встречаются люди конфликтные сами по себе. Психологическая война – их призвание. Пример конфликтного покупателя приведен в таблице 3.

Конфликт, как любое явление, имеет свои причины. Причинами конфликта называют явления, события, факты, ситуа-

Таблица 3. – Пример конфликтного покупателя и разрешения конфликта

<p>– 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 их... – 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!</p>	<p>Фармацевт: – Для каких целей вы покупаете стерильные перчатки? Вариант ответа покупателя: – Мыть посуду. Фармацевт: – Стерильные перчатки используются только для медицинских осмотров и на операциях, для бытовых целей стерильность не нужна. Поэтому для мытья посуды предлагаю вам упаковку из 5 пар нестерильных перчаток за 50 рублей, 1 пара обойдется вам в 10 рублей. Подходит? Вариант ответа покупателя: – Для осмотра у гинеколога. Фармацевт (делает условное согласие): – Действительно, для осмотра у врача нужны стерильные перчатки, они идут в индивидуальной упаковке, поэтому стоят дороже. Одна пара перчаток № 7 обойдется вам в 30 рублей. Это дешевле, чем если вы будете покупать такие же перчатки в аптеке поликлиники. Пробиваем?</p>
---	---

ции, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

Причины конфликтов принято делить на общие (вызывающие конфликт в любой сфере жизнедеятельности человека) и частные (специфичные для конкретной деятельности, например, нарушения при процедуре возврата ранее приобретенного товара в аптечных организациях).

К общим причинам относят:

объективные – не связанные с личностями оппонентов и организацией (социально-политические, экономические, социально-демографические);

организационно-управленческие – связанные с организацией деятельности, управлением коллективом и пр.;

социально-психологические – возможные потери и искажения информации в процессе межличностного общения, сознательное утаивание информации, коммуникативные барьеры, несовпадение социальных ожиданий;

личностные (субъективные) – отсутствие психологической устойчивости к стрессовым факторам, конфликтность, агрессивность, нетерпимость, плохие коммуникативные навыки, установки и стереотипы поведения, завышенный или заниженный уровень притязаний, отсутствие эмпатии и пр.

Одной из самых распространенных причин конфликтов являются коммуникативные ошибки: недостаток коммуникации, ее недостоверность, искажение и

пр. Эмпатия (от греческого «empathēia» (em – «в», pathos – «страсть, сильное чувство, страдание») – осознанное сопереживание эмоциональному состоянию других людей, способность распознать, что они чувствуют, и выразить сострадание.

Приведенный в таблице 3 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.

Структура конфликта

Структура конфликта описывается его составными частями, являющимися неотъемлемым условием возникновения и развития конфликта (рисунок 1).

Конфликтная ситуация (база конфликта) – ситуация напряжения, дискомфорта, накопления негативных переживаний или такое стечение обстоятельств, которое объективно создает почву для реального противоборства между субъектами.

Оппоненты (участники, стороны конфликта) – отдельные лица, группы, орга-



Рисунок 1. – Составные части конфликта

низации, имеющие противоположные интересы, точки зрения, позиции, принципы, установки, цели и т. д. Участники конфликта подразделяются на прямых (непосредственные) и косвенных (опосредованные).

Косвенные участники не участвуют в конфликте, но могут провоцировать его и способствовать его развитию, содействовать уменьшению его интенсивности или полному прекращению, поддерживать ту или иную сторону или обе стороны одновременно. Косвенные участники преследуют в чужом конфликте свои интересы. Например, работник конфликтует с руководителем по поводу заработной платы, на-

стаивая на ее увеличении. Его коллеги, не участвуя напрямую в конфликте, могут его поддерживать и заинтересованно ожидать исхода конфликта. Если работник добьется повышения своей заработной платы, то, возможно, сразу несколько его коллег обратятся с аналогичной просьбой к руководителю. Поэтому при решении конфликтов руководителю необходимо учитывать наличие косвенных участников конфликта.

Классификация конфликтов

В современной литературе описаны разные классификации конфликтов, представленные в таблице 4.

Таблица 4. – Способы классификации конфликтов

Признак	Виды конфликтов
По продолжительности	– кратковременные – длительные
По степени выраженности	– открытые – скрытые – потенциальные – хронические
По причине возникновения конфликта	– предметные (реалистические) – беспредметные (нереалистические)
	– организационные – межличностные
По количеству участников конфликта	– внутриличностные – межличностные – межгрупповые – между личностью и группой
По направленности	– горизонтальные – вертикальные – смешанные
По случайности возникновения	– случайные – неслучайные
По источнику возникновения	– конфликт данных (псевдоконфликт) – конфликт ценностей – конфликт интересов – структурный конфликт – межличностный конфликт (конфликт взаимоотношений)

В зарубежной литературе широкое распространение приобрела классификация конфликтов по источнику возникновения. Так, конфликт данных (псевдоконфликт) (Data conflict) описан авторами как «про-

тиворечивость, отклонения данных, предназначенных для описания одного и того же состояния объекта реального мира» или «конфликт, возникающий вследствие использования математических данных,

экономических показателей в процессе принятия решений». Псевдоконфликт в фармацевтической деятельности описывается следующим образом: фармацевтические работники могут чувствовать, что в их отделе недостаточно персонала, и они перегружены работой, в то время как данные могут показать, что отдел работает эффективно, и менеджер принимает решение о достаточной укомплектованности штата.

Под межличностным конфликтом (конфликт взаимоотношений) (Relational conflict) понимается конфликт, возникающий как результат межличностных взаимоотношений, разности стиля общения и эмоциональности реакций.

Конфликт ценностей (Value conflict) рассматривается как конфликт, основанный на разности системы убеждений и ценностей. Например, руководитель организации рассматривает общение как ценность, назначая еженедельные совещания с сотрудниками. В свою очередь для сотрудников большей ценностью является время, поэтому эти совещания ими воспринимаются как пустая трата времени.

Структурный конфликт (Structural conflict) описывается как конфликт, связанный с особенностями организационной структуры предприятия, взаимодействием между структурными подразделениями. Также к структурным конфликтам относится потенциальный конфликт между молодым специалистом, назначенным на руководящую должность, и коллективом сотрудников старше его.

Конфликт интересов (Conflict of interest) представляет собой ситуацию, при которой человек не может принять справедливое решение из-за внешнего влияния.

Конфликт интересов в фармацевтической практике является одной из часто рассматриваемых тем в зарубежной литературе. Авторами разных стран рассматриваются причины и пути противодействия возникновению конфликта данного вида.

В Российской Федерации понятие конфликта интересов при осуществлении фармацевтической деятельности впервые введено Федеральным законом от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (ст. 75) [9].

Конфликт интересов – ситуация, при которой у медицинского работника или фармацевтического работника при осуществлении ими профессиональной де-

ятельности либо у члена медицинской профессиональной некоммерческой организации, участвующего в разработке клинических рекомендаций, или члена научно-практического совета 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, а также иных обязанностей, в том числе связанных с разработкой и рассмотрением клинических рекомендаций, вследствие противоречия между личной заинтересованностью указанных лиц и интересами пациентов.

В случае возникновения конфликта интересов фармацевтический работник обязан проинформировать об этом в письменной форме руководителя аптечной организации, в которой он работает, а индивидуальный предприниматель, осуществляющий фармацевтическую деятельность, обязан проинформировать о возникновении конфликта интересов уполномоченный Правительством Российской Федерации федеральный орган исполнительной власти.

Руководитель аптечной организации в семидневный срок со дня, когда ему стало известно о конфликте интересов, обязан в письменной форме уведомить об этом уполномоченный Правительством Российской Федерации федеральный орган исполнительной власти. Для урегулирования конфликта интересов уполномоченный Правительством Российской Федерации федеральный орган исполнительной власти образует комиссию по урегулированию конфликта интересов, порядок работы которой также законодательно закреплен.

Невыполнение обязанностей о представлении информации о конфликте интересов при осуществлении медицинской и фармацевтической деятельности влечет за собой административную ответственность.

Сегодня конфликт интересов в фармации представляет собой один из видов коррупционных проявлений и ограничивается рамками антикоррупционного законодательства. Данная проблема лежит в плоскости юриспруденции, фармацевтической этики и фармацевтического маркетинга.

Внутриличностный конфликт представляет собой внутриличностное противоречие, воспринимаемое и эмоционально

переживаемое человеком как значимая для него психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая внутреннюю работу сознания, направленную на его преодоление.

Внутриличностному конфликту присущи некоторые особенности:

– Необычность структуры конфликта, так как конфликт не имеет субъектов конфликтного взаимодействия в лице отдельных личностей или групп людей.

– Специфичность форм протекания и проявления. Такой конфликт протекает в форме тяжелых переживаний, сопровождается страхом, депрессией, стрессом. Может стать причиной невроза.

– Латентность. Внутриличностный конфликт не всегда легко обнаружить. Иногда человек может скрывать свое состояние конфликта за активной деятельностью или человек сам не осознает, что он находится в состоянии конфликта.

Одним из значимых внутриличностных конфликтов среди женщин исследователи называют конфликт между работой и семьей (work-family conflict) – это форма конфликта между противоречащими требованиями, предъявляемыми к рабочим и семейным ролям. Конфликт возникает у человека из-за того, что он берет на себя несколько ролей (рабочих и семейных), но при этом ему не хватает времени уделять этим ролям достаточно внимания, и их исполнение становится неудовлетворительным. Такой конфликт, если он не разрешен, вызывает у человека сильный стресс, снижение производительности и качества выполняемой работы. Работник в состоянии конфликта между работой и семьей будет жаловаться на то, что его будто разрывают между работой и семейной жизнью и что он не может в полной мере реализоваться в обеих сферах. Эмоции, вызванные этим внутренним конфликтом, будут влиять на поведение человека как на рабочем месте, так и в семейной обстановке.

В фармацевтической практике можно наблюдать возможность конфликта сразу трех ролей у одного и того же лица – профессионала, продавца и друга пациента. Как «профессионал» фармацевтический работник не может обсуждать рекомендации врача, но должен дать пациенту полную информацию о лекарственном препарате. Как «продавец» он должен продать требуемый лекарственный препарат

и посоветовать что-то дополнительно. Как «друг пациента» он может оспорить рекомендации врача, мнение самого пациента и продать ему самое дешевое, но, по его мнению, самое верное лекарственное средство.

Механизмы развития конфликтов

Для эффективного управления конфликтами необходимо понимать, как они развиваются. Механизм, по которому возникает и развивается конфликт, можно представить в виде трех формул.

Механизм развития конфликта по первой формуле основывается на отрицательном восприятии и негативной реакции личности, против которой применен конфликтоген. При этом каждый ответный конфликтоген сильнее, чем тот, на который он отвечает (закон эскалации конфликтогенов).

$$\text{КФГ1} \rightarrow \text{КФГ2} \rightarrow \text{КФГ3} \rightarrow \dots \rightarrow \text{КФ} \quad (1)$$

где КФГ – конфликтоген;

$$\text{при этом } \text{КФГ1} < \text{КФГ2} < \text{КФГ3}. \quad (2)$$

Вторая формула отражает зависимость конфликта от конфликтной ситуации (КС) и инцидента (И). Для конструктивного разрешения конфликта и профилактики повторения аналогичных конфликтов необходимо приложить все усилия по разрешению существующей конфликтной ситуации и исчерпанию инцидента.

$$\text{КС} + \text{И} = \text{КФ}, \quad (3)$$

где КС – конфликтная ситуация – накопившееся противоречие;

И – инцидент – неприятное происшествие, вызванное неким действием или высказыванием одной из сторон, воспринятым другой стороной как угрожающее ее интересам (2).

Третья формула отражает зависимость конфликта от нескольких конфликтных ситуаций (КС). Сумма двух и более конфликтных ситуаций приводит к конфликту, при этом конфликтные ситуации являются независимыми, не вытекающими одна из другой.

$$\text{КС1} + \text{КС2} + \dots + \text{КСn} = \text{КА}, \quad (4)$$

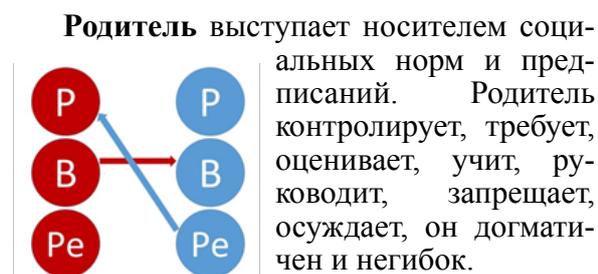
при этом $n \geq 2$.

Наиболее подходящей для взаимодействия фармацевтического работника и посетителя является позиция взрослого (по Э. Берну), когда оба собеседника несут полную ответственность за свои слова и действия, пациент доверяет знаниям и опыту специалиста, а тот, в свою очередь, понимает важность пациента, его здоровья, работоспособности и пр. Если и работник аптеки, и посетитель находятся в позиции «взрослого», то их взаимодействие будет доверительным, плодотворным и полезным для обоих. Для продуктивной, бесконфликтной коммуникации с руководителями, сотрудниками и представителями иных организаций также подходит коммуникация из позиции взрослого.

Однако далеко не все люди готовы общаться с позиции взрослого. Порой они склонны к учению, разъяснениям, апелляции к совести или наоборот, пытаются снять с себя всю ответственность, капризничают и пр., то есть выступают в позиции либо родителя, либо ребенка, тем самым приводя к пересечению трансакций и, как следствие, к непониманию и конфликтам. Чтобы не допустить развитие конфликта по этому сценарию, необходимо избегать пересекающихся трансакций. Если человек строит свою коммуникацию из позиции ребенка, то она адресована, скорее всего, к позиции родителя его собеседника. Для перехода к коммуникации «взрослый-взрослый» необходимо ответить из позиции родителя и далее переходить к позиции взрослого. Отвечая из позиции родителя или ребенка, главное не включаться в игру, которую ведут люди, прибегающие к позициям ребенка или родителя.

Зная возможные причины и механизмы развития конфликта, фармацевтический работник может вовремя распознать надвигающийся конфликт и не допустить его развитие.

Теория трансактного анализа по Э. Берну



Фразы пациентов из позиции «Родитель»: «Вы должны работать быстрее!», «Так, Вы мне точно все правильно дали? Сейчас проверим. Так. А чек-то не положили?! Ай-яй-яй!»

Фразы фармацевтического работника из позиции «Родитель»: «Вы должны принимать по 1 таблетке 3 раза. Обязательно! Вы поняли?», «Как?! Вы до сих пор не были у врача?!»

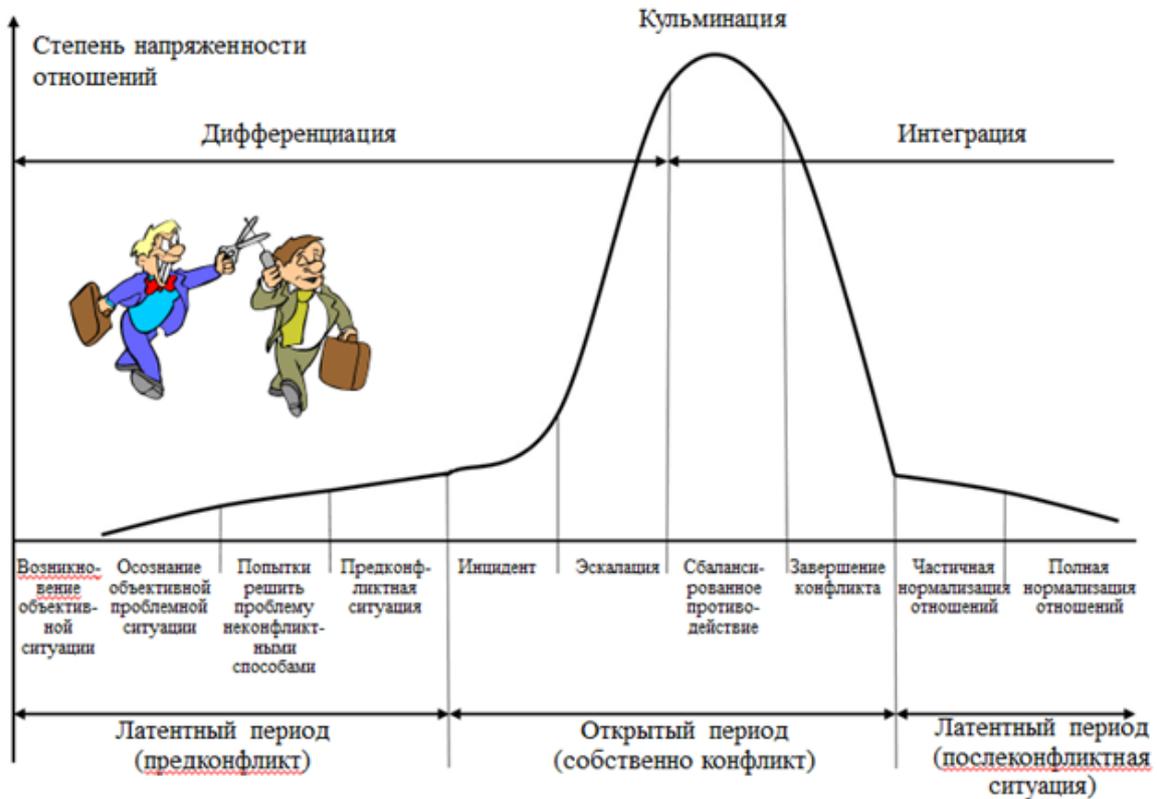
Ребенок выступает носителем биологических потребностей и основных ощущений человека. Ребенок проявляет чувства, обижается, подчиняется, шалит, капризничает. Он задает вопрос «Почему я?», пытается уйти от ответственности, проявляет беспомощность. *Фразы пациентов из позиции «Ребенок»:* «Вот так всегда, как я ни приду, у Вас заканчиваются все нужные препараты», «А Вы мне не меняете препарат? Ну, я же не виновата, у меня муж не то купил... Что мне теперь с ним делать?» *Фразы фармацевтического работника из позиции «Ребенок»:* «Я же цены не придумываю. Производители подняли цены, и мой начальник поднял», «А почему Вы мне-то задаете этот вопрос? Я же не Министр здравоохранения».

Взрослый – наиболее рациональная позиция для общения. Взрослый олицетворяет собой компетентность, независимость, рассуждает, анализирует, разговаривает на равных, апеллирует к логике и разуму. *Фразы пациентов из позиции «Взрослый»:* «Объясните, пожалуйста...», «Как Вы считаете, стоит ли принимать данный препарат, если мы уже принимаем... и нам он помогает?». *Фразы фармацевтического работника из позиции «Взрослый»:* «Вам не стоит принимать два этих препарата одновременно, так как они вступают во взаимодействие, что приведет к снижению эффекта от лечения», «Вам следует обратиться к врачу, так как подобные симптомы могут говорить о...».

Динамика конфликта

Динамика является важной характеристикой конфликта и предполагает этапы протекания конфликта, отражающие существенные моменты и характеризующие развитие конфликта от его возникновения до разрешения. Процесс развития конфликта делят на 3 стадии: латентная предконфликтная, открытая стадия (собственно конфликт) и латентная послеконфликтная (рисунок 2).

ДИНАМИКА КОНФЛИКТА



ДИНАМИКА КОНФЛИКТА

ЛАТЕНТНЫЙ (развитие конфликтной ситуации)

- ✓ появление условий;
- ✓ участники — оппоненты, подстрекатели, пособники, организаторы



ДЕМОНСТРАТИВНЫЙ (инцидент)



АГРЕССИВНЫЙ (кризис и разрыв отношений)



РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА

Разрешение противоречий

Перемирие

Тупик

Рисунок 2. – Динамика конфликта

Динамика конфликта: оценка возможности урегулирования

Ни один конфликт не возникает мгновенно, на пустом месте. Эмоциональное напряжение, раздражение и злость оппонентов накапливаются продолжительное время, поэтому предконфликтная стадия может быть растянутой во времени. На латентной предконфликтной стадии возникают все основные элементы, образующие структуру конфликта, его причины и участники, объект и осознание хотя бы одной из сторон конфликтности ситуации (рисунок 2).

На данном этапе развития конфликта

могут быть предприняты попытки решения вопроса мирным путем (неконфликтными способами). Подсчитано, что вероятность разрешения конфликта на этой стадии составляет 92% (рисунок 3). Если попытки урегулирования конфликта мирным путем не были предприняты или не наблюдается положительной реакции на эти попытки, то конфликт переходит в открытую стадию. Признаком перехода от одной стадии к другой является появление конфликтного поведения у оппонентов, которое выражается в агрессии, раздражительности, открытой конфронтации и пр.

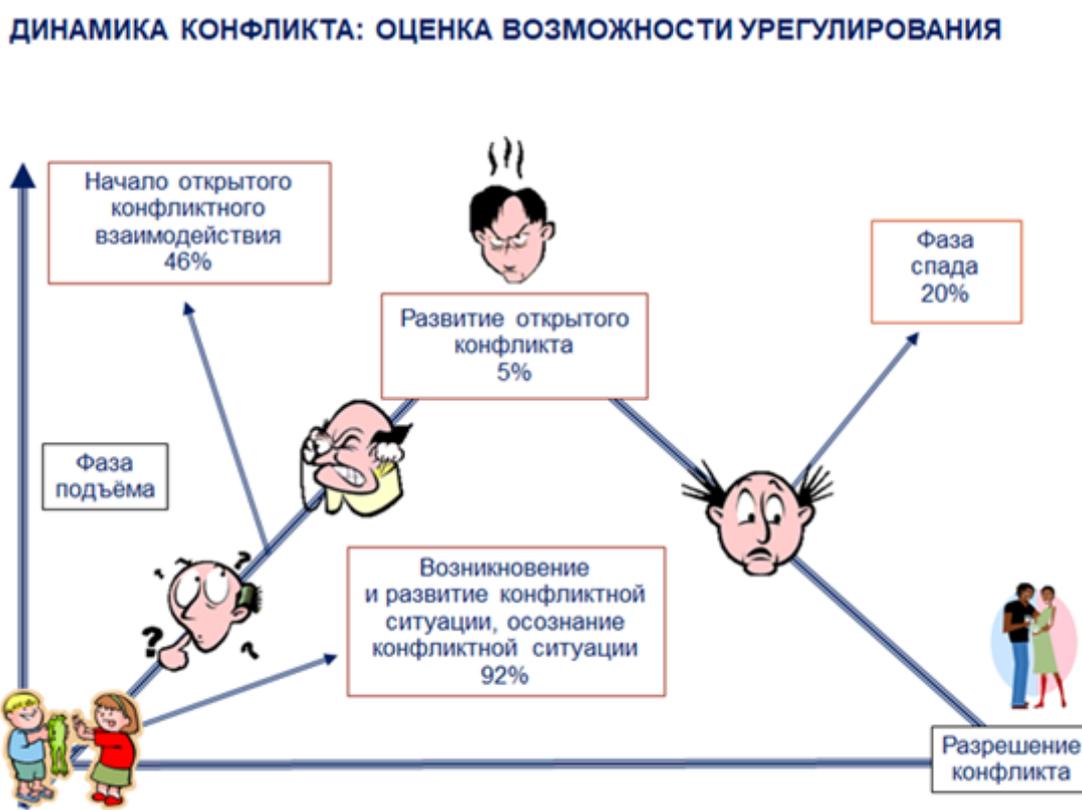


Рисунок 3. – Динамика конфликта: оценка возможности урегулирования

Нарастание разрушительных действий оппонентов друг против друга на открытой стадии называется эскалацией конфликта, которой предшествует инцидент. Признаками эскалации являются: сужение когнитивной сферы в поведении (переход от аргументов к претензиям и личным оскорблениям, проявление физической агрессии и пр.), вытеснение адекватного восприятия оппонента «образом врага» (недоверие, отказ от сочувствия, возложение вины на «врага» и пр.), рост эмоционального на-

пряжения, увеличение числа участников и пр. Последствия эскалации целиком зависят от позиции сторон. На этапе эскалации также могут быть предприняты попытки по разрешению конфликта, вероятность благоприятного исхода составляет 46%.

Однако если попыток предотвратить конфликт предпринято не было или не было положительной динамики в урегулировании, то конфликт достигает своего пика, и начинается противостояние сторон. Обе стороны понимают, что про-

должение конфликта силовыми методами не даст результата, но действия по разрешению конфликта не предпринимаются. Стороны полностью вовлечены в конфликт, ими владеют эмоции. Вероятность разрешения конфликта в данный момент практически равна нулю. Достижение критической точки и ее прохождение во многом зависит от внешних, по отношению к оппонентам, обстоятельств, ресурсов и ценностей.

После пика происходит снижение активности оппонентов и вероятность разрешения конфликтов возрастает. Завершение конфликта характеризуется деэскалацией конфликта (переходом от конфликтного противодействия к поиску решений проблемы).

На послеконфликтной стадии происходит выход из конфликта, который может заключаться либо в полном разрешении, либо в зарождении нового конфликта, либо в переходе к скрытому вялотекущему конфликту. Выбор выхода из конфликта зависит от самих участников, их знаний, умений, стремлений, а также третьей стороны (например, руководителя).

Невербальные сигналы в конфликтной ситуации

Конфликт можно сравнить с болезнью. Так же, как и любой недуг, его иногда проще предотвратить, чем потом «лечить». Рассмотрим ситуацию: как избежать конфликта, используя язык жестов.

Жесты, свидетельствующие о раздражении и агрессии

1. **Скрещенные на груди руки** – закрытый жест. Говорит о том, что человек находится в состоянии дискомфорта, т. е. испытывает тревогу, страх, нервозность или враждебность.

Чтобы свести конфликт на нет, важно наладить контакт. Такая поза не способствует этому. Более того, скрещенные на груди руки подсознательно говорят собеседнику, что человек закрыт для общения, настроен негативно.

2. **Сжатая в кулак рука** – главный жест агрессии. Притом, чем выше подняты кулаки к груди, тем более непримиримо настроен человек. Если в споре вы увидите, что руки вашего собеседника вытянуты по швам и обе сжаты в кулаки, то знайте – это признак нарастания скрытой агрессии.

Если кулаки постепенно поднимаются, достигнув уровня груди, то это тревожный фактор. Собеседник настроен на конфликт, но пока сдерживает себя и еще не готов открыто проявить злость.

3. **Поза «расправленные плечи с наклоном вперед»** свидетельствует о готовности ринуться в бой. Человек принимает ее неосознанно. Корни такого языка тела уходят далеко в историю, когда первобытный человек должен был защищать свою пещеру, отпугивая чужаков. Такая поза говорит: «Я не отступлю и готов к бою».

4. **Мимика раздраженного человека** (брови сведены у переносицы, губы плотно сжаты) явно говорит о нарастающем недовольстве, напряжении и злости.

5. **Глубокое и медленное дыхание.** Спокойный человек дышит легко и не спеша. Человек, который волнуется, дышит быстро и прерывисто. Глубокое медленное дыхание говорит о сдерживании негативных эмоций.

6. Признак **«на щеках периодически гуляют желваки»** говорит о нетерпении, нарастающем напряжении.

7. **Плотно сжатые губы** – явный признак растущего напряжения.

8. **Пронизывающий взгляд.** Агрессивный человек, следуя своей природе, смотрит, как хищник, готовый к нападению: очень внимательно, буквально сверля взглядом.

9. **Закатывание глаз:** это демонстративный жест, цель которого – невербально дать понять окружающим, как надоели человеку текущий разговор или сложившаяся ситуация.

10. **Взгляд на часы** (2–4 раза в минуту), постукивание ногой или переминание с ноги на ногу – жесты, указывающие на то, что человек спешит или его терпение вот-вот лопнет.

11. **Духи.** Психологи сделали заключение о типе характера человека, исходя из предпочитаемого аромата:

11.1. сладкие или сладковатые, насыщенные, цветочные и фруктовые ароматы – человек-экстраверт. Он открыт для окружающих, легко идет на контакт;

11.2. свежие, но приглушенные, спокойные ароматы (алоэ, морской бриз, свежие фрукты: лимоны или яблоки) – человек-интроверт. Он закрыт для окружающих, не готов к доверительным отношениям с первым встречным.

Жесты для налаживания контакта

1. **Жесты внимательного собеседника.** Взгляд в зону зрительного контакта.

2. **Открытые жесты.** Это любые жесты, которые не пересекают линию контакта. Исключение – жест «рука на сердце». Несмотря на то, что в данном случае пересекается линия контакта, жест воспринимается позитивно.

3. **Открытые ладони.** Открытые ладони ассоциируются с дружелюбием, честностью и доверием.

4. **Жест успокоения.** Полусогнутые руки находятся перед собой, они обращены ладонями к полу и слегка покачиваются вверх-вниз. Представьте, что у вас на ладонях пружины, и вы то надавливаете на них, то отпускаете. Этот жест хорошо подкреплять словесным призывом успокоиться.

Обращаю ваше внимание, что одними только жестами уладить конфликт сложно. Важно, КАК вы говорите (жесты), и то, ЧТО вы говорите (слова). Только совместное использование языка тела и верных речевых клише даст вам гарантированный результат.

Важно понимать, что правильные фразы, сказанные агрессивным, осуждающим или надменным тоном, не дадут желаемого результата. Чтобы снизить накал эмоций и уладить конфликт, важно, чтобы голос звучал дружелюбно, с нотками сочувствия собеседнику. Интонация человека напрямую зависит от его эмоционального состояния.

Суть метода в следующем: в момент конфликта фармацевт должен подумать о том, что такого ужасного могло случиться с этим посетителем, из-за чего в нем накопилось так много негатива. Это может быть потеря любимой работы, одиночество, разбитая машина и т. д. Чем ужаснее будет выдуманная причина, тем эффективнее сработает метод. Как только воображение создаст картинку, возникнет эмоция сочувствия. Она подавит злость и раздражение. Интонация станет более дружелюбной, с нотками сопереживания. Именно такой тон и нужен в момент решения конфликта.

В конфликтной ситуации **важно решить три задачи:**

1. Снизить напряжение.
2. Сохранить самообладание.

3. Разрешить возникшую ситуацию.

Запрещены выражения:

«Вы не правы», «Это ваша вина», «Это не моя проблема», «Этого не может быть», «Я вам уже говорил(а)», «Вы меня извините, но...», «А зачем вы это сделали?»

«Вообще-то обычно люди заранее все делают», «Я вам ничего не могу обещать»,

«Это от нас не зависит», «Что вас еще не устраивает?», «Вы у нас не единственный», «Это же не я вас неправильно проконсультировал(а)», «Если бы вы сделали так-то, то проблема бы не возникла», «Вы сами виноваты в этой ситуации».

Рекомендованы выражения:

«Да, я понимаю вас».

«Да, это неприятно».

«Мы сейчас все выясним».

«Мы рассмотрим ваш вопрос/учтем ваше пожелание».

«Конечно, мы стараемся, чтоб такие ситуации не возникали, но, к сожалению...».

«Я очень хочу вам помочь, но, к сожалению, есть закон (правила), которым я должен(на) следовать».

«Извините, я не могу это сделать».

«Мне очень жаль...».

Методы урегулирования организационных конфликтов

– разъяснение требований к работе, системы полномочий и ответственности, политики, процедур и правил;

– координационные и интеграционные механизмы;

– достижение общеорганизационных комплексных целей, к которому привлекаются все участники;

– эффективная система вознаграждений.

Приемы управления конфликтами в организациях:

организационно-структурные,

административные,

межличностные,

внутриличностные.

Организационно-структурные приемы направлены на создание благоприятного психологического климата в коллективе, усиление социальной сплоченности, возникновение у работников чувства своей нужности, ощущения включенности каждого в производственный процесс, а также информированности работников о стратегиях, политике и перспективах развития

как организации в целом, так и отдельных ее подразделений. Организационно-структурные приемы включают:

- а) четкое формулирование задач, разъяснение прав, полномочий и ответственности работников;
- б) использование в организации координирующих механизмов;
- в) установление иерархии полномочий, в сложных организациях – введение в структуру управления особых служб для координации деятельности разных подразделений;
- г) установление целей для организации в целом, формирование ценностей, общих для коллектива;
- д) разработку системы поощрений, при которой столкновение интересов работников или подразделений полностью исключается.

Под административными методами управления конфликтом понимают директивное (прямое) вмешательство администрации в конфликтную ситуацию.

Межличностные методы предполагают избегание конфликта, соперничество, приспособление, компромисс, сотрудничество.

Внутриличностные приемы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать

свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

Для создания благоприятного психологического климата как положительного фона, уменьшающего возможность возникновения фактов деструктивного общения, конфликтов с отрицательными последствиями, руководитель должен соблюдать этику делового общения, правила грамотной критики, законы менеджмента и делегирования полномочий и пр.

Матрица Томаса-Килмана

Для оценки поведения оппонентов в конфликте и прогнозирования последующих конфликтных ситуаций широкое распространение получила модель, разработанная американскими теоретиками менеджмента Томасом К. и Килманом Р. в 1974 году. Авторы выделяют стратегии поведения в конфликтной ситуации в зависимости от ориентации оппонентов на свои и/или чужие интересы: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание и приспособление (рисунок 4).

Приспособление подразумевает стремление одного участника удовлетворить интересы оппонента, даже в ущерб своим собственным. Подобное поведение рассматривается как пассивное. Существуют ситуации, когда высок соблазн согласиться

МАТРИЦА ТОМАСА-КИЛМАНА



Рисунок 4. – Стратегия поведения в конфликтной ситуации

с точкой зрения оппонента и сделать так, как он просит. Однако в фармацевтической деятельности такое согласие с требованием пациента в некоторых случаях может повлечь за собой нарушение действующих норм законодательства в области обращения лекарственных средств.

Избегание характеризуется отсутствием стремления участника к кооперации и достижению собственных целей. Стратегия является разновидностью пассивного поведения. Основным стремлением человека, выбирающего данную стратегию, является уход от конфликта (недопущение конфликта). При работе в аптечной организации, в ситуации разгорающегося конфликта в торговом зале, рациональным будет «изолировать» конфликтующего пациента (например, направить его в кабинет заведующего), чтобы не «заражать» отрицательными эмоциями остальных посетителей и не формировать негативный образ аптеки.

Соперничество заключается в стремлении человека добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам оппонента. Такое поведение рассматривается как агрессивное. В рамках фармацевтической деятельности, как, впрочем, и торговлей, такое поведение чревато скандалом. Стремление фармацевтического работника отстоять свою точку зрения может привести к негативным последствиям (ухудшение здоровья пациента, формирование негативного образа аптеки и пр.). Фармацевтические работники, приоритетным стилем поведения которых является «соперничество», чаще остальных вступают в конфликты с посетителями аптеки.

Компромисс занимает промежуточное положение, совмещая в себе и активную и пассивную формы реагирования. Однако данная стратегия не позволяет полностью удовлетворить запросы обеих сторон. Стратегия подразумевает, что обе стороны должны отказаться от чего-то, чтобы добиться согласия в другом. Данная стратегия удобна в формате фармацевтического консультирования, так как требует меньше временных затрат, чем стратегия сотрудничества.

Более подходящим и выигранным стилем поведения в конфликте является сотрудничество, которое позволяет добиться максимальных результатов при решении конфликтных ситуаций. Сотрудничество подразумевает достижение участниками альтернативы, полностью удовлетворяю-

щей интересы обеих сторон.

Фармацевтический работник должен в полной мере владеть всеми стратегиями поведения в конфликте, подбирая в каждой конкретной ситуации адекватную ей стратегию. Так, в фармацевтической практике встречаются ситуации, при которых фармацевтический работник не может пойти на уступки, не нарушив действующего законодательства в сфере обращения лекарственных средств.

Техника «5 шагов»

Как и любой конфликт, конфликт в фармацевтической деятельности требует от работника умения управлять своими эмоциями и поведением. При возникновении конфликтной ситуацией фармацевтическому работнику необходимо оставаться профессионалом, соблюдать законы фармацевтической этики и деонтологии. Конфликтные ситуации в процессе купли-продажи товара могут рассматриваться не как потенциальный конфликт, а как возражения, с которыми нужно работать. Ниже приведен алгоритм работы с возражениями (рисунок 5).

Алгоритм управления конфликтом в процессе продажи (работа с возражениями)

Возврат (обмен) ранее приобретенных товаров в аптечную организацию является конфликтогенной ситуацией и для пациентов, и для фармацевтических работников, поэтому для недопущения развития конфликтов, особенно у молодых специалистов, в аптечных организациях могут быть разработаны алгоритмы по поведению фармацевтического работника в наиболее часто встречающихся конфликтных ситуациях с учетом действующих нормативных актов, правил профессиональной этики и корпоративных стандартов.

Пример подобных алгоритмов приведен на рисунке 6. В основу алгоритмов положены стратегия поведения в конфликте – «сотрудничество», алгоритм поведения при продаже в ситуации возражений покупателей, включающий этапы: присоединение, уточнение, пояснение, предложение вариантов решения проблемы и выход из ситуации, этические нормы профессионального общения фармацевтического работника (уважительное, внимательное отношение к пациенту, эмпатия).

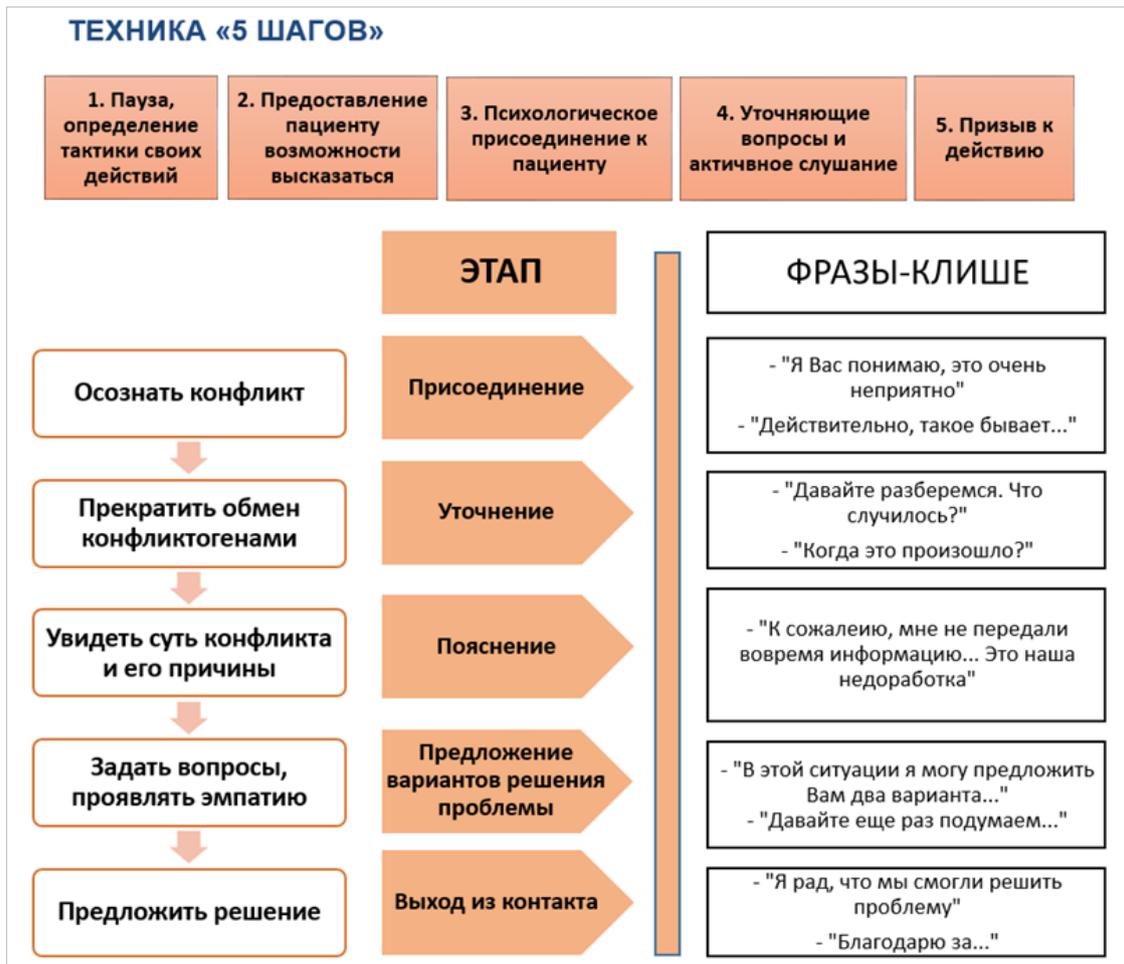


Рисунок 5. – Алгоритм работы с возражениями



Рисунок 6. – Алгоритм поведения фармацевтического работника при попытке возврата ЛП в аптеку

Для решения данной ситуации фармацевтический работник поэтапно присоединяется к высказыванию пациента («Согласен, ситуация неприятная», «Вы правы» и пр.), тем самым демонстрируя эмпатию и включенность в диалог; проясняет причину конфликта («Вы волнуетесь, что не успеете принять лекарственный препарат до истечения срока годности?») или желание пациента («Вы хотите, чтобы мы забрали у Вас лекарственный препарат?»); поясняет свою позицию («Я Вас понимаю, но, к сожалению, не могу Вам помочь в этой ситуации, так как...») или ситуацию, приведшую к конфликту («Это могло произойти, потому что...»); предлагает варианты решения проблемы, завершает диалог («Я рад(а), что мы смогли разобраться в ситуации»).

Предупреждение эскалации конфликта

Предупреждение конфликта – вид деятельности субъекта управления, который направлен на недопущение возникновения конфликта.

Принцип прививки

Предположим, вы часто сталкиваетесь с одними и теми же возражениями. Не дожидаясь этого возражения, вы сами высказываете его и тут же преодолевайте: пациент таким образом как бы переносит болезненность будущего возражения, но в ослабленном виде.

Приведем пример: пришедший пациент хочет приобрести препарат, который он постоянно приобретает, однако его пока нет в аптеке. Разумеется, вы можете спокойно и безучастно сказать, что в данный момент этого лекарственного средства нет и дожидаться, когда пациент начнет возмущаться. Это только нам понятно, что в данной ситуации провизор далеко не всегда виноват, но для пациента виноват всегда первостольник, который отвечает «нет».

В такой ситуации можно предотвратить развитие конфликта, воспользовавшись «принципом прививки»:

– Дайте мне, пожалуйста, препарат «N»!

– На данный момент препарата «N» в нашей аптеке из-за перебоев с поставками нет, я Вам могу предложить другой препарат из данной группы. Я, конечно, понимаю, что Вам всегда помогал «N» и Вы пришли конкретно за ним (прививка), но,

поверьте, препарат, который я Вам порекомендую, ничуть не хуже, а по цене он даже доступнее.

Принцип приобретения союзника

Очень полезно при возникновении возражения использовать такие обороты, как «Мы с вами знаем» или «Мы с вами понимаем»:

– Вы наживаетесь на чужом горе! Вам бы лишь бы побольше продать! На мою пенсию прожить невозможно!

– Да, мы с Вами знаем, что некоторые продавцы готовы пойти на все, но сейчас мы находимся в аптеке, и наша общая задача подобрать для Вас действительно необходимый препарат.

Принцип неоправдывания

Порой во время стремительно развивающейся конфликтной ситуации лучше вообще ничего не предпринимать – отсутствие реакции на ситуацию, при условии осознанности такого выбора, бывает лучшим вариантом: вы не обязаны реагировать всегда и на все. Заметьте, когда идут политические дебаты, то чем больше человек оправдывается, тем сильнее его хочется в чем-то упрекнуть. Не стоит извиняться и оправдываться – оправдания сами по себе затягивают в конфликтную ситуацию, как в водоворот.

Принцип сохранения независимости

Наша нескрываемая или явная заинтересованность в том, чтобы посетитель аптеки совершил покупку, может служить поводом для развития конфликта. Поэтому важное правило: никогда не показывайте свою заинтересованность.

Описывайте проблему пациента, указывайте пути ее решения, предлагайте разные варианты. Если пациент мотивирован на экономию денег, а таких, к сожалению, будет становиться все больше и больше, показывайте ему, сколько он экономит, приобретая данные препараты по сравнению с другими и т.д., однако всем своим видом демонстрируйте, что Вы не заинтересованы продать больше.

Принцип неожиданного поворота

Иногда в процессе эскалации конфликтной ситуации помогает метод «раскрытия карт». Когда ни один из приводимых вами аргументов не действует, паци-

ент не идет на компромисс и занял оборонительную позицию (что видно по его закрытой позе (руки собраны в замок на груди), по жестам сопротивления и т. д.), скажите ему то, чего он от вас совсем не ждет: «У меня такое ощущение, что Вы не верите моим доводам». После такого вопроса собеседник, как правило, раскрывается и сам может вам косвенно подсказать выход из ситуации.

Типы конфликтных посетителей аптек

Тип 1 – Пружина, или Чайник

Этот тип отличается склонностью предъявлять безосновательные обвинения. Ему просто нужно за что-то зацепиться, выпустить пар, выплеснуть эмоции. Как правило, такого человека сразу видно – он напряжен, раздражителен. Возражения и претензии у такого типа, как правило, ложные: «Я вчера надеялась приобрести у Вас отрицательный тест на беременность, а Вы мне отпустили положительный!»

Как вести себя с таким посетителем? Сочувственно кивать, как одна небезызвестная женщина-политик – что бы ей ни говорили, она всегда спокойно кивает и делает свое дело. В этом случае поступайте также, кивайте: «Я Вас понимаю», показывайте свое участие в проблеме, предложите салфетку, стакан воды. Не стоит такому человеку говорить что-то вроде: «Возьмите себя в руки! Ну что же Вы, как Вы себя ведете, Вы же в аптеке!». Это не работает, не предупреждает конфликт, от этого Чайник еще больше кипит. Главное, что стоит помнить: перед вами Чайник, который выпускает пар и в этом случае главная ваша задача – не обжечься.

Тип 2 – Опытный волк

Основное кредо такого типа – «Я знаю о своей болезни больше, чем любой провизор, я прочитал массу литературы, попробовал много препаратов, вряд ли вы мне скажете что-то новое». Он много говорит, иногда не по существу.

Как вести себя с этим типом пациентов? Не стоит ему говорить: «Вы что думаете, что Вы умнее меня?» Лучше всего сработать на опережение, сделать комплимент, а потом спросить: «Я вижу, Вы человек очень знающий, чем я все-таки могу Вам помочь?».

Тип 3 – Воин

Это профессиональный спорщик, главное для него – это победа в споре. Чаще всего такие люди трудно уживаются в любых коллективах, имеют проблемы в личной жизни.

Как с ним работать? Проиграть в споре! Пойти на множество мелких уступок, показать ему, что он победитель.

Тип 4 – Толстокожий пациент

– Дайте мне, пожалуйста, препарат «N»!

– Данный препарат отпускается только по рецепту.

– А мне он нужен! Я без него не могу! Срочно дайте мне его!

– Вы что, русского языка не понимаете?

После чего идет ваше случайное небрежное высказывание, и начинается манипуляция со стороны посетителя аптеки:

– Вы меня оскорбили!

С данным пациентом нужно быть всегда начеку, он может долго и культурно вас доставать, дожидаясь, когда же вы сорветесь или, потеряв бдительность, ответите грубо, от чего получит возможность перейти на личности и вывести скандал уже в плоскость других отношений.

Последствия конфликтов

Одна из задач управления конфликтами состоит в недопущении перехода конфликта в деструктивное русло и развития деструктивных последствий конфликта.

Конфликт в аптечной организации между работником и посетителем – явление, в своем роде, уникальное, и если этот конфликт не будет разрешен своевременно и конструктивно, то он может иметь ряд неблагоприятных последствий, которые будут рассмотрены ниже.

Одним из важных условий управления конфликтами является своевременный анализ причин конфликтов.

Деструктивные последствия конфликтов

- 1) ухудшение настроения участников;
- 2) снижение качества индивидуальной работы специалиста;
- 3) деформация межличностных отношений;
- 4) разочарование в своих способностях;

- 5) снижение самооценки;
- 6) потеря прежней мотивации;
- 7) изменение ценностных ориентаций;
- 8) большие эмоциональные затраты на участие в конфликте;
- 9) болезни и, как следствие, преждевременное эмоциональное выгорание;
- 10) разрушение целостности личности и т. д.

Конструктивные последствия конфликта

- 1) полное или частичное устранение противоречий;
- 2) обозначение нерешенных проблем;
- 3) улучшение качества деятельности;
- 4) более глубокое познание оппонента, его мотивов, ценностей и пр.;
- 5) самопознание и коррекция самооценки;
- 6) способствование развитию личности;
- 7) снижение психологической напряженности, являющейся реакцией участников на конфликтную ситуацию;
- 8) сплочение коллектива.

Как восстановить эмоциональное равновесие после конфликта

Последствия конфликта для фармацевтических работников можно разделить на три группы:

Психологические (невнимательность, снижение интереса к работе, повышение уровня тревожности, нервозности).

Поведенческие (агрессия, снижение уровня и качества коммуникаций, частое курение, недоедание или переедание и пр.).

Физиологические (из-за выброса адреналина в кровь в результате конфликта повышается давление, частота сердечных сокращений, что, в свою очередь, может приводить к ухудшению самочувствия, головным болям и провоцированию сопутствующих заболеваний).

Постоянные конфликты на рабочем месте могут стать причиной стресса и эмоционального выгорания, которые могут привести к снижению удовлетворенности от работы, нервному перенапряжению и болезням, ухудшению качества жизни, демотивации к выполнению своей работы и пр. В случае возникновения конфликта большинство сотрудников чувствуют нервозность и нуждаются в дополнительном времени, чтобы вернуться к своим долж-

ностным обязанностям. Сегодня эмоциональное выгорание включено ВОЗ в Международную классификацию болезней как фактор, влияющий на состояние здоровья. ВОЗ дает определение феномену «выгорание (Burn-out) – это синдром, возникающий в результате хронического стресса на рабочем месте. Имеет три характеристики: эмоциональное истощение, чувства негативизма и цинизма, связанные с работой, а также снижение профессиональной эффективности».

Проблема стресса и эмоционального выгорания сегодня является важной составляющей частью профессиональной деятельности фармацевтических работников во всем мире и значимым последствием возникающих конфликтов.

Неправильный выбор стратегии поведения в конфликте, неумение перевести деструктивные последствия конфликтов в конструктивные, частые конфликты и, как следствие, постоянный стресс на рабочем месте могут привести к ускоренному темпу развития синдрома эмоционального выгорания у сотрудников фармацевтической (аптечной) организации.

В основе техник, которые помогут нормализовать эмоциональное состояние, лежат три принципа: восстановление дыхания, расслабление и концентрация.

1. Упражнение «Противострессовое дыхание». Держите спину и голову прямо, расправьте плечи. Медленно, на 10 счетов, выполняйте глубокий вдох через нос. Задержите на мгновение дыхание. А потом медленно, на 10 счетов, выполните выдох. Продолжайте так дышать столько времени, сколько вам потребуется для восстановления нормального дыхательного ритма. Представляйте, что во время выдоха злость, раздражение и стресс вы выводите наружу.

2. Упражнение «Дыхание и напряжение». Сделайте неглубокий вдох и на несколько секунд задержите дыхание. В этот момент как можно сильнее напрягите мышцы, почувствуйте напряжение в теле. На выходе расслабьте мышцы. Сделайте упражнение 5–6 раз.

3. Налейте полстакана чистой воды комнатной температуры. Пейте воду медленно, маленькими глоточками. Почувствуйте, как вода «проникает в каждую клеточку тела», насыщает вас энергией, приносит ощущение гармонии.

4. Физические реакции приводят к переживанию эмоций, а не наоборот. Если вы смеетесь, даже без причины, то через некоторое время возникают эмоции радости и душевного подъема. Поэтому смело вставайте перед зеркалом и улыбайтесь. Хорошее настроение вам гарантировано!

SUMMARY

O. D. Nemyatykh CONFLICTS IN PHARMACY PRACTICE AND METHODS OF THEIR RESOLUTION

Conflicts are a complex social phenomenon covering various spheres of human life. The lecture is devoted to the conflicts in pharmaceutical practice. Definitions of conflicts, the subject and causes of conflicts occurrence in a pharmacy organization and the conflict structure are considered. The ways for classifying conflicts, mechanisms for their development, dynamics of conflicts and possibilities for their resolution are presented. It is shown that a conflict goes through a latent stage when the quarters prepare for confrontation, an open stage when mutual actions of the quarters begin, and a post-conflict stage. Behavior strategies in a conflict situation within interpersonal conflicts are characterized. Recommendations on the use of non-verbal signals in a conflict situation are given. The algorithm for managing a conflict in the process of selling drugs and types of conflictive customers of pharmacies is described. In conclusion, destructive and constructive consequences of conflicts and the ways to restore emotional balance after a conflict are characterized.

Keywords: conflict, pharmaceutical practice, definitions, classification, subject, structure, the mechanism of development, dynamics, conflict management, consequences, restoration.

ЛИТЕРАТУРА

1. Шияневская, И. Конфликты на работе: типы, факторы риска и стратегии поведения / И. Шияневская. – URL: <https://www.b17.ru/article/konfliktynarabote/> (дата обращения 03.06.2024).
2. Вишнякова, Н. В. Конфликтология / Н. В. Вишнякова. – 3-е изд. – Минск: Университетское, 2002. – 318 с.
3. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 378 с. – URL: <https://www.rulit.me/books/praktikum-po-konfliktologii-read-83073-1.html> (дата обращения: 03.06.2024).

praktikum-po-konfliktologii-read-83073-1.html (дата обращения: 03.06.2024).

4. Дафт, Ричард Л. Организации: учеб. для психологов и экономистов / Ричард Дафт. – 3-е междунар. изд. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК; М.: Нева, 2001. – 348 с. – URL: https://rusneb.ru/catalog/000200_000018_RU_NLR_bibl_179604/ (дата обращения: 03.06.2024).

5. Буртовая, Е. В. Конфликтология: учеб. пособие / Е. В. Буртовая. – Москва: ЮНИТИ, 2003. – 512 с. – URL: <https://socioline.ru/book/burtovaya-ev-konfliktologiya> (дата обращения: 29.05.2024).

6. Анцупов, А. Я. Конфликтология: [теория и практика] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 6-е изд., испр. и доп. – Санкт-Петербург: Питер, 2016. – 525 с. – URL: earch.rsl.ru/record/01007941400 (дата обращения: 29.05.2024).

7. Хасан, Б. И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность / Б. И. Хасан. – Красноярск: Фонд ментал. здоровья, 1996. – 157 с. – URL: <https://search.rsl.ru/record/01000571979> (дата обращения: 03.06.2024).

8. Шейнов, В. П. Управление конфликтами / В. П. Шейнов. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 572 с. – URL: <https://www.litres.ru/book/viktor-sheynov/upravlenie-konfliktami-8479379/chitat-onlayn/> (дата обращения: 03.06.2024).

9. Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации: Федер. закон от 21 нояб. 2011 г. № 323-ФЗ. – URL: <https://minzdrav.gov.ru/documents/7025> (дата обращения: 03.06.2024).

REFERENCES

1. Shiiyanevskaia I. Conflicts at work: types, risk factors and behavior strategies. URL: <https://www.b17.ru/article/konfliktynarabote/> (data obrashcheniia 03.06.2024). (In Russ.)
2. Vishniakova NV. Conflictology. 3-e izd. Minsk, RB: Universitetskoe; 2002. 318 s. (In Russ.)
3. Emel'ianov SM. Conflictology Workshop. 3-e izd, pererab i dop. Sankt-Peterburg, RF: Piter; 2009. 378 s. URL: <https://www.rulit.me/books/praktikum-po-konfliktologii-read-83073-1.html> (data obrashcheniia 03.06.2024) (In Russ.)
4. Daft Richard L. Organizations: ucheb. dlia psikhologov i ekonomistov. 3-e mezhdu-nar izd. Sankt-Peterburg, RF: Praim-EVRO-ZNAK; 2001. 348 s. URL: https://rusneb.ru/catalog/000200_000018_RU_NLR_bibl_179604/ (data obrashcheniia: 03.06.2024). (In Russ.)
5. Burtovaia EV. Conflictology: ucheb. po-sobie. Moskva, RF: IuNITI; 2003. 512 s. URL: <https://socioline.ru/book/burtovaya-ev-konfliktologiya> (data obrashcheniia: 29.05.2024). (In Russ.)

6. Antsupov AIa, Shipilov AI. Conflictology: [teoriia i praktika]. 6-e izd, ispr i dop. Sankt-Peterburg, RF: Piter; 2016. 525 s. URL: earch.rsl.ru/ru/record/01007941400 (data obrashcheniia: 29.05.2024). (In Russ.)

7. Khasan BI. Conflict psychotechnics and conflict competence. Krasnoiarsk, RF: Fond mental zdorov'ia; 1996. 157 s. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01000571979> (data obrashcheniia: 03.06.2024). (In Russ.)

8. Sheinov VP. Conflict management. Sankt-Peterburg, RF: Piter, 2014. 572 s. URL: <https://www.litres.ru/book/viktor-sheynov/upravlenie-konfliktami-8479379/chitat-onlayn/> (data obrashcheniia: 03.06.2024). (In Russ.)

9. On the fundamentals of protecting the health of citizens in the Russian Federation: Feder

zakon ot 21 noiab 2011 g № 323-FZ. URL: <https://minzdrav.gov.ru/documents/7025> (data obrashcheniia: 03.06.2024). (In Russ.)

Адрес для корреспонденции:

*197376, г. Санкт-Петербург,
ул. Профессора Попова, д. 14, лит. А,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский
государственный химико-фармацевтический
университет» Министерства здравоохранения
Российской Федерации,
кафедра управления и экономики фармации,
тел. +7 (981) 961-75-29,
Немятых О. Д.*

Поступила 30.08.2024 г.