



Валентин Толочко,
доктор фармацевтичних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри управління та економіки фармації Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації (ІПКСФ) Національного фармацевтичного університету, м. Харків

**Юлія Медведєва,
Інна Міщенко,
Ольга Должнікова,
Марія Зарічкова,
Маргарита Чешева,**
кандидати фармацевтичних наук, доценти кафедри управління та економіки фармації ІПКСФ Національного фармацевтичного університету, м. Харків

Психологічні аспекти в роботі з проблемними покупцями.

Оптимальні тактики поведінки та виходу з конфлікту

Оптимальна тактика виходу фахівця фармації з внутрішньоособистісного конфлікту

Внутрішньоособистісний конфлікт полягає у виникненні суперечностей у думках, почуттях, емоціях однієї людини. Він виникає тоді, коли під час якісних змін у потенціалі особистості (наприклад, при вивільненні додаткової внутрішньої енергії як імпульсу до дії, в процесі зростання творчого потенціалу, збільшення можливостей у свободі вибору і т. п.) вона за звичкою не бажає змінювати усталений стереотип поведінки і відкидає нові варіанти розвитку або зволікає з вибором дій, затримується у стані очікування. У цей момент порушується цілісність особистості, вона стає незахищеною, а тому агресивною як щодо себе, так і до оточення (через розвиток негативізму). Доцільна тактика управління такою поведінкою – прийняти певне рішення і відновити контроль кола життєво важливих інтересів на новому рівні – щось до нього включити, а чогось позбутися.

Внутрішній конфлікт може спостерігатись як у провізора, що відпускає ЛЗ, так і у відвідувача аптеки. У першому випадку провізору важко виконувати кваліфіковано свою роботу, через це виникає бар'єр у спілкуванні з клієнтом.

У другому випадку відвідувач поводить себе агресивно і провокує фахівця аптеки на захисну агресію.

Внутрішньоособистісний конфлікт довго може залишатися непоміченим, а отже вчасно не вирішуватися. У зв'язку з актуальністю цієї проблеми на кафедрі управління та економіки фармації ІПКСФ НФаУ була розроблена управлінська схема (модель), що дозволяє легко продіагностувати, на якому етапі вирішення внутрішньоособистісного конфлікту знаходиться людина і за якими показниками в поведінці про це можна судити. Схема застосовується в навчальному процесі вдосконалення кваліфікації спеціалістів фармації.

Принципова суть моделі базується на загальновідомому в практичній психології уявленні про те, що реакцію гніву як найбільш яскраво виражений ступінь негативної емоційної відповіді на подразник залежно від характеру причинно-наслідкових зв'язків можна умовно поділити на три типи:

- 1) агресивна;
- 2) реакція заміни;
- 3) раціональна.

Видається доцільним сприймати їх як три послідовних етапи трансформації негативної, деструктивної поведінки в конструктивну, раціональну, яка оптимізує ситуацію та відновлює життєдіяльність людини на новому рівні вимог. На рис. 1 схематично зображено управлінську суть такого перетворення в результаті переходу від агресивного до раціонального типу реакції гніву у свідомості людини, що ефективно управляє собою.

На першому етапі порушення психоемоційної рівноваги формується захисна агресивна реакція. Вона розвивається таким чином: наприклад, спочатку провізор сприймає від клієнта три інформаційних сигнали (або три впливи), два з яких оцінює позитивно (скажімо, запит на купівлю конкретного ЛЗ та прохання пояснити механізм дії препарату). А третій (приміром, зарозумілий тон спілкування) вже призводить до порушення партнерської рівноваги й тому отримує негативну оцінку свідомості.

Рівновага порушується через те, що провізор у ситуації спілкування може відразу не знати, що можна (і потрібно) пред'явити відвідувачу у відповідь на його конкретний негативний інформаційний сигнал. У цей момент усередині особистості спеціаліста фармації утворюється «слабкість» – вольова недостатність, яка стає причиною вразливості та

подальшого енергетичного й інформаційного пошкодження, що приводить до негативних наслідків, у тому числі до формування агресивної захисної реакції. На рисунку ця вольова недостатність позначена білим кружечком.

Дискомфортні емоції провокують також підсвідоме бажання відштовхнути від себе проблему і взагалі її не вирішувати. Тому основна спрямованість усіх названих видів агресивних захистів – неприйняття партнера, який викликав цю реакцію, і небажання щось змінювати у своїх думках і оцінках, фіксування на ворожому протистоянні та конфронтації зі співрозмовником.

При такому розвитку ситуації внутрішній конфлікт не вирішується, а тривога, роздратування, образа, депресія або інші негативні стани, які формуються у провізора за такої реакції, енергетично його виснажують і надалі спричиняють ще глибші психосоматичні розлади. Тому агресивний захист, проявлений у соціально прийнятних формах, може бути ситуативно виправданим через брак часу на самоаналіз в умовах виробничого процесу. Однак із цього негативного стану потрібно якнайшвидше вийти, аби не поглиблювати особистісне руйнування, що відбивається на соціальному оточенні – колегах, відвідувачах аптек, сім'ї тощо, та психосоматичні прояви, які розхитують здоров'я.

Яскраво виражених проявів прямої, непрямой та вербальної агресії щодо проблемних відвідувачів співробітники аптек зазвичай не демонструють, дотримуючись ділового етикету. Однак у цьому разі зростає небезпека переведення агресивних захисних реакцій у підсвідомий план, де вони стають менш помітними. Фізичний прояв агресивного типу реакції гніву звичайно буває нетривалим, тому що спалахи агресії дуже енерговитратні та швидко виснажують психіку людини.

При повторенні подразнюючої ситуації, якщо внутрішній конфлікт не усунутий, агресія спалахує знову й знову, оскільки не зникає причина її виникнення.

Одразу буває важко знайти оптимальне раціональне вирішення конфлікту, тому другий тип реакції гніву слугує перехідним етапом на шляху до повноцінного виходу з внутрішнього конфлікту. Психологічна суть реакції заміни – переливання енергії конфлікту в іншу сферу, на об'єкт заміни (ОЗ). Така реакція часто розвивається у провізорів (фармацевтів) після завершення контакту з проблемним відвідувачем і може тривати досить довго.

Умовно можна виділити три типи об'єктів заміни:

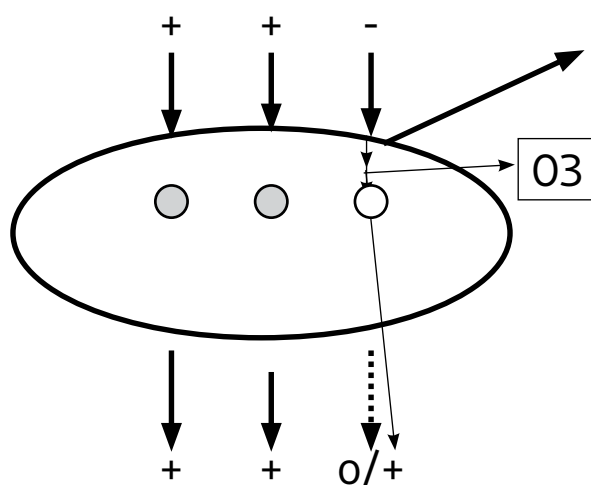
1) руйнівні – ескалація агресії, паління, алкоголь та інші види залежностей (надмірне захоплення ТБ, Інтернетом, роботою тощо);

Рис. 1. Еволюція захисної реакції гніву

I – прийняття зовнішнього впливу:
+ який сприймається позитивно
- який сприймається негативно

II – робота свідомості із заміни управлінських установок

III – виконання певних дій стосовно прийнятого управлінського рішення з оптимальної зміни поведінки



- агресивна реакція – прагнення не прийняти чи відбити вплив, заглушити чи заборонити внутрішній імпульс до нового осмислення та дій;

- реакція заміни – переливання енергії в іншу сферу поза зоною внутрішнього конфлікту та спрямування її на об'єкт заміни (ОЗ)

- раціональна реакція – спрямована на управління внутрішнім конфліктом, осмислення ситуації та прийняття оптимального рішення, повноцінна реалізація творчого потенціалу особистості, підтримка підвищення рівня життєзабезпечення і функціональних здібностей – професійних та особистих

2) відволікаючі – відпочинок в активній (заняття спортом, фізкультурою, садівництвом, організація культурного дозвілля, розвиток художньої творчості, подорожі і т. ін.) і пасивній (повноцінний сон, читання книг, прогулянки на природі тощо) формах, заняття різними хобі і т. д.;

3) тимчасово корисні – лікарські засоби та лікувальні процедури, деякі види їжі (солодкі страви, чай, кава тощо) та ін.

У результаті спрямування енергії на об'єкт заміни ступінь болісних переживань може на деякий час знижуватись, і тоді провізор (фармацевт) отримує можливість відпочити від душевного, а то й фізичного болю та сконцентруватися на вирішенні проблеми. Але якщо тривалий час рішення не приймається і поведінка людини не змінюється, то управлінська ситуація ускладнюється.

Річ у тому, що для усунення внутрішнього конфлікту потрібні власні зусилля провізора (фармацевта),

оскільки стороння допомога тут не ефективна. Йому слід зрозуміти, що полегшення стану при застосуванні будь-яких видів об'єктів заміни – тимчасове явище, тому що енергія конфлікту використовується не за основним призначенням – не для виходу з ситуації, а для полегшення симптоматики. Якщо провізор (фармацевт) цього не усвідомлює і його внутрішній конфлікт продовжується в замаскованій формі – через реакцію заміни, то надалі зростає ймовірність звикання і розвитку професійного вигорання, при якому руйнуються особистісні та професійні здібності. Основна ж проблема, яка викликала внутрішній конфлікт, лишається невирішеною.

За даними досліджень, працівники фармацевтичної галузі належать до професійної групи з середнім рівнем ризику розвитку професійного вигорання. Вищий ризик тільки у тих, хто працює у хоспісах та з важкими нозологіями пацієнтів.

Рациональне вирішення проблеми полягає у виконанні певної дії

з управління собою, яке ліквідує причину невірноваженого стану і повністю відновлює психологічну невразливість фахівця фармації. А саме – потрібно зрозуміти і чітко словесно сформулювати, яку думку надіслати у відповідь на інформаційний сигнал, що йде від проблемного відвідувача.

У нашому прикладі проблемою є зверхнє ставлення відвідувача до провізора (фармацевта). Воно може похитнути душевну рівновагу фахівця фармації тільки в одному випадку – коли у нього занижена самооцінка і не вистачає самоповаги. Тому дієвою словесною формулою, що відновлює душевну рівновагу, буде приблизно така установка: **«Я прекрасний фахівець, чудова людина і поважаю себе за це. Я люблю себе, гідно оцінюю всі свої достоїнства і постійно прагну їх удосконалювати. Я вільний (-на) від зарозумілості та жалкюю, що мій співрозмовник не вільний зараз від цього руйнівного почуття. Але я поважаю свого відвідувача, приймаю його і, в тому числі, визнаю його право на помилку – зокрема, право мати власну думку стосовно мене і манеру поведінки, яка жодним чином не може знизити високу якість професійної послуги, яку я йому зараз надаю. Я гармонізую стосунки з ним по ходу контакту і підтримую повну партнерську рівновагу. Складнощі, які спочатку створював для мене контакт із цим відвідувачем, дозволили набутти корисний для мене позитивний досвід того, яким потрібно і водночас яким непотрібно бути, щоб підтримувати гармонійність відносин і не відштовхувати свого партнера зарозумілістю, і я вдячний (-на) цій людині за це. Я бажаю, щоб послуга, яку я надаю, якнайкраще сприяла відновленню його здоров'я».**

Звичайно, для того щоб сформулювати таке розгорнуте звернення, потрібен час і сприятливі умови, за яких не буде перешкод і відволікань. **Тому психологи рекомендують проводити підготовчу роботу заздалегідь, у процесі періодичної**



психогієні особистості, переглядаючи застарілі управлінські установки та розробляючи нові. Для цього провізору (фармацевту) потрібно виділяти певний час і створювати комфортні умови.

Проводячи самоаналіз ускладнень у роботі з важкими відвідувачами, зокрема, корисно виокремлювати часто повторювані ситуації та продумувати раціональну тактику поведінки у кожній з них. Розроблені управлінські моделі поведінки потім закарбовуються у підсвідомості та продовжують працювати

«на автопілоті» – без спеціального обмірковування.

Важливо пам'ятати, що психологічно безпечними є тільки позитивні управлінські установки, виражені в коректних словах із позитивним змістом. І що точніше сформульована бажана мета, то ефективніше управління процесом спілкування та взаємодії. Не потрібно боятися того, що відразу не знайдуться найбільш оптимальні установки. З досвідом, у процесі особистісного розвитку вони вдосконалюються природним шляхом.

Оптимальна тактика поведінки провізора (фармацевта) в міжособистісному конфлікті з проблемним відвідувачем

Якщо не вдається вчасно впоратися з внутрішньоособистісним конфліктом, він доволі легко може переходити в міжособистісний. Такий різновид конфлікту, хоча й не надто часто, але зустрічається в практиці спеціалістів фармації, що відпускають ЛЗ населенню.

Міжособистісний конфлікт відбувається між двома партнерами по спілкуванню і взаємодії. Тактика виходу з нього ускладнюється, оскільки кожному учаснику доводиться паралельно ліквідувати свій власний внутрішній конфлікт, а з партнером шукати і створювати зону взаємовигідних інтересів, щоб узгодити позиції. Особливістю ролі провізора (фармацевта) у цій ситуації є те, що він обов'язково повинен виконувати завдання лідера стосовно до відвідувача аптеки – бути відповідальним за етичне та гармонійне вирішення конфліктної ситуації. Невміння здолати міжособистісний конфлікт у контакті з проблемним покупцем є однією з істотних ознак непрофесіоналізму в поведінці провізора (фармацевта) і вказує на нагальну потребу підвищувати комунікативну толерантність, набувати вміння ефективно управляти ходом професійного спілкування.

Для самого фахівця фармації розвиток такого конфлікту в той же час допомагає розпізнати власні внутрішні невирішені проблеми. Адже за явищем резонансу у співрозмовнику зазвичай дратує те, що недосконале у самому собі.

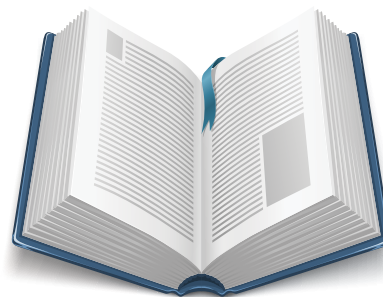
Найбільш оптимальною тактикою виходу з міжособистісного конфлікту сучасні психологи вважають розвиток позиції співпраці: «ми удвох не один проти одного, а разом – проти проблеми».

Цілком достатньо буде, якщо цю установку підтримуватиме організаційний і психологічний лідер взаємодіючої пари «провізор – відвідувач», а саме – фахівець фармації. Крім позиції співробітництва, яка є найбільш продуктивною і єдиною, яка радикально виводить партнерів із конфлікту, психологи відзначають ще 4 можливих партнерських тактики:

- 1) ухилення;
- 2) пристосування;
- 3) примус;
- 4) компроміс.

Тимчасово кожна з наведених тактик може бути корисною. Однак раціонально їх вважати перехідними станами до найбільш оптимальної тактики – співробітництва. Саме в цьому стані у партнерів немає

Перелік використаної літератури



1. Агресія як складова поведінки. Її корисні функції. Негативні наслідки і засоби знешкодження: метод. рек. до підгот. та провед. прак. занять з курсу «Управління та економіка фармації» в сист. післядипломн. освіти спец. фармації / Толочко В. М., Міщенко І. В. – Х.: НФаУ, 2008. – 36 с.
2. Грабе М. Синдром вигорання – блезнь нашего времени. – СПб: Речь, 2008. – 96 с.
3. Ефективне ділове спілкування: метод. реком. до підгот. та провед. прак. занять з курсу «Управління та економіка фармації» / Толочко В. М., Міщенко І. В. – Х.: НФаУ, 2006. – 48 с.
4. Збірка тестів для самопідготовки фахівців фармації до атестації: навч. посіб. для слух. сист. післядип. підгот. та фахівців прак. фармації / В. М. Толочко, О. Ф. Пімінов, Л. Г. Кайдалова та ін.; за ред. В. М. Толочка. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Х., 2006. – 528 с.
5. Кожухова Т. В., Доровский А. В. Стресс в профессиональной фармацевтической деятельности. – Х., 2007. – 129 с.
6. Курпатов А. Трудный Клиент (как уберечь нервы) // Аптекарь. – 2006. – № 3. – Режим доступу: <http://kurpatov-life.ru/page64.html>
7. Моделі самоуправління і розвитку особистостей: метод. реком. для підгот. та провед. прак. занять з курсу «Управління та економіка фармації» / Толочко В. М., Міщенко І. В. – Х.: НФаУ, 2004. – 28 с.
8. Психологічні аспекти діяльності провізора при здійсненні фармацевтичної опіки: метод. реком. до підгот. та провед. прак. і семінарск. занять з курсу «Управління та економіка фармації» в сист. післядипломн. освіти спец. фармації / Толочко В. М., Міщенко І. В. – Х.: НФаУ, 2006. – 48 с.



внутрішніх конфліктів і вони здатні не тільки приносити один одному користь, але і підтримувати взаємну психологічну безпеку спілкування.

Навіть якщо позицію співпраці вибудовує у себе в свідомості тільки один партнер по спілкуванню, то інший через механізм психологічної ролівої відповідності рано чи пізно також перейде до співпраці – у рамках своїх можливостей. Провізору (фармацевту) важливо утримувати себе постійно в цій ролі під час діалогу з відвідувачами будь-якого

ступеня «проблемності», і його зусилля обов'язково принесуть позитивні результати.

При небажанні партнерів мирним шляхом вирішувати суперечності міжособистісні конфлікти згодом можуть розростатися до більш складних варіантів протистояння: «група – окрема особистість» і «міжгрупового». Будь-який конфлікт починається всередині однієї людини, і якщо він довго не вирішується позитивно, то трансформується в більш складні форми,

переходить у сферу міжособистісних відносин на всіх соціальних і виробничих рівнях. Тому проблема конфліктності великих соціальних груп вирішується радикально лише на рівні окремої особистості.

Провідні психологи вважають головним завданням, яке повинен вирішувати кожен керівник як практичний психолог у підвладному йому колективі співробітників – створення сприятливих умов для розвитку і вдосконалення особистості кожного працівника. Наочний приклад – ті, хто підкорює складні маршрути в походах та експедиціях, емпірично виробили таке правило: темп руху групи вимірюється темпом руху найслабшого її учасника.

Спілкування з проблемним відвідувачем – це випробування провізора (фармацевта) аптеки на міцність і на вміння працювати за своїми внутрішніми завданнями особистісного зростання, вдосконалювати свою особисту і професійну поведінку. Керівникові аптеки важливо відстежувати, як вдається персоналу виконувати професійні обов'язки і водночас на високому рівні долати можливі труднощі, пов'язані з проблемними відвідувачами. Для вдосконалення комунікативної компетентності співробітників аптек слід розвивати взаємну підтримку в колективі, організовувати обмін досвідом, тренінги, навчання, направляти регулярно співробітників на підвищення кваліфікації за відповідною актуальною тематикою для розвитку їхніх здібностей до безпомилкової та безконфліктної професійної діяльності при повній підтримці психологічної норми у процесі виконання професійних обов'язків.

Загальні рекомендації щодо роботи з проблемними покупцями

На основі всього сказаного сформулюємо загальні рекомендації для провізорів та фармацевтів щодо роботи з проблемними відвідувачами.

1. До початку виробничого процесу потрібно себе готувати

психологічно, а після роботи – аналізувати набутий досвід і вдосконалювати свої управлінські установки для більш успішної та безпечної подальшої роботи з проблемними відвідувачами. Треба визначити, що

можна робити при контакті з такими відвідувачами, і що необхідно робити, що допомагає саме вам.

2. У процесі роботи важливо дотримуватися ряду правил, у тому числі основних:

- ставитися до складного відвідувача позитивно і з повагою;
- уникати агресивних захисних реакцій, а при їх виникненні швидко трансформувати свій стан у психологічну норму – душевну рівновагу.

3. Після спілкування слід аналізувати причини труднощів і адекватно змінювати управлінські установки, аби проблемні відвідувачі більше не впливали на вас негативно.

4. Необхідно регулярно підвищувати свою професійну кваліфікацію як у системі післядипломної освіти, так і шляхом самоосвіти.

5. У скрутних випадках слід звертатися за консультаціями до досвідчених фахівців і професійних психологів.

Рациональне вирішення проблеми, пов'язаної з поширеною в соціумі установкою «покупець завжди правий», суперечить соціальній спрямованості фармацевтичної галузі.

Однозначної відповіді на це питання не існує, позаяк спрощена постановка цього питання не дає можливості адекватно оцінити, в чому відвідувач аптеки може виявитися прав, а в чому ні. Тому можна відповісти таким чином: правий, коли вимагає до себе уваги, поваги і гідного рівня професійного обслуговування. Але неправий, коли провокує провізорів та фармацевтів на непрофесійну поведінку, порушення законодавства; упереджено ставиться; негативно оцінює замість того, щоб об'єктивно аналізувати, тощо.

Що ж думають самі фахівці фармації з цього приводу?

У процесі соціологічного дослідження провізорам було запропоновано висловити свою думку з приводу широко відомої фрази: «покупець завжди правий». Результати анкетного опитування показали, що лише 7% респондентів погодилися з нею. Інші фахівці сприймають цю фразу з цілим рядом різних застережень і «але». Наприклад:

«Для мене покупець завжди правий, але: якщо покупець хоче виговоритися – поскаржитися на уряд, низьку зарплату і пенсію, на високі ціни і т. д., нехай виговориться, якщо його не перебивати, він швидко вичерпається. Я помовчу,

а потім поцікавлюся, що б він хотів від мене як від провізора. Головне – не проявляти агресію і не вступати в дебат; зробити вигляд, що ми з ним «заодно» і добре його розуміємо. А потім м'яко перевести розмову в потрібне русло і максимально допомогти йому професійною консультацією. Таким чином, нехай покупець думає, що він «правий», а я залишуся при своїй думці, що «не завжди».

«Правий, але рідко. Втім, навіть якщо покупець неправий, усіма силами намагаємося все врегулювати без конфлікту».

«Наша мета не вирішувати, хто правий, а хто ні. Ми повинні проявити в першу чергу всі свої професійні якості, не допустити конфлікт, максимально задовольнити запити покупця. Це важко, але можливо».

«Ніколи не говоримо покупцеві прямим текстом, що він неправий, підводимо його самого до цього висновку...».

Примітно те, що нині, зважаючи на недосконалість законодавчої бази, напружену економічну та політичну ситуацію, неперевірену інформацію, що поширюють деякі ЗМІ, недостатню розвиненість психологічного компонента професійної компетенції, багато фахівців фармації відчують свою незахищеність, у тому числі й від наслідків поведінки складних відвідувачів. Саме це провізори особливо відзначали, коли висловлювалися з приводу труднощів у роботі сучасних аптек: *«...Часто покупець, надивившись урядових повідомлень, думає, що тільки у нього є права, а перед ним стоїть абсолютно безправна людина...».*

У цьому зв'язку є об'єктивна необхідність найближчим часом розробити Закон про захист прав спеціалістів фармації, який би враховував зарубіжний досвід чіткого визначення прав спеціалістів фармації, забезпечення їхнього законодавчого та соціального захисту.

Для гармонізації психологічної атмосфери в аптеках пропонують також створювати кімнати психологічного розвантаження; ввести посаду психолога при фармацевтичних асоціаціях; розробити та проводити спеціальні психологічні тренінги для фахівців фармації. **Фк**

9. Психологічні чинники успіху в реалізації основних управлінських функцій: метод. рек. для підготов. та провед. практик. занять з курсу «Управління та економіка фармації» / Толочко В. М., Міщенко І. В. – Х.: НФаУ, 2010. – 40 с.

10. Оптимізація алгоритму особистісної психогієни для спеціалістів фармації: метод. рек. до підготов. та провед. практик. занять з курсу «Управління та економіка фармації» в сист. післядипломн. освіти спец. фармації / Толочко В. М., Міщенко І. В. – Х.: НФаУ, 2012. – 36 с.

11. Руренко О. Проблемні покупки, або труднощі перекладу // Фармацевтичний кур'єр. – 2011. – № 12. – С. 58–60.

12. Словник-довідник для фахівців фармації з питань управління та економіки: навч. посібник / В. Ф. Москаленко та ін.; за ред. В. П. Черних. – Х.: Вид-во НФаУ; Золоті сторінки, 2001. – 280 с.

13. Толочко В. М., Міщенко І. В. Моделі самоуправління і розвитку особистостей: метод. рек. для підготов. та провед. практик. занять з курсу «Управління та економіка фармації». – Х.: Вид-во НФаУ, 2004. – 28 с.

14. Управління фармацією: підручник / В. М. Толочко, І. В. Міщенко, Д. Л. Великий та ін.; за ред. В. М. Толочка. – Х.: Вид-во НФаУ; Золоті сторінки, 2004. – 388 с.

15. Управління конфліктами в міжособистісному спілкуванні: метод. рек. до підгот. та провед. практик. занять з курсу «Управління та економіка фармації» в сист. післядипломн. освіти спец. фармації / В. М. Толочко, І. В. Міщенко. – Х.: Вид-во НФаУ, 2007. – 36 с.

16. Управління на рівні окремої особистості: метод. рек. до підгот. та провед. практик. занять з курсу «Управління та економіка фармації» в сист. післядипл. освіти спец. фармації / В. М. Толочко, І. В. Міщенко, Ю. П. Медведєва, М. В. Зарічкова. – Х.: НФаУ, 2012. – 48 с.