



خطاهای شناختی - کار تیمی - مهارت های حل تعارض

- دکتر نوشین سجادی - عضو هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی اراک- مسئول درس آداب پزشکی

خطاهای شناختی (cognitive errors)

خطاها (تحریف‌های شناختی) روش‌های عادی تفکر هستند که اغلب نادرست و دارای سوگیری منفی هستند. خطاهای شناختی معمولاً در طول زمان در پاسخ به رویدادهای نامطلوب ایجاد می‌شوند.

خطاهای شناختی، الگوهای تفکر اغراق شده یا غیر منطقی هستند که برای فرد نهادینه شده‌اند و باعث وضعیت ناخوشایند روانی فرد مخصوصاً افسردگی، اضطراب و .. می‌شوند. به عبارت دیگر تحریفات شناختی افکاری هستند که باعث می‌شوند که فرد درک درست و منطقی از مسائل نداشته باشد.

حداقل 10 الگوی تفکر تحریف شده رایج وجود دارد که توسط محققان شناسایی شده است.

۱- ذهن خوانی (Mind reading) : در خطای شناختی ذهن خوانی شما فرض را بر این می گذارید که می دانید آدم ها چه فکر می کنند بی آن که شواهد کافی در مورد افکارشان داشته باشید. (افراد از این روی به ذهن خوانی متوسل می شوند که آن را نشانه باهوش بودن خود می دانند و یا این که از گفتگو کردن با دیگران اکراه دارند).

۲- پیش گوئی (Fortune telling) : در تحریف شناختی پیشگویی، فرد آینده را با عبارتهای منفی مرتبط با شکست یا خطر پیشبینی می کند. مثلا «در امتحان قبول نخواهم شد» یا «این شغل را به دست نخواهم آورد». پیامد رفتاری این خطا بدون شواهد، ناامیدی است که ثمره آن افسردگی، ترس و اضطراب می شود.

۳- فاجعه سازی (Magnification) : از یک مساله بسیار کوچک برداشت منفی خیلی بدی می کنیم. یعنی به نوعی از کاه کوه میسازیم. اینگونه میشود که گاهی افراد اتفاقاتی رو در زندگیشان فاجعه تلقی می کنند

۴- دست کم گرفتن جنبه های مثبت (Discounting the Positive) : افرادی که دارای این نوع تفکر غیرمنطقی هستند، توجه زیاد و با ارزشی به جنبه های مثبت زندگی خود ندارند و همیشه نکات مثبت را برای خود بی اهمیت جلوه می دهند. با بی ارزش شمردن تجربه های مثبت، اصرار بر مهم نبودن آنها دارند. کارهای خوب خود را بی اهمیت می خوانند، معتقدند که هر کسی می تواند این کار را انجام دهد.

۵- فیلتر منفی (**Negative Mental Filters**) : تقریباً منحصرأ بر جنبه های منفی متمرکز می شوید و به ندرت به جنبه های مثبت توجه می کنید. مثلاً: "اگر نگاهی بیاندازید متوجه می شوید چه تعداد آدم هایی هستند که مرا دوست ندارند". افرادی که دارای این نوع افکار هستند تحت تأثیر یک حادثه منفی همه واقعبیت را تار می بینند. به جزئی از یک حادثه منفی توجه می کنند و بقیه را فراموش می کنند. عدم توانایی در دیدن بخش های مهمتر این حوادث، عاملی است که ذهن ما را درگیر می کند

۶- تعمیم افراطی (**Overgeneralization**) : صرفاً براساس يك رویداد خاص ، يك الگوی کلی (فراگیر) منفی را استنباط می کنید. مثلاً: "این اتفاق همیشه برای من پیش می آید، انگار من خیلی جاها شکست می خورم". افرادی که این نوع خطا را در افکار دارند حقایق زندگی را پررنگ تر از مقدار واقعی آن می بینند.

۷- تفکر دوقطبی (**All-or-Nothing Thinking**), (also known as black and white thinking or polarized thinking) :

آدم ها یا اتفاق ها را به صورت همه یا هیچ می بیند. مثلاً: "همه مرا کنار گذاشته اند " یا "وقت تلف کردن بود". در این نوع افکار قانون همه یا هیچ حاکم است. فرد یک رفتار، فکر، موفقیت، پدیده یا موضوع را کلاً سیاه یا سیاه می بیند. هر چیز کمتر از کامل، شکست بی چون و چرا است. عدم قناعت به مقدار و یا بخشی از یک کار، یک فعالیت و یا یک امتیاز، آنها را از مزایای آن امر محروم می کند.

۸- بایدها (**"Should" Statements**) : رویدادها بر مبنای این که چگونه باید می بودند تفسیر می کنید و نه بر مبنای این که واقعاً چگونه هستند. مثلاً "باید خوب عمل کنم، و اگر خوب عمل نکنم یعنی شکست خورده ام". انتظار دارید که اوضاع آن طور باشد که شما می خواهید ولی همیشه این انتظار محقق نمی شود و یا با درصد کمتری محقق می شود. خیلی ها می خواهند با «باید»ها و «نباید»ها به خود انگیزه بدهند. «نباید آن شیرینی را بخورم». این نوع فکر اغلب بی تأثیر است زیرا «باید»ها تولید تمرد می کنند و اشخاص تشویق می شوند که درست برعکس آن را انجام دهند.

۹- شخصی سازی و مقصر دانستن (**Personalization and Blame**) : به خاطر اتفاقات ناخوشایند منفی، تقصیر زیادی را به صورت غیر منصفانه به خود نسبت می دهید و به این موضوع توجه نمی کنید که دیگران باعث اتفاقات خاص می شوند. **مقصر دانستن**: فرد دیگری را منبع اصلی احساسات منفی تان می دانید و مسئولیت تغییر خودتان را نمی پذیرید. مثلاً "تقصیر اوست که من الان این گونه احساس می کنم" یا "تمام مشکلات من تقصیر والدینم است".

۱۰- استدلال احساسی (**Emotional reasoning**) : اجازه می دهید که احساساتتان، تفسیرتان از واقعبیت را هدایت کنند. مثلاً : "احساس افسردگی می کنم، و این یعنی به درد رشته پزشکی نمی خورم!" افرادی که دارای استدلال احساسی هستند فکر می کنند که احساسات منفی ما لزوماً منعکس کننده واقعبیت ها هستند.

Our mind can play tricks on us and influence our thoughts, emotions, and actions. **These faulty beliefs are known as cognitive distortions.**



Teamwork

- کار تیمی در مراقبت های بهداشتی یعنی همکاری و تقویت ارتباطات و تصمیم گیری به عنوان واحدی که در جهت یک هدف مشترک کار می کند. این تیم های چند رشته ای برای حل مشکلات بهداشتی تشکیل شده اند.
- اگر اساتید به صورت تیمی کار کنند، می توانند وظایف را با توجه به شخصیت و تخصص هر یک از اعضای تیم ارزیابی و تقسیم کنند. این نوع کار گروهی به احساس اعتماد و مسئولیت پذیری بیشتر کمک می کند .
- کار گروهی به دانشجویان می آموزد که چگونه با احترام و با اطمینان ایده ها و نظرات خود را به طور موثر در یک محیط گروهی بیان کنند. ... نحوه صحبت دانشجو با سایر اعضای گروه نشان دهنده سطح درک و احترام او نسبت به دیگران است

○ مزایای کار گروهی

- 1- شما چندین برابر زمان خواهید داشت
- 2- چندین ایده قدرتمندتر از یک ایده
- 3- یک گروه قدرتمندتر از یک فرد
- 4- تقویت روحیه و دلگرمی در گروه
- 5- ایجاد اعتماد و ارتباط موفق
- 6- از تجربیات دیگران بهره خواهید برد
- 7- کاهش فشار و استرس
- 8- گروه مهارت حل اختلاف را در شما تقویت می‌کند
- 9- افزایش احساس تعلق
- 10- افزایش جرئت ریسک کردن

مزایای کار تیمی نسبت به کار فردی



از جمله نتایج به دست آمده حاصل از کار تیمی در درمان می توان به موارد زیر اشاره کرد:

بهبود نتایج عملکردی کار تیمی
کاهش احتمال بستری مجدد
کاهش زمان اقامت بیماران
افزایش توانایی ایجاد ارتباط پزشک با اعضا گروه
تفویض مسئولیت مراقبت از بیماران
ارتقای سطح ایمنی درمان

مشکلات کار تیمی

۱- کارها در موعد مقرر تمام نمی‌شود

۲- ارتباط غیر موثر

۳- کشمکش بین هم‌تیمی‌ها (تعارض)

۴- شخصیت‌های سلطه طلب

۵- ناتوانی در تمرکز بر کار



Conflict

تعارض



تعارض (conflict)

◦ فرهنگ عمید

- ۱. اختلاف داشتن.
- ۲. [قدیمی] متعارض و مزاحم یکدیگر شدن.
- ۳. [قدیمی] با هم مخالفت کردن.

◦ فرهنگستان زبان و ادب

- [conflict علوم سیاسی و روابط بین الملل] منازعه آشکار و غالباً مستمر بین طرف های ناسازگار و متخاصم
- هر گاه دو نفر به شیوه های متفاوتی نظر بدهند، تعارض ایجاد می شود. هیچ دو نفر نمی توانند به طور یکسان فکر کنند و قطعاً در روند فکر و درک آنها تفاوت وجود دارد. اختلافات بین افراد منجر به درگیری و دعوا می شود.
- زمانی که افراد ارزش ها، عقاید، نیازها، علایق متفاوتی داشته باشند و نتوانند راه میانی بیابند، تعارض به وجود می آید.

- تعارض اختلاف در رسیدن به هدفهای سازمان است
- تعریف آقای استفان رابینز در مورد تعارض:
- تعارض فرایندی است که در آن فرد یا افرادی به طور عمدی می کوشند تا به گونه ای سبب ناکامی شخص یا اشخاص دیگر در رسیدن به علایق و اهداف شان شوند.



- تعامل و برخورد با شخصیت های Difficult و تعارض های ناشی از آن در بسیاری از شغل ها از اتفاقات روزمره است.
- چه این تعارضات ناشی از سرو کارداشتن با تیم پزشکی و چه بیماران باشد حل و فصل آنها با اقدامات هوشمندانه ضروری است.



اختلاف‌های شخصی (تفاوت‌های فردی)

- اولین منشأ تعارض، تفاوت‌های فردی یا اختلاف‌های شخصی است. تعارض می‌تواند ناشی از خصوصیات رفتاری، نیازها، ارزش‌ها، ادراک و احساسات افراد باشد.
- **نیازها:** نیازها برای رفاه و سلامت ما لازمند. زمانی که ما نیازهای خود یا دیگر افراد و گروه‌ها را نادیده می‌گیریم، تعارض افزایش می‌یابد.
- **ارزش‌ها:** تعارضات شدید، زمانی افزایش می‌یابند که افراد، ارزش‌های مغایری برگزینند و یا ارزش‌ها کاملاً روشن نباشند.
- **ادراک:** افراد، واقعیت‌ها را به صورت متفاوت تعبیر می‌کنند و همین تفاوت می‌تواند به بروز تعارض منجر شود.
- **قدرت:** چگونگی تعریف و به کار بستن قدرت تأثیر زیادی بر میزان و شدت تعارض و مدیریت تعارض دارد.
- **احساسات و عواطف:** زمانی که ما احساسات و عواطف خود یا دیگران را نادیده می‌گیریم، تعارض اتفاق می‌افتد.
- سایر علل عبارتند از: جاه‌طلبی، تفاوت سطح دانش و تحصیلات، سابقه کار، تجربه و آموزش، نگرش و انتظارات که باعث میشود هر فرد به صورت یک شخصیت بی‌همتا با مجموعه ارزش‌های ویژه، از دیگری متمایز گردد عدم درک این خصوصیات و تفاوت‌های فردی موجب ایجاد تعارض و نگرش‌های منفی میگردد بطوری که ممکن است سبب عدم اعتماد و عدم درک متقابل افراد و نهایت موجب کشمکش و تعارض شود.

اختلاف‌های ساختاری

◦ اختلاف‌های ساختاری موجب عدم انسجام و یکپارچگی میان واحدهای سازمان می‌شود و زمانی به وجود می‌آید که روی اهداف سازمانی، نحوه تصمیم‌گیری، معیارهای عملکرد، تخصیص منابع، قوانین و مقررات و روش‌ها و رویه‌ها، توافق وجود نداشته باشد. اینها باعث بروز تعارض در سازمان می‌شوند.

اختلاف‌های ارتباطی

- تعارض‌های درون فردی ناشی از ضعف ارتباط است ولی تعارض‌های بین فردی و درون گروهی ناشی از تفاوت در انتظارات نقش سازمانی، شخصیت و نظام ارزشی یا عوامل مشابه است که دلیل آن فزونی ارتباطات است، که ممکن است این ارتباطات، رابطه‌ای مؤثر و صمیمی نباشد.
- اگر اختلال یا نقصی در کانال‌های ارتباطی وجود داشته باشد یا پیام‌ها به خوبی قابل فهم نباشند، اختلاف و تعارض ایجاد می‌شود

مثال :

بررسی سطح تعارض و علل آن در محیط‌های درمانی از دیدگاه پرستاران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی اردبیل

- بیشترین میزان تعارض گزارش شده توسط پرستاران مربوط به تعارض با گروه مدیران و کمترین میزان با کارکنان اداری، مالی و پشتیبانی بود. مهم‌ترین علت ایجاد تعارض بین کارکنان پرستاری با گروه‌های مختلف به ترتیب عبارت بود از: تحمیل نقش‌های غیرتخصصی (مثل تکمیل مستندات پرونده‌ای پزشکان)؛ احساس نابرابری در حجم و فشار کاری؛ درک ناکافی از شرایط کاری حوزه پرستاری؛ اختلاف نامتعارف درآمد و مزایای دریافتی و عدم توزیع عادلانه نیروی انسانی. همچنین بین سطح تعارض با وضعیت تأهل، تجربه کاری و گروه سنی همبستگی معنادار آماری وجود داشت.

تعارض و علل آن در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران

◦ میزان تعارض در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران در حد متوسط بود. عوامل سازمانی بیشتر از عوامل فردی در ایجاد تعارض تأثیر داشت. از بعد عوامل سازمانی کار زیاد، محدودیت منابع و بروکراسی و قوانین و مقررات نامناسب و از نظر عوامل فردی خصوصیات رفتاری متفاوت، تفاوت دانش و تخصص و تفاوت توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان بیشترین تعارض را ایجاد کردند. میزان تعارض در بیمارستان‌های تخصصی بیشتر از بیمارستان‌های عمومی بود. میزان تعارض در مدیران ارشد بیش از مدیران میانی و عملیاتی گزارش شد. در واحدهای درمانی و تشخیصی تعارض فردی بیشتری مشاهده شد. بین گذراندن دوره آموزشی مدیریت تعارض با میزان تعارض ناشی از عوامل فردی رابطه آماری منفی مشاهده شد. بین میزان تعارض و سطوح مدیریت، میزان تحصیلات، تعداد تخت بیمارستان، تعداد کارکنان تحت سرپرستی و تمایل به ترک سازمان رابطه آماری مثبت مشاهده شد.

روشهای حل تعارض

Remember to S.T.O.M.P

- -Stop
- -Think
- -Consider your options
- -Make a decision
- -Proceed



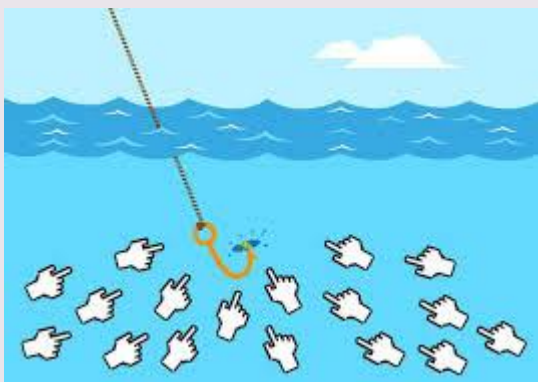
2. Consider the worst-case scenario

- A.** What will be the worst-case scenario if you respond?
- B.** What will be the worst-case scenario if you don't respond?

3. Resist "the trap"

◦ وارد بحثی نشوید که شما شروع نکرده اید

◦ «... شاید بهتر باشد به بررسی واکنش‌های خود فکر کنید، به جای اینکه بلافاصله وارد درگیری شوید،. همچنین، از محرک‌های خود آگاه باشید: محرک‌هایی که می‌توانند شما را از نظر احساسی بیشتر درگیر کنند.



◦ این آگاهی ممکن است به شما در حفظ دیدگاه کمک کند.

4. Speak calmly and respectfully

[SPEAK SOFTLY]
THOSE WHO
CANNOT HEAR AN
ANGRY SHOUT MAY
STRAIN TO HEAR A
WHISPER.

QUOTEHD.COM

Leonard Nimoy
Cmdr. Spock quotes

5. Engage the right way

- اگر وضعیت درگیری در حال تشدید است، با پرسیدن سؤالات متفکرانه و تصدیق احساس طرف مقابل، شدت آن را کاهش دهید.
- «... اگر بررسی از چه ناراحتی؟ به احتمال زیاد به جای بحث و جدل به برقراری ارتباط علاقه نشان می دهد.»



6. Acknowledge what's true and what's not

◦ اگر با شخصیت یا درگیری دشواری روبرو هستید، ممکن است با تعمیم بیش از حد در مورد رفتار خود مواجه شوید.

◦ به عنوان مثال، ممکن است کسی به شما بگوید: "تو همیشه این را به هم می زنی." تصدیق حوزه خاصی را در نظر بگیرید که در آن فرد محق است، اما توجه داشته باشید که تعمیم بیش از حد آنها صحیح نیست. به عنوان مثال، "بله، من این بار آن را نادیده گرفتم، اما قبلا هرگز اتفاق نیفتاده است."

7. Take a deep breath

- Take your time to get your thoughts in order when dealing with a conflict or a difficult person .
- "If at all possible, step back, take a couple of deep breaths before you respond.
- Even a couple of deep breaths will help you craft a more considerate response.



8. Understand frustrations, but don't acknowledge blame or become defensive

◦ نسبت به افراد مضطرب و ناراحت همدلی نشان دهید ولی حواستان به سرزنش و موضع ضعف و دفاعی باشد



9. Remember that you can leave the situation at any point

- **Remember that you have an out.**
- به عنوان مثال، اگر با یک بیمار عصبانی تلفنی سروکار دارید، به تماس‌گیرنده اطلاع دهید که تلفن را قطع می‌کنید و زمانی که آرام شد می‌تواند تماس بگیرد. سپس جزئیات را مستند کنید و به مافوق بگویید.
- "شما مجبور نیستید به بدرفتاری گوش کنید..."

10. Address problems in a professional, caring manner

- اگر با یک کارمند دشوار سر و کار دارید و این رفتار باید به طور خصوصی مورد توجه قرار گیرد، آن را به شیوه ای حرفه ای تنظیم کنید. برای مثال، برای ارائه بازخورد به فرد اجازه بخواهید.
- چیزی شبیه این بگویید: "برای اینکه بتوانید در این شغل موفق باشید، این چیزی است که من باید از شما بینم ..."

Remember to S.T.O.M.P

- **-Stop**
- **-Think**
- **-Consider your options**
- **-Make a decision**
- **-Proceed**



◦ چه موقع باید اقدام به حل تعارض کرد؟

همیشه

Conflict resolution is appropriate for almost any disagreement

دریاچه گهر

