

CZU: 614.253.4 + 614.28

DOI: <https://doi.org/10.52692/1857-0011.2024.2-79.33>

CONFLICTELE ÎN MEDIUL MEDICAL: CAUZE, DIAGNOSTICARE ȘI STRATEGII DE REZOLVARE

¹ Mihaela MANEA, m. m. s. p.,² Constantin PISARENCO, dr. în drept, conf. univ.,¹ Victoria NICOLAEV, ftiziopneumolog,¹ Irina VOLOȘCIUC, ftiziopneumolog,¹ Eugenia CHEIANU, ftiziopneumolog¹ IMSP Institutul de Ftiziopneumologie „Chiril Draganiuc”, Chișinău, Republica Moldova² Universitatea Liberă Internațională din Moldova, Chișinău, Republica Moldovae-mail: mihaelamanea76@gmail.com

Rezumat.

Conflictul în cadrul echipelor medicale pot influența negativ calitatea îngrijirii și eficiența echipei, motiv pentru care studiul acestora este esențial. Cercetarea a avut drept scop analiza cauzelor conflictelor, aspectelor etico-juridice și propunerea unor metode de soluționare. Au fost analizate surse bibliografice, acte normative și aplicat un chestionar anonim pe 90 de lucrători medicali folosind testul „Autoevaluarea conflictualității” de V. F. Riahovski. Rezultatele au evidențiat că principalele cauze sunt comunicarea deficitară, stresul și resursele limitate. Soluțiile propuse includ dezvoltarea abilităților de comunicare, promovarea unei culturi a colaborării, implementarea unor proceduri transparente și oferirea sprijinului psihologic, toate contribuind la îmbunătățirea atmosferei de lucru.

Cuvinte cheie: conflicte medicale, drept medical, gestionarea conflictelor, bioetică.

Summary. Conflicts in the Medical Environment: Causes, Diagnosis, and Resolution Strategies.

Conflicts in medical teams can detrimentally affect the quality of care and team productivity, making their study crucial. This research aimed to analyze the causes of conflicts, explore ethical and legal aspects, and suggest resolution strategies. Bibliographic sources and regulatory documents were studied, and an anonymous survey of 90 medical workers was conducted using V. F. Riahovski's “Self-Assessment of Conflictuality” test. Results indicated that primary conflict drivers include poor communication, stress, and limited resources. Effective conflict resolution requires enhanced communication skills, fostering a collaborative culture, transparent procedural implementation, and psychological support, all of which can greatly improve workplace dynamics.

Keywords: medical conflicts, medical law, conflict management, professional bioethics.

Резюме. Конфликты в медицинской среде: причины, диагностика и стратегии разрешения.

Конфликты в медицинских коллективах могут негативно сказываться на качестве медицинской помощи и эффективности работы команды, что делает их исследование особенно важным. Целью исследования было проанализировать причины конфликтов, их этические и правовые аспекты и предложить способы их разрешения. Для этого были изучены литературные источники, нормативные акты и проведено анонимное тестирование 90 медицинских работников с использованием теста Самооценка конфликтности В. Ф. Ряховского. Результаты показали, что основными причинами конфликтов являются недостаток общения, стресс и ограниченные ресурсы. Для их разрешения необходимо развивать навыки общения, культуру сотрудничества, а также внедрять прозрачные процедуры и обеспечивать психологическую поддержку, что может значительно улучшить рабочую атмосферу.

Ключевые слова: медицинские конфликты, медицинское право, управление конфликтами, биоэтика.

Introducere.

Studiul conflictelor reprezintă unul dintre domeniile cele mai dinamice ale psihologiei. Conflictul este un fenomen care joacă un rol important în viața psihică a oamenilor, în dezvoltarea lor, auto-realizarea și relațiile cu ceilalți. Condițiile obiective ale activității comune limitează modurile de interacțiune ale oamenilor și posibilitățile de satisfacere a nevoilor lor de comunicare.

În colectivele de muncă apar adesea situații în care se manifestă contradicții pe diverse teme. Aceste

divergențe pot stimula gândirea creativă, dar dacă devin acute, pot împiedica colaborarea de succes și pot duce la conflicte. Conflictul este definit ca o situație în care comportamentul unei părți contravine intereselor celeilalte părți.

Managementul conflictului este una dintre funcțiile esențiale ale unui lider. Gestionarea eficientă a conflictelor depinde de cunoștințele despre natura conflictelor, metodele de prevenire și rezolvare ale acestora. Multe persoane au dificultăți în a găsi o soluție în situații conflictuale [6].

În psihologie nu există încă o înțelegere unitară a esenței conflictului. Acesta poate fi interpretat ca o ciocnire, opoziție, contradicție, tip de comunicare, incompatibilitate situațională sau interacțiune concurențială. Conflictele pot apărea în organizații de orice dimensiune și pot duce chiar la închiderea acestora.

Conflictele în colectivele medicale sunt inevitabile din cauza diferențelor de opinii profesionale, barierelor ierarhice, ambițiilor personale, comunicării insuficiente și stresului profesional. Ele pot afecta negativ calitatea îngrijirii pacienților și mediul de lucru general. Managementul eficient al conflictelor necesită o abordare complexă, incluzând identificarea cauzelor, evaluarea nivelului de conflict și dezvoltarea strategiilor de rezolvare. De aceea, studiul conflictelor în colectivele medicale este o temă actuală.

Scopul cercetării este de a studia cauzele, aspectele etice și juridice și metodele de soluționare ale conflictelor în colectivele medicale, precum și de a propune recomandări pentru îmbunătățirea interacțiunii și crearea unui mediu de lucru favorabil.

Materiale și metode.

Sursele și actele normative referitoare la tema cercetării au fost selectate cu ajutorul căutărilor în bazele de date medicale, cum ar fi PubMed, Medscape, HighWire Press și Google Scholar. Pentru a studia conflictele în mediul medical, a fost realizat un test anonim voluntar pentru 90 de lucrători medicali, inclusiv medici și asistente medicale. Diagnosticul conflictualității angajaților a fost evaluat folosind testul lui V. F. Riahovski „Autoevaluarea conflictualității”. Acest test permite identificarea gradului de conflictualitate a personalității și înțelegerea modului în care aceasta influențează atmosfera de lucru și interacțiunea în colectiv. Testarea a inclus întrebări orientate spre evaluarea frecvenței și cauzelor conflictelor, precum și spre înțelegerea reacțiilor emoționale ale angajaților în situații conflictuale. Angajaților care și-au exprimat dorința li s-a oferit asistență psihologică.

Rezultate și discuții.

Conflictul (din latină *conflictus*, „ciocnire, lovitură; luptă”, de la verbul *confligere*, „a se ciocni, a lupta”) este cea mai acută modalitate de rezolvare a contradicțiilor între interese, scopuri și opinii care apar în procesul de interacțiune socială, constând în opoziția participanților și însoțit de emoții negative [2]. Conflictele sunt inevitabile și apar în toate sferele vieții noastre, chiar și cu cele mai bune politici de management. La baza fiecărui conflict se află o contradicție care poate duce fie la rezultate constructive, cum ar fi dezvoltarea grupului,

fie la rezultate distructive, cum ar fi dezintegrarea colectivului [16].

Georg Simmel definea conflictul ca o ciocnire de părți, opinii și interese, cauzată de contradicții care necesită o rezolvare imediată [14]. Potrivit lui Ken Thomas, conflictul este o situație în care obiectivele oamenilor par a fi incompatibile, dar nu este neapărat distructiv [26].

V. N. Kudriavțev considera conflictul ca manifestarea contradicțiilor [6], având trei componente principale: existența unei contradicții, implicarea intereselor și comportamentul conflictual [9, 24]. Conflictogenele – cuvinte sau acțiuni – joacă un rol major în escaladarea conflictului, ducând adesea la iritare și tensiune sporită.

Dezacordurile în colectiv sunt determinate de diversitatea opiniilor și perspectivelor. Ele pot duce la confruntări deschise, dar uneori conflictul oferă oportunitatea de a găsi soluții alternative, deși nu este întotdeauna pozitiv. Contradicțiile sociale devin conflicte atunci când oamenii interacționează, dar nu întotdeauna prin confruntare directă, ci uneori prin adaptare sau izolare [1].

Cauzele conflictelor

Conflictele din colectivele medicale influențează semnificativ calitatea asistenței medicale și starea psihologică a angajaților. Înțelegerea cauzelor este esențială pentru gestionarea eficientă a acestora. Principalele motive includ lipsa de comunicare, diferențele de valori, rolurile neclare, stresul, resursele limitate și diferențele de personalitate.

Lipsa unei comunicări eficiente duce la neînțelegeri și erori, care provoacă frecvent conflicte [20]. Comunicarea de calitate îmbunătățește relațiile și reduce conflictele [17]. Diferențele de valori și convingeri, mai ales în echipe multidisciplinare, pot genera ciocniri de interese. Rolurile și responsabilitățile neclare contribuie la tensiuni și nemulțumiri, în timp ce o definire clară reduce conflictele [26].

Stresul și burnout-ul cauzate de presiunea constantă și orele lungi cresc probabilitatea apariției conflictelor [22]. Un mediu de lucru suportiv reduce stresul și conflictele [27]. Resursele limitate duc la tensiuni între angajați, iar gestionarea lor eficientă poate diminua conflictele [19]. Diferențele de personalitate, stiluri de comunicare și trăsături comportamentale pot provoca divergențe [11]. Respectul pentru particularitățile individuale și dezvoltarea inteligenței emoționale contribuie la reducerea conflictelor [8].

Astfel, conflictele apar din lipsa comunicării, diferențele de valori, rolurile neclare, stres, resurse limitate și personalități diferite. Înțelegerea cauzelor

și aplicarea măsurilor adecvate contribuie la un mediu de lucru armonios și productiv. Este esențială clarificarea rolurilor, sprijinirea angajaților și gestionarea resurselor pentru a minimiza conflictele și a îmbunătăți calitatea asistenței medicale.

Clasificarea conflictelor

Conflictele se clasifică după natura lor (profesionale, administrative, interpersonale și etice), sursă (interne sau externe), nivel de implicare (individuale, de grup, organizaționale), intensitate (latente sau deschise), durată (scurtă sau lungă) și modul de soluționare (constructive sau distructive). Conflictele profesionale apar din dezacorduri privind diagnosticul și tratamentul, cele administrative din aspecte de management, conflictele interpersonale din antipatii personale, iar cele etice din nerespectarea normelor profesionale [1, 24].

Metode de evaluare și diagnosticare a conflictelor

1. Descrierea metodelor de evaluare a conflictualității

Evaluarea conflictelor este esențială pentru gestionarea eficientă în organizații, inclusiv în instituții medicale, ajutând la alegerea celor mai potrivite metode de soluționare și reducerea impactului negativ. Printre principalele metode se numără observația, interviurile, sondajele, analiza documentației și sociometria. Fiecare metodă oferă perspective diferite: observația și interviurile dezvăluie dinamica și cauzele conflictului, sondajele reflectă opiniile angajaților, analiza documentației evidențiază conflictele sistemice, iar sociometria ajută la înțelegerea relațiilor și influențelor din grup. O abordare combinată asigură o imagine completă, facilitând gestionarea eficientă a conflictelor [2, 18].

2. Analiza rezultatelor testării

Testarea conflictelor este esențială în organizații, inclusiv în mediul medical, oferind date structurate, identificând probleme ascunse și evaluând strategiile de gestionare. Procesul include chestionare anonime, cum ar fi Conflict Module de Thomas-Kilmann (TKI), urmate de analiza statistică pentru a identifica cauzele conflictelor și impactul asupra mediului de lucru. Persoanele cu conflictualitate scăzută tind să fie empatică și orientate spre compromis, în timp ce cele cu conflictualitate ridicată pot manifesta agresivitate. Rezultatele sunt prezentate prin rapoarte și întâlniri, iar recomandările includ instruirii și întâlniri periodice pentru o mai bună gestionare a conflictelor și crearea unui mediu de lucru armonios [7, 18, 26].

Particularitățile conflictualității în colectivul medical și măsurile de reacție

Un colectiv medical compus din angajați cu diferite grade de conflictualitate are caracteristici specifice, necesitând abordări diverse pentru îmbunătățirea

climatului de lucru. Când predomină angajați cu grad de conflictualitate neexprimat, colectivul tinde să aibă relații armonioase, cu colaborare și sprijin reciproc. Conflictele sunt rare și se rezolvă ușor datorită respectului reciproc și dorinței de dialog constructiv. În astfel de colective, este esențial să se încurajeze comunicarea deschisă prin instruirii pentru dezvoltarea abilităților de comunicare și team building.

În colectivele cu angajați având conflictualitate slab exprimată, munca decurge coordonat, dar pot apărea divergențe minore. Angajații resimt uneori disconfort atunci când își apără interesele, ceea ce poate genera tensiuni și stres. În astfel de cazuri, feedback-ul regulat, tehnicile de gestionare a stresului și consolidarea echipei prin comunicare informală sunt benefice.

În colectivele dominate de angajați cu grad de conflictualitate exprimat, conflictele sunt frecvente și intense, adesea ducând la comportamente agresive și tensiuni. Este important să se introducă instruirii pentru gestionarea conflictelor și medierea prin intermediul unor terți. Procedurile clare pentru soluționarea disputelor sunt esențiale.

În colectivele cu conflictualitate ridicată, conflictele sunt constante și acute, creând o atmosferă ostilă și reducând eficiența muncii. Măsurile disciplinare stricte, consultațiile individuale, trainingurile pentru gestionarea agresivității și suportul psihologic sunt necesare.

Pentru toate tipurile de colective, testările și sondajele regulate, feedback-ul, dezvoltarea inteligenței emoționale și activitățile de team building contribuie la îmbunătățirea climatului psihologic și a eficienței generale.

Strategii și măsuri de reacție la conflicte

1. Abordări în gestiunea conflictelor

Conflictele sunt o parte inevitabilă a oricărei organizații, inclusiv în mediul medical. Înțelegerea tipurilor și nivelurilor acestora permite o gestionare eficientă, reducând impactul negativ asupra atmosferei de lucru și a calității serviciilor. Gestionarea conflictelor intragrup și intergrup presupune abordări adaptate, incluzând medierea, negocierile și proiectele comune.

Conflictele intragrup apar în cadrul unui singur grup sau departament, fiind cauzate de diferențe de opinii, valori sau obiective personale. Aceste conflicte pot fi constructive, stimulând inovația și îmbunătățirea proceselor, sau distructive, deteriorând relațiile și eficiența. Abordările de gestionare includ medierea, care facilitează soluționarea amiabilă, și negocierile, care consolidează relațiile în grup. Trainingurile de comunicare sunt, de asemenea, esențiale pentru prevenirea escaladării conflictelor [25].

Conflictele intergrup apar între grupuri sau departamente și sunt cauzate de competiția pentru resurse, obiective diferite sau lipsa de coordonare. Proiectele comune și formarea echipelor intergrup contribuie la îmbunătățirea interacțiunilor și reducerea conflictualității. Participarea activă a conducerii este esențială pentru soluționarea rapidă a conflictelor și prevenirea escaladării acestora [23].

Nivelurile de intensitate ale conflictelor variază de la scăzut, mediu până la ridicat. Conflictele de nivel scăzut, cauzate de neînțelegeri minore, pot fi rezolvate prin comunicare deschisă și suportul conducerii [12]. Cele de nivel mediu necesită intervenția conducerii sau a mediatorilor externi [4], în timp ce conflictele de nivel ridicat, care afectează grav activitatea, pot necesita arbitraj și proceduri formale de soluționare [13].

Astfel, gestionarea conflictelor în instituțiile medicale depinde de natura și nivelul acestora. Aplicarea strategiilor adecvate, de la comunicare deschisă și mediere, până la proceduri formale și arbitraj, asigură un mediu de lucru mai armonios și eficient.

2. Recomandări practice pentru reacția la conflicte

Gestionarea eficientă a conflictelor în instituțiile medicale necesită nu doar cunoștințe teoretice, ci și măsuri practice concrete pentru rezolvarea acestora. Recomandările practice ajută la crearea unui mediu de lucru armonios și productiv.

Primul pas în gestionarea unui conflict este evaluarea acestuia. Este esențial să se înțeleagă natura conflictului, participanții implicați și gradul de severitate. O evaluare corectă permite alegerea celei mai adecvate metode de soluționare. Metodele de evaluare includ observarea comportamentului, interviurile cu angajații și sondajele anonime, pentru a obține o imagine completă a situației [18].

După evaluare, este necesară alegerea metodei de rezolvare. Printre metodele principale se numără medierea, negocierile și arbitrajul. Medierea implică o terță parte neutră, eficientă în conflictele intragrup și intergrup [4]. Negocierile sunt utile în conflictele de nivel scăzut și mediu, în timp ce arbitrajul se aplică în cazurile grave, necesitând o decizie obligatorie [7].

Implementarea metodei alese trebuie să fie transparentă și bine pregătită. Acest pas include pregătirea mediatorului sau arbitrului, crearea unui cadru adecvat pentru discuții și respectarea procedurilor stabilite [13].

După rezolvarea conflictului, este crucială monitorizarea și evaluarea rezultatelor. Aceasta asigură că soluțiile adoptate sunt eficiente. Metodele de monitorizare includ feedback-ul de la participanți,

observarea comportamentului post-conflict și sondaje pentru a evalua satisfacția generală și climatul psihologic [26].

Aplicarea acestor recomandări practice contribuie la îmbunătățirea relațiilor între angajați și la creșterea calității serviciilor medicale, asigurând un mediu de lucru armonios și productiv.

Studiul conflictualității în mediul medical

Studierea conflictualității în colectivul medical permite o înțelegere mai profundă a specificului problemelor curente și elaborarea strategiilor corespunzătoare pentru rezolvarea acestora. Analiza rezultatelor autoevaluării conflictualității personale folosind chestionarul lui V. F. Riahovski „Autoevaluarea conflictualității” ilustrează necesitatea unei astfel de abordări.

Analiza arată că 6,8% dintre angajați se consideră neconflictuali, ceea ce indică existența unui grup de lucrători care contribuie la menținerea unui mediu de lucru armonios. Aproape jumătate dintre angajați (44%) sunt înclinați să mențină o atmosferă de lucru calmă, ceea ce confirmă importanța unui mediu social de susținere în colective, unde angajații demonstrează empatie și sunt predispuși la rezolvarea constructivă a neînțelegerilor. Acest lucru este în concordanță cu abordările teoretice care afirmă că un nivel ridicat de stabilitate emoțională și toleranță contribuie la reducerea probabilității apariției conflictelor. Conflictualitatea slab exprimată la 44% dintre angajați indică necesitatea creării unor mecanisme pentru discutarea problemelor și neînțelegerilor, ceea ce este confirmat de teoria necesității unei comunicări deschise și oneste pentru prevenirea escaladării conflictelor. Un mic procent de angajați (4,4%) sunt predispuși la conflicte frecvente, ilustrând poziția teoretică conform căreia o conflictualitate personală ridicată poate crea tensiuni în colectiv și deteriora climatul moral. Aceste rezultate subliniază că marea majoritate a colectivului este înclinată să mențină o atmosferă de lucru calmă, însă există zone potențiale de tensiune care necesită atenție. Prin urmare, este importantă dezvoltarea și implementarea unor strategii de gestionare a conflictelor, axate pe dezvoltarea inteligenței emoționale, instruirea în metodele de rezolvare a conflictelor și crearea unui mediu de lucru suportiv.

Aspectele etico-juridice ale conflictelor și consecințele acestora

Conflictele din colectivele medicale sunt inevitabile, având în vedere natura complexă și stresantă a muncii. Aceste conflicte pot avea consecințe etico-juridice majore, afectând atât calitatea îngrijirii medicale, cât și drepturile pacienților.

Etica profesională impune respectarea unor standarde înalte, cum ar fi respectul față de colegi și pacienți, cooperarea și responsabilitatea. Conflictele care încalcă aceste principii pot diminua încrederea în personalul medical și în instituții. De exemplu, nerespectarea principiului respectului afectează colaborarea și calitatea îngrijirii [3].

De asemenea, conflictele pot încălca principiul echității atunci când resursele și responsabilitățile sunt distribuite inechitabil. Conflictele constante limitează și aplicarea principiului beneficiului, reducând eficiența acțiunilor orientate spre binele pacientului.

Din punct de vedere juridic, conflictele pot genera încălcări ale actelor normative și ale drepturilor pacienților, precum întârzieri în tratament, erori medicale sau nerespectarea confidențialității [5].

De asemenea, conflictele pot duce la încălcarea legislației muncii, când acestea contribuie la condiții de muncă inechitabile sau dispute juridice. Lucrătorii medicali și instituțiile sunt responsabili pentru erorile cauzate de conflicte, precum erori în prescrierea tratamentului sau omisiuni în diagnostic [10]. Conflictele pot reduce satisfacția pacienților și pot afecta reputația instituțiilor medicale, ducând la procese în instanța de judecată și sancțiuni [28].

Conflictele repetate contribuie la stres și burnout în rândul lucrătorilor medicali, crescând riscul de erori și diminuând capacitatea acestora de a oferi îngrijire de calitate. Erorile medicale pot agrava conflictele interne, amplificându-le și subminând eficiența generală a echipei și instituției.

Pentru a atenua impactul negativ al conflictelor, este necesară dezvoltarea abilităților de comunicare și aplicarea practicilor de mediere, care facilitează rezolvarea acestora prin implicarea unor intermediari neutri. De asemenea, condițiile de muncă favorabile, inclusiv distribuirea echitabilă a sarcinilor și recompensele adecvate, reduc riscul apariției conflictelor. Formarea unei culturi bazate pe colaborare și sprijin în colectiv contribuie semnificativ la îmbunătățirea interacțiunilor și a calității îngrijirii [21].

Astfel, conflictele din colectivele medicale au consecințe etico-juridice semnificative, influențând calitatea îngrijirii, drepturile pacienților și răspunderea juridică. Gestionarea eficientă a conflictelor, bazată pe comunicare, mediere și condiții de muncă adecvate, este esențială pentru respectarea normelor etice și juridice și pentru menținerea unui mediu de lucru armonios.

Măsuri de prevenție și metode de rezolvare a conflictelor

Prevenirea și gestionarea conflictelor în instituțiile medicale sunt esențiale pentru asigurarea

unui mediu de lucru armonios și a calității serviciilor. Printre principalele măsuri de prevenție se numără formarea abilităților, comunicarea deschisă, sprijinul conducerii și formalizarea proceselor.

O măsură importantă este instruirea în gestionarea conflictelor și dezvoltarea inteligenței emoționale, care presupune înțelegerea și gestionarea emoțiilor proprii și ale celorlalți. Cursurile regulate ajută angajații să dobândească competențe precum medierea și ascultarea activă. Studiile indică faptul că angajații cu un nivel ridicat de inteligență emoțională colaborează mai eficient și au mai puține conflicte.

Comunicarea deschisă este esențială pentru prevenirea conflictelor. Întâlnirile de echipă și cutiile anonime de sugestii permit exprimarea liberă a opiniilor și rezolvarea problemelor înainte de escaladarea acestora, contribuind la o atmosferă de încredere.

Conducerea joacă un rol esențial în menținerea armoniei la locul de muncă. Liderii instruiți în gestionarea conflictelor și ascultarea activă pot aborda eficient tensiunile. Politica de „uși deschise” facilitează comunicarea deschisă cu superiorii, sprijinind un climat de încredere. De asemenea, formalizarea proceselor prin proceduri clare asigură o gestionare sistematică a conflictelor, iar implicarea unor specialiști poate aduce soluții obiective în situații critice.

Metodele de rezolvare a conflictelor includ medierea, negocierile, ascultarea activă, arbitrajul și trainingurile de gestionare. Medierea, cu un mediator neutru, ajută la concentrarea pe interese comune și găsirea soluțiilor constructive. Negocierile contribuie la încredere și cooperare, iar ascultarea activă facilitează comunicarea și soluționarea rapidă a conflictelor. Arbitrajul, aplicat în cazuri complexe, implică decizii finale luate de o terță parte, eficientizând timpul și costurile.

Trainingurile de gestionare dezvoltă competențe esențiale și reduc frecvența tensiunilor. Conflictele din mediul medical apar adesea din cauza divergențelor profesionale și a lipsei de comunicare, afectând calitatea îngrijirii și moralul angajaților. O cultură bazată pe respect, proceduri clare și sprijin pentru sănătatea mintală sunt esențiale. Întâlnirile regulate și feedback-ul constant facilitează soluționarea rapidă a problemelor, protejând drepturile angajaților și consolidând încrederea în colectiv.

Concluzii.

Studiul conflictelor în colectivele medicale a arătat că acestea pot influența semnificativ calitatea îngrijirii medicale și eficiența echipei. Principalele cauze ale conflictelor includ lipsa de comunicare, stresul, resursele limitate și diferențele

de personalitate. Gestionarea eficientă a conflictelor necesită dezvoltarea abilităților de comunicare, promovarea unei culturi a colaborării, implementarea unor proceduri transparente și oferirea sprijinului psihologic. Astfel de măsuri contribuie la îmbunătățirea interacțiunii dintre angajați, la creșterea calității serviciilor și la crearea unei atmosfere de lucru favorabile.

Bibliografie.

1. Andreev, V. I. *Conflictology: The Art of Dispute, Negotiation, and Conflict Resolution*. Moscow: Narodnoe Obrazovanie, 1995.
2. Antsupov, A. Ya., Shipilov, A. I. *Structure of Conflict. Conflictology*. Moscow: UNITY, 1999.
3. Beauchamp, T. L., Childress, J. F. *Principles of Biomedical Ethics*. Oxford UP, 2001.
4. Bercovitch, J., Houston, A. The Study of International Mediation: Theoretical Issues and Empirical Evidence. In *Resolving International Conflicts: The Theory and Practice of Mediation*, edited by J. Bercovitch, Lynne Rienner Publishers, 1996.
5. Brennan, T. A., Leape, L. L., Laird, et al. *Incidence of Adverse Events and Negligence in Hospitalized Patients: Results of the Harvard Medical Practice Study I*. New England Journal of Medicine, vol. 324, no. 6, 2004, pp. 370-376.
6. Dmitriev, A. V. *Conflictology: Textbook*. Moscow: Gardariki, 2001.
7. Fisher, R., Ury, W., and Patton, B. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books, 1991.
8. Goleman, D. *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books, 1998.
9. Grishina, N. V. *Psychology of Conflict: Textbook*. St. Petersburg: Piter, 2000.
10. Institute of Medicine (IOM). *To Err is Human: Building a Safer Health System*. National Academies Press, 2000.
11. Jehn, K. A. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, no. 2, 1995, pp. 256-282.
12. Johnson, D. W. *Reaching Out: Interpersonal Effectiveness and Self-Actualization*. Allyn & Bacon, 2012.
13. Katz, N., Flynn, L. *Understanding Conflict Management Systems and Strategies in the Workplace: A Pilot Study*. *Conflict Resolution Quarterly*, vol. 31, no. 1, 2013, pp. 65-85.
14. Khasan, B. I., Sergomanov, P. A. *Conflict Resolution and Negotiation: Textbook*. Krasnoyarsk-Moscow, 2001.
15. Knaus, W. A., Draper, E. A., Wagner, D. P., Zimmerman, J. E. An Evaluation of Outcome from Intensive Care in Major Medical Centers. *Journal of General Internal Medicine*, vol. 1, no. 5, 1986, pp. 359-367.
16. Kozyrev, G. I. *Introduction to Conflictology: Textbook*. Moscow: Vlastos, 2000.
17. Leonard, M., Graham, S., Bonacum, D. *The Human Factor: The Critical Importance of Effective Teamwork and Communication in Providing Safe Care*. *Quality and Safety in Health Care*, vol. 13, suppl. 1, 2004, pp. i85-i90.
18. Pruitt, D. G., Rubin, J. Z. *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. Random House, 1986.
19. Rondeau, K. V., Wagar, T. H. *Reducing the Hospital Workforce: What Is the Role of Human Resources Management Practices?* *Hospital Topics*, vol. 80, no. 1, 2002, pp. 12-20.
20. Rosenstein, A. H., O'Daniel, M. *Disruptive Behavior and Clinical Outcomes: Perceptions of Nurses and Physicians*. *American Journal of Nursing*, vol. 105, no. 1, 2005, pp. 54-64.
21. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons, 2010.
22. Shanafelt, T. D., Balch, C. M., Bechamps, G., et al. *Burnout and Career Satisfaction among American Surgeons*. *Annals of Surgery*, vol. 250, no. 3, 2009, pp. 463-471.
23. Sherif, M. *Group Conflict and Co-operation: Their Social Psychology*. Routledge & Kegan Paul, 1966.
24. Skvortsov, M. M. *Methods of Conflict Resolution: Textbook*. Moscow: Vlastos, 1986.
25. Smith, M. *The Importance of Training in Conflict Resolution*. *Journal of Conflict Management*, vol. 3, no. 2, 2015, pp. 45-58.
26. Thomas, K. W. *Conflict and Negotiation Processes in Organizations*. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, edited by M. D. Dunnette and L. M. Hough, vol. 3, Consulting Psychologists Press, 1992, pp. 651-717.
27. Wallace, J. E., Lemaire, J. B., Ghali, W. A. *Physician Wellness: A Missing Quality Indicator*. *The Lancet*, vol. 374, no. 9702, 2009, pp. 1714-1721.
28. World Health Organization (WHO). *Patient Safety: Rapid Assessment Methods for Improving Patient Safety in Health Facilities*. WHO Press, 2005.