

本期关注

医院员工是医院发展的建设者、生力军,其在工作过程中产生的常见矛盾不能小觑。对矛盾处理的效果,考验的是医院领导的能力。如果因领导能力不足导致问题处理不当,不仅矛盾得不到化解,还会导致问题扩大化,甚至可能引发新的矛盾,直接影响医院的发展建设。因此,对医院常见矛盾的处理要讲究艺术,要融情于理、照章办事,把复杂的矛盾简单化,放眼长远,冷热兼顾,做到既合法规政策,又有亲情感。

处理员工常见矛盾要讲究领导艺术

□丁志强

A 正确对待,切莫硬套乱用法规

医院是一个员工之间合作化程度较高的团体,在日常运行过程中,难免会出现不同类型、不同性质的矛盾,如医患矛盾、人事矛盾、奖惩矛盾等。

对这些矛盾,处理时一定要慎重之又慎,需要权衡多方面的利益关系,考量多种因素。

但是,不少领导处理问题时缺乏应有的方式、方法,不顾当时的客观情形,不了解当事人心理,不听取利益相关方的意见,仅仅强调组织权威,强调法律法规和政策,以及医院规章制度的原则性要求,结果不但没有化解矛盾,反而使问题更加复杂和难以解决:医患矛盾升级,社会负面影响增大;不切合实际的处罚,打击了员工的积极性;不科学用人,使人才流失;员工之间相互不团结,团队丧失凝聚力;不公平的奖励机制,使员工人浮于事,并由此给医院整体运营带来困难。

处理矛盾,依法、依规、依政策要求是必须要考虑的。因为法律法规和政策权衡了各方利益,凝聚了社会共识,是人们共同意志的体现;医院的规章制度是医院结合实际情况在法律法规的基础上做出的具体要求。但事实上,矛盾出现,其背景往往千差万别,复杂多变。任何法律法规和政策都不可能做到包罗万象,这就使得最具体、最直接可以援引的依据很难找到,而一般原则性规定的针对性、可操作性又不强。适用一般原则性规定需要考量多方面因素,既需要考量情理的因素和法理的因素,也需要还原当时的现实情形,还需要考量现实的因素,更需要考量现在的法律法规和政策,这就决定了矛盾的处理不会很简单。

处理矛盾需要领导者拥有足够的智慧和高超的艺术。有学者指出,处理矛盾要做到公正,做到利益的平衡,仅仅依据硬邦邦的条文是不够的,更需要的是智慧和艺术,这就对领导者的综合素质提出了较高的要求。

因此,正确对待是处理好问题的基本态度,只有这样,才能找到正确的解决方法。

B 认真分析,把握基本原则

如何处理好矛盾,关键要认真分析,把握好处理矛盾的基本原则。

一是要分析矛盾的根源,做到情理与法理兼顾。

法理与情理在很多时候并不矛盾。情理与法理的区别在于,情理关照的是特殊个体的权益,而法理关照的是社会大多数人的权益;情理关照的是具体当事人的权益,而法理关照的是抽象当事人的权益。这就要求领导必须充分听取利益各方的意见,听取单位大多数人的意见,这样才能做到情理与法理兼顾。

例如:医院接到投诉说“某外科主任,接受患者的宴请,要求医院按规定严惩”。依照国家相关规定,“医务人员在医疗服务活动

中不准接受患者及其亲友的‘红包’、物品和宴请”。医院接到投诉,及时组织相关人员进行调查分析,认为投诉基本属实,但是,该外科主任接受宴请的时间是在过了医疗服务活动期后。当时,患者已痊愈出院,为了答谢医务人员的周到服务,特意宴请大家以加深感情,其目的很明确。这就和“在医疗服务活动中”接受宴请有很大不同,必须区别对待,才能使人心服口服。随后,医院将调查结果回复给投诉者后,投诉者表达了歉意,该外科主任对此也很满意。

二是要结合当时的客观实际,尊重当事人的合法权益。要善于运用发展的眼光

看待矛盾,用辩证法的观点去把握矛盾,要把需要解决的矛盾放到一定的范围之内,具体问题具体分析。领导不能拿政治的“大帽子”压人、用手中的权力整人,更不能掩盖矛盾,尤其是对待专家或德高望重的学者。依照情理法理处理矛盾就是最大的讲政治,讲以人为本,因为它最终使得矛盾的解决更有利于社会的稳定和单位的和谐,有利于凝聚人心,提高团队的战斗力。

三是要统筹兼顾各方利益,使处理决定经得起时间的检验。

只有正确处理各方的利益,才能让矛盾得到化解,而不是时过境迁后又引发新的矛盾或当事人提起新的诉求。

例如:对医患纠纷或医疗事故等矛盾,在处理过程中,一定要原则性和灵活性相结合,兼顾受害者、责任者及其他相关者的利益诉求。一些已处理过的矛盾死灰复燃,就是因为当时的处理方法过于简单,只注重一时,没有关注长远,没兼顾相关方的利益。

此外,很多事情不是钱能解决得了的,“花钱买稳定”等做法不是正确处理矛盾之法,治标不治本,堵漏不疏通,只会错过解决问题的最佳时机,无异于抱薪救火,给社会长治久安埋下隐患。

那么,如何使处理决定经得起时间的检验?必须做到情理和法理兼顾,统筹各方利益,坚持“案结事息、社会认同”。

C 客观处理,科学使用解决方法



力。要做到这一点,就需要抓住关键,抓住核心,具备提纲挈领的能力。也就是说,要善于抓住主要矛盾和矛盾的主要方面,绝不能眉毛一把抓。

为此,领导要切实加强自己的辩证思维、战略思维、创新思维、法治思维和底线思维能力;要多读书、读好书,具有广博的知识和开阔的视野;要善于思考,善于研究问题,能够从事物的表象中发现规律性的东西;要深入一线,广泛接触员工,到员工中汲取智慧、征求员工意见,寻找解决问题的方法,使矛盾简单化。

三是要把矛盾想清、想透,研判处理后果。处理矛盾需要做决定,一个决定的做出,既要考虑可行性因素,又要考虑不可行性因素,及负面影响有多

大、如何消除等。否则,就可能顾此失彼,甚至得不偿失。一些领导处理矛盾,往往缺乏全局性、系统性思维,“头痛医头、脚痛医脚”,不能综合平衡多方面的因素,导致“一波未平,一波又起”。

养成把问题想清楚、想透彻再着手处理的习惯,最根本的是树立求真务实的思想,即真正为解决问题去思考、去工作。要有认真负责的精神,让自己认真去想解决问题的条件是不是具备,在处理问题的过程中可能会遇到哪些情况,用什么样的办法能取得更好的效果。

四是要把握相关标准界限,处理决定要依据法律法规和政策。依法依规解决矛盾,这是最基本的要求。有的事情过去可以做,但现在不能做,因为现在的法律法规和政策不允许;有的事情过去不允许,但现在允许了,因为法律法规和政策做了修订和补充。尤其是医院,结

合上级文件规定和医院实际情况,会不断修改、完善医院的相关规定,这些就是处理矛盾的依据和标准,必须认真把握住。在人们的文化教育水平大为提升的今天,无论是领导还是普通管理者,都具备基本的法律知识,就算不了解某些法律知识,通过网上查找或者身边工作人员的帮助也可以获得。因此,领导在处理矛盾时,一定要先了解相关法规政策,再做出处理决定,以免使自己陷入违法违规用权的境地,给自己带来不必要的麻烦和后果。

总之,医院员工的矛盾具有普遍性,也有其特殊性。在处理矛盾时,医院领导一定要结合医院实际情况,有针对性地运用法律法规和政策、医院的管理规定等,结合法理、公理、情理,考量各方利益的最大化,才能有效地化解矛盾、解决问题,充分展示领导艺术。只有这样才能使矛盾得到彻底和长效的解决,才能使医院不断健康发展。

(作者系郑州友谊医院院长)

一家之言

7月30日,在河南省召开的紧密型县域医共体建设专题新闻发布会上,信阳市息县县委书记金平颇有感触地说:当地群众对政府满意度的提升是从医改开始的。

此话虚否?金平作答:改善群众就医感受,就要高站位,把医改责任扛在肩上、抓在手中、落到实处。

“堵点”是群众就医感受的第一难。“医院大门宽,进也难出也难。”谁能挖掉这个“堵点”?医院和卫生健康管理部门都无能为力。息县县委、县政府集各方之力使问题得到解决。息县从清理医院周边摆摊设点做起,还路于民。“医院进出不再难”是当地群众就医满意度提升的直观体现。

最近5年,息县对医院的投入在10亿元以上,拿出最好的地块,先后完成县级4家医院的整体搬迁和改造提升。息县第一人民医院两侧的路都是100米宽,靠南专门建设了一个5000亩(1亩=666.67平方米)的公园,医院门侧还建设有一个公园。该县第二医疗集团建在县中心的中央广场旁边,这样,车辆行人各行其道,再无“堵点”。

“先吃饭后结账”是商业模式;“先看病后付费”并配以负面清单制度,是息县解除群众先筹钱再就医之苦和避免一些人吃“霸王餐”的妙招。这一由县委书记召集10次会议敲定的医院一站式服务政策实施以来,群众就医感受良好,医院担心的“霸王餐”事件也未发生,利民惠民之举引来赞声一片。

紧密型县域医共体的实质就是整合县域医疗资源,形成共同体,让县域医疗服务能力明显提升、医保基金得到有效利用、群众医药费用负担合理控制、有序就医格局基本形成。息县又牵住这一让分级诊疗制度落地落实的“牛鼻子”,给全县群众带去医改利好。

但是,跨部门的工程要打破某些部门的权力藩篱,力克医改中的难点。那么,由谁来推动落实?县委书记一马当先。金平坦言,他只从一张医疗费用清单看问题:看病种的治疗费用高低、检查项目是否过滥、看药械价格是否过高……再复杂的问题都可以从清单中找原因,从问题中找办法。

因此,从改善群众就医条件、减轻就医负担、提升健康水平这些问题中思考出来的提升县级服务能力、提升基层承接能力、实行互联转诊等解决问题的举措,补上了基层医疗卫生服务的“短板”,真正让群众感受到医改成果带来的健康红利,群众怎会吝惜给政府点赞呢?



遗失声明

周口市中医院刘楠的医师资格证书(编码:200441110412701197001130523)不慎丢失,声明原件及复印件作废。

周口市中医院徐良俊的医师资格证书(编码:200541110412728197206132573)不慎丢失,声明原件及复印件作废。

征稿

本版主要栏目有《本期关注》《经验探索》《一家之言》《放眼海外》等,内容涵盖业务、行政、后勤、经营、医疗安全、医院文化、人事制度、医患关系等。

稿件要求:论点明确、论据充分、条理清晰、语句通顺,具有一定的科学性和实践指导性,热忱欢迎您投稿!

联系人:杨小沛
电话:(0371)85966391
投稿邮箱:343200130@qq.com
邮编:450046
地址:郑州市金水东路与博学路交叉口东南角河南省卫生健康委员会8楼医药卫生报社编辑部

药斗®
医用柜

张家三代技艺
86年传承
全国300多家三甲医院在使用
400-788-0059



主 中药柜、治疗柜、处置柜、配餐柜、储物柜
营 导诊台、护士台、操作台、实验台、诊断桌

广告

郑州松恩生物科技有限公司

郑州松恩生物科技有限公司第四代治疗鼻炎技术,是纯中药疗法,具有不痛苦、操作简单的特点,对鼻窦炎、鼻甲肥大、慢性鼻炎等疾病可以签约治疗。该技术对过敏性鼻炎也有较好的临床效果。寻求合作伙伴,携手打造地方品牌。加盟松恩,助您实现药店、诊所成功转型发展。
地址:河南省郑州市中原区陇海路与桐柏路交叉口凯旋门大厦B座2705室。
联系人:李经理 电话:13275972217

广告

(本版图片为资料图片)



第36届中原医疗器械(2019年秋季)展览会

主办单位 河南省医疗器械行业协会

承办单位 郑州好博塔苏斯展览有限公司

展览范围

医用影像 医用电子
医用光学 体外诊断
骨科设备 医用耗材
消毒感控 智慧医疗
口腔设备与材料
手术室及急救设备
康复保健及老年用品
医院建设及后勤管理

2019年 8月6日~8日

中国·郑州国际会展中心

参会厂商1500家

展示产品16000件

展出面积30000平方米



扫描二维码加关注
点击“预登记”
进行参观登记。

(0371) 66619408

广告