

*Понятие конфликта.
Конфликты в медицинской среде.*

Понятие конфликта.

- *Конфликт (от лат. - conflictus, столкновение) - высшая степень развития разногласий в системе отношений людей, социальных групп, социальных институтов, общества в целом, характеризующаяся противоборством, приводящим к устранению этих противоречий.*
- *Это означает столкновение в конкретной ситуации противоположных по направленности тенденций, мотивов, установок, интересов, потребностей, норм или типов поведения.*
- *Конфликтология - междисциплинарная область знаний, в разработку которой внесли свой вклад социология, психология, философия, политология, а также различные сферы практической деятельности человека.*

Теория конфликта.

- В ранних трудах по управлению конфликты, возникающие внутри организации, как правило, рассматривались как негативное явление. Считалось, что рациональная организационная структура, определение задач, набор правил и процедур взаимодействия должностных лиц устраняют условия возникновения конфликтов и помогают в решении возникающих проблем. (Ф.Тейлор и М.Вебер).
- Бихевиористская, а затем современная школы управления установили, ***что в большинстве организаций конфликты могут иметь и конструктивные начала. Многие зависят оттого, как конфликт управляется.*** Разрушительные последствия возникают тогда, когда конфликт либо очень мал, либо очень силен. Сегодня в западной литературе ***конфликты в организациях рассматриваются как неизбежная, закономерная и даже желательная черта функционирования организации. Их наличие не обязательно сигнализирует об организационной слабости, недостатках или неумелости руководства.***

Теория конфликта.

- *Считается, что в организации опасен не сам конфликт, а его ошибочное, неправильное регулирование. Наличие у конфликта позитивных свойств нередко служит причиной того, что "позитивные" конфликты искусственно встраиваются в структуру организации, чтобы получить нужный положительный эффект. Так, визирование документов в разных службах и отделениях - один из таких случаев.*
- *Если конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает найти большее число вариантов, делает процесс принятия решений группой более эффективным, дает возможность самореализации отдельной личности, то это - созидательный (функциональный) конфликт по своим последствиям.*
- *Если в результате конфликта не происходит достижение целей организации в целом и удовлетворение потребностей отдельной личности, то он является разрушительным (дисфункциональным) и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности работы организации.*

На двух позитивных элементах конфликта необходимо остановиться особо.

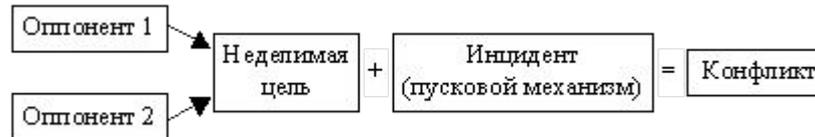
1. ***Конфликт как способ выявления проблем.*** Возникновение практически любой конфликтной ситуации свидетельствует, что в отношениях между людьми, группами людей, организациями существует проблема (или комплекс проблем). Во многих случаях мы не отдаем себе отчета в существовании этих проблем и, следовательно, усугубляем их. Социологи давно установили, что многие наши трудности в разрешении проблем связаны с неумением их сформулировать: чаще всего мы видим следствия, а не причины истинной проблемы. ***Конфликт же помогает выявить глубинную суть затруднений.***
2. ***Стимулирующая функция конфликта.*** Мы живем в мире изменений. Скорость их постоянно увеличивается, а вместе с ней растет и наше психологическое сопротивление изменениям. Действительно, возможности человеческой психики, определяющие способность последней адаптироваться к происходящим изменениям, ограничены. ***Именно поэтому отдельные личности и большие группы людей сопротивляются изменениям даже тогда, когда, казалось бы, они должны принести им явную пользу.***
3. Стимулирующая функция конфликта проявляется еще и в том, что при правильном управлении им ***изменения осуществляются эволюционно, т.е. удается избежать драматических и крайне болезненных событий.***

Основные компоненты структуры конфликтной ситуации

Основные компоненты структуры конфликтной ситуации могут быть представлены так:

- **конфликтная ситуация** (ситуация, объективно содержащая явные предпосылки для конфликта, провоцирующая враждебные действия, конфликт);
- **предмет конфликта** (то из-за чего возникает конфликт);
- **объект** (конкретная причина, мотивация, движущая сила конфликта);
- **мотивы** (побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей);
- **информационная модель конфликтной ситуации** (субъективная представленность в психике людей объекта, явления или процесса материального мира, на основе информации, которой субъект располагает);
- **стратегия** (ориентация личности по отношению к конфликту) и **тактика** (выбор поведения в конфликте);
- **участники конфликта**: оппоненты (личности) или противоборствующие группы (малые и большие).

Схема возникновения конфликта.



Модель конфликта как процесса.

- *Первый этап - ситуация, предшествующая конфликту, является решающей для выяснения его причин. Знание условий зарождения конфликта помогает пониманию его причинной обусловленности.*
- *Второй этап - одна из участвующих сторон инициирует конфликт, выдвигая ряд требований или претензий с целью добиться уступок или положительной реакции. Вызов определяет цели инициатора и основные причины конфликта и почти всегда в тактических целях сопровождается угрозой или применением санкций. Они выражаются в виде ряда мер, начиная с кратковременного прекращения работы и заканчивая длительной массовой забастовкой. Конфликт всегда начинается с четко выраженного вызова.*
- *Третий этап - первоначальная реакция на вызов. Она выражается в виде "оборонительных", уклоняющихся или наступательных действий, цель которых - уклониться, уменьшить или нейтрализовать угрозу со стороны инициатора вызова или же снизить потери респондента.*
- *Четвертый этап - момент наибольшего воздействия, оказываемого одной стороной на другую с целью преодоления сопротивления, выведения ситуации из тупика и тем самым разрешения конфликта в чью-либо пользу.*
- *Пятый этап - урегулирование конфликта. Согласовываются условия завершения конфликта, достигаются новые договоренности либо о восстановлении положения, существовавшего до начала конфликта, либо о внесении коррективов в ранее существующие соглашения и договоренности на приемлемых для обеих сторон условиях.*
- *Шестой этап - определение последствий. На этом этапе происходит оценка потерь и выгод, которые могут произойти в результате развития или затухания конфликта. Это означает, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери, или потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат, т.е. происходит оценка индивидуальной (групповой) эффективности конфликта.*

Причины конфликта.

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, представлениях и ценностях, манере поведения, уровне образования и т.п.

- ***Распределение ресурсов.*** Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.
- ***Взаимозависимость задач.*** Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определённые типы организационных структур увеличивают возможность конфликта.
- ***Различия в целях.*** Возможность конфликта растёт по мере того, как предприятия становятся более специализированными и разбиваются на подразделения, которые могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации.
- ***Различия в представлениях и ценностях.*** Различия в ценностях – весьма распространённая причина конфликта. Например, подчинённый может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчинённый может выражать своё мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.
- ***Различия в манере поведения и жизненном опыте.*** Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность, враждебность и готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтами.

Причины конфликта.

- *Неудовлетворительные коммуникации.* Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других.
- Другие коммуникационные проблемы, вызывающие конфликт, – *неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе.*
- Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться *из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчинённых точное описание должностных обязанностей.*

Виды общения.

1. ***«Контакт масок»*** – это формальное общение. Отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника.
2. ***Примитивное общение.*** Оценивают другого человека, как нужный или мешающий объект, если нужен – то активно вступают в контакт, если мешает – отталкивают.
3. ***Формально-ролевое общение.*** Регламентированными оказываются и содержание, и средства общения, и вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.
4. ***Деловое общение.*** Общение, учитывающее особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника при нацеленности на интересы дела, а не на возможные личностные расхождения.
5. ***Духовное межличностное общение.*** Подразумевает возможность затронуть в беседе любую тему, поделиться любой интимной проблемой каждому из участников общения.
6. ***Манипулятивное общение.*** Так же как и примитивное направлено на извлечение выгоды от собеседника с использованием специальных приемов.
7. Общение медицинского работника и пациента, в принципе, можно назвать вынужденным общением. Так или иначе, но основным мотивом встреч и бесед больного человека с медицинским работником становится появление у одного из участников такого взаимодействия проблем со стороны здоровья

***Конфликтогены – это слова, действия (или отсутствие действий),
которые могут привести к конфликту.***

Характер конфликта	Форма проявления
<i>Прямое негативное отношение</i>	<i>Приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка, издевка, сарказм</i>
<i>Снисходительное отношение</i>	<i>Унизительное утешение; унизительная похвала; упрек; подшучивание</i>
<i>Хвастовство</i>	<i>Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах</i>
<i>Менторские отношения</i>	<i>Категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминания о неприятном; нравоучения и поучения</i>
<i>Нечестность и неискренность</i>	<i>Утаивание информации; обман или попытка обмана; манипуляция сознанием человека</i>
<i>Нарушение этики</i>	<i>Причиненные случайно неудобства без извинения; игнорирование партнера по общению (не поздоровался, не пригласил сесть; не проявил внимания, продолжает заниматься посторонними делами и т.п.); перебивание собеседника; перекладывание ответственности на другого человека</i>
<i>Регрессивное поведение</i>	<i>Наивные вопросы; ссылки на других при получении справедливого замечания; пререкания</i>

Коммуникативная компетентность.

- ***Коммуникативная компетентность*** может рассматриваться также как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективного общения в определенном спектре ситуаций межличностного взаимодействия.
- Следует отметить что, ***коммуникативная компетентность является профессионально значимой характеристикой врача и медицинской сестры.***
- Однако, несмотря на то, что в условиях клиники пациент вынужден обращаться за помощью к врачу, ***коммуникативная компетентность важна и для самого больного.***
- Все это важно, потому что ***некомпетентность в общении хотя бы одной стороны в процессе общения способна нарушить диагностический и лечебный процесс. Поэтому лечебный процесс может и не привести к желаемым результатам. А неумение пациента наладить контакт с медицинским работником столь же негативно, сколь и нежелание медицинского работника установить эффективный контакт с любым пациентом.***

Типы конфликта.

- **Внутриличностный конфликт** - это конфликт, происходящий внутри человека. В случае внутриличностного конфликта речь идет о внутреннем состоянии человека, для которого характерны психологическое напряжение, эмоциональная неудовлетворенность, борьба мотивов (Мотив (от франц. *motiv* - побуждение) - побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением своей потребности.) и т.п. Он может быть у любого человека.
- **Внутриличностный конфликт может протекать на подсознательном уровне**, когда необходимая потребность устроиться на работу есть, а неадекватная самооценка и неумение психологически адаптироваться к новым условиям не позволяют поставить правильные цели, способные привести к удовлетворенности.
- Весьма часто по своей природе внутриличностный конфликт является конфликтом целей или конфликтом взглядов. **Конфликтом целей он становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей.** Примером такого внутриличностного конфликта может быть выбор места работы, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Конфликт возникает, когда одному человеку даются противоречивые задания и от него требуются взаимоисключающие результаты.
- **В других случаях мотив, отражающий объективную потребность трудоустройства, осознан, но невозможна четкая постановка цели ввиду неопределенных условий ее достижения или недостатка сил и средств для реализации.** Это может быть отсутствие вакансий на желаемую профессию, сложность самостоятельного трудоустройства после переобучения, несоответствие психологических свойств личности или отсутствие профессионально важных качеств для получения новой специальности и др.

Внутриличностный конфликт :

- ***Внутриличностный конфликт приобретает характер конфликта взглядов, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом.***
- Человек начинает чувствовать себя не совсем комфортно и пытается выйти из этого состояния путем ликвидации этой дискомфортности (через изменение своих мыслей, ценностей, поведения или через получение большего количества информации о проблеме, рождающей эту несостоятельность). Примером служит противоречие между производственными требованиями, с одной стороны, и личностными потребностями и ценностями - с другой. Он может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку.
- Исследования показывают, что такой конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и в организации, а также со стрессом.
- Возможны также ситуации, когда само содержание цели или способы ее достижения вступают в противоречие с ценностями или определенными нравственными принципами личности, и нежелание устраиваться на работу более низкого социального статуса, но зачастую в материальном плане более выгодную или когда требования работодателя противоречат нравственным принципам человека и т.п.
- Во всех случаях внутриличностного конфликта не находит удовлетворения одна из важнейших личностных потребностей - самореализация.
- ***Внутриличностный конфликт может быть скрытой причиной, предвестником, а иногда и спутником межличностных конфликтов, которые в организации являются самыми распространенными.***

Межличностные конфликты.

Межличностный - это конфликт, возникающий из-за антипатии, личной неприязни на основе несовпадения ценностей, норм, установок как при наличии, так и при отсутствии объективных причин конфликта.

- Межличностные конфликты всегда индивидуальны и ситуационно неповторимы. Они зависят от конкретных условий взаимодействия, психологических особенностей и состояния людей.
- Во многих случаях причиной межличностного конфликта является сам человек, его личные особенности, формы его поведения, *т.е. речь идет как о ситуационных предпосылках конфликта, таких, как физическое утомление, плохое настроение и т.п., так и о характерологических предпосылках, таких, как устойчивые качества личности, ее характера, которые располагают к столкновению с окружающими, вызывают чувство антипатии, противодействия.*
- Проявляется межличностный конфликт по-разному, например как борьба руководителей различных структурных и функциональных подразделений за ограниченные ресурсы, рабочую силу, капиталовложения и инвестиции или конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии. Еще одна форма проявления межличностного конфликта - столкновение личностей, обладающих различными чертами характера, темпераментом, ценностными ориентациями, которые в силу противоположных целей не в состоянии ладить друг с другом.
- При анализе причин возникновения конфликта, особенно межличностного, надо помнить, что если причина его очевидна, то необходимо анализировать глубже, *так как истинные причины могут быть скрыты и мотивы могут быть тоже разные. Конфликты, как правило, имеют несколько причин. Конфликты, имеющие только одну причину, - редкое исключение.*

Конфликт между личностью и группой.

- *Конфликт между личностью и группой больше, чем простая сумма межличностных конфликтов. Это, как правило, столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на результаты работы группы в целом.* Отдельные группы людей определяют нормы поведения и выработки, присущие конкретно только им. Каждый член группы должен их соблюдать, чтобы потом быть принятым неформальной группой.
- Конфликт возникает, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, а также когда позиция, занимаемая отдельной личностью, находится в противоречии с позицией группы.
- Конфликт между личностью и группой может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать "правила" организации (например, руководитель вынужден принимать дисциплинарные меры, которые непопулярны у подчиненных).
- В свою очередь подчиненные могут изменить отношение к руководителю, дестабилизируя обстановку, что может выразиться в снижении производительности.
- Производственные, социальные и эмоциональные процессы внутри группы влияют на проявление причин и путей разрешения внутригрупповых конфликтов. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины и т.п.

Межгрупповой конфликт.

- Межгрупповой конфликт *представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп.* Он возникает в организациях, состоящих из множества формальных и неформальных групп. Поскольку у различных групп существуют свои, отличные от других групп цели, неизбежны конфликты даже в самых эффективных организациях, которые могут иметь различную основу. Например, конфликт между лечебно – диагностической когортой и параклинической службой, медицинским персоналом и руководством (социальный) или лентяями и тружениками (эмоциональный).
- Межгрупповые конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша.
- Переход межгруппового конфликта в чувственно-эмоциональную стадию разрушающе действует не только на вовлеченные в него группы, но и на организацию в целом и на каждого индивидуального участника в отдельности. *Развитие внутригруппового конфликта приводит к внутриорганизационному конфликту. Порой бывает очень трудно провести разницу между этими двумя типами конфликтов*

Внутриорганизационный конфликт.

- *Внутриорганизационный конфликт тем не менее чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве того, как формально распределена власть в организации.*
- *Выделяют четыре разновидности такого конфликта: вертикальный, горизонтальный, линейно-функциональный, ролевой. В реальной жизни эти конфликты тесно переплетены друг с другом, но каждый из них имеет свои достаточно специфические черты.*
- *Вертикальный конфликт - это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение и разрешение обусловлены теми сторонами жизни организации, которые влияют на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура и т.п.*
- *Горизонтальный конфликт вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей. Развитие горизонтальных связей в структуре организации во многом помогает его разрешению. Наиболее ярким примером может служить конфликт между профсоюзом и администрацией. Для предотвращения этой ситуации необходимо периодически проводить мониторинг для выяснения причин недовольства и количества недовольных.*

Внутриорганизационный конфликт.

- *Линейно-функциональный конфликт чаще носит сознательный или чувственный характер. Его разрешение связано с улучшением отношений между линейным руководством и специалистами, например путем создания целевых или автономных групп.*
- *Ролевой конфликт возникает тогда, когда индивид, выполняющий определенную роль, получает неадекватное его роли задание.*
- *Для повышения эффективности деятельности любой организации и стабилизации отношений в коллективе необходимо обеспечить единство и сплоченность всех работников, создать обстановку, способствующую поддержанию благоприятного климата в организации. Этому способствуют: объединение работников в небольшие (не более 15 человек) группы; конкуренция между группами, а не между отдельными работниками; привлечение сотрудников к разработке мероприятий по улучшению качества и увеличению объемов продукции. Необходимо четко информировать работников о результатах деятельности организации, объемах продаж выпускаемой продукции и получаемой прибыли, а также о результатах деятельности отдельных рабочих групп и качестве их продукции. Групповой, или "командный" подход должен применяться и при решении вопросов найма, аттестации, повышения квалификации работников, распределения полученной прибыли.*

Причины (источники) конфликтных ситуаций

- ***Все многообразие причин (источников) конфликтных ситуаций, возникающих в ходе совместной трудовой деятельности, можно свести к следующим:***
- ***Во-первых, это распределение ресурсов (финансовых, материально-технических, кадровых и т. д.) в условиях их ограниченности.*** Необходимость делить ресурсы ведет к различным видам конфликтов. Соревнования, конкуренция в деловой активности переходят в конфликт, когда одна группа людей или личность получает возможность воспользоваться ресурсами других или воздействовать на выполнение их задач. Особенно ярко это проявляется, если отсутствуют четкие правила, исключающие такие случаи.
- ***Во-вторых, взаимосвязанность решаемых задач (когда деятельность одного человека или группы зависит от другого человека или группы) на фоне жесткой специализации (если каждое подразделение ориентировано на различные цели или показатели эффективности функционирования) при невыраженности общих целей организации (отсутствует осознание места собственной деятельности в решении общих задач).*** Возможность конфликтов уменьшается, когда основой организационной схемы являются отделы вне зависимости от признаков их создания. В этом случае руководители подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, уменьшая возможность структурных конфликтов.
- ***В-третьих, несбывшиеся ожидания, обусловившие различия в представлениях о ценностях, когда, вместо того чтобы объективно и системно оценить возникшую ситуацию, люди рассматривают только те варианты ее решения, которые, по их мнению, благоприятны лично для них или для их группы.***

Причины (источники) конфликтных ситуаций.

- ***В-четвертых, различия в жизненном опыте, манере поведения или доминирование несовместимых социально-психологических особенностей у взаимодействующих людей или групп.*** Эта причина конфликтов зависит от характеров и темпераментов отдельных личностей. Исследования показывают, что люди с высоким уровнем авторитарности и догматичности и низким уровнем самоуважения в структуре личности быстрее вступают в конфликт. Возможность конфликтов увеличивается, если между людьми существуют различия в жизненном опыте, образовании, возрасте и социальных характеристиках.
- ***В-пятых, различия в целях.*** Чем выше уровень специализации в подразделениях организации, тем больше вероятность возникновения конфликтов. Это происходит потому, что специализированные подразделения, имея собственные цели, уделяют их достижению больше внимания, чем достижению целей организации в целом.
- ***В-шестых, отсутствие нормативной базы деятельности сотрудников или несовершенство передачи этой информации:*** неоднозначность критериев качества работы, низкий уровень подготовки должностных инструкций и положений о функциональных обязанностях, закрытость или недоступность каждому сотруднику информации о значимости принимаемых решений и т.п.), недостаток самостоятельности, ортодоксальность управления и др.

Управление конфликтной ситуацией .

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные методы и межличностные стили разрешения конфликтов.

Структурные методы включают в себя четыре основные разновидности:

- *Разъяснение требований к работе.* Руководитель обязан четко изложить подчиненным предъявляемые к ним требования, а также разъяснить требования, правила и процедуры работы, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения, какую и кто получает и предоставляет информацию, определить систему полномочий и ответственности.
- *Координационные и интеграционные механизмы.* Один из самых распространенных координационных механизмов - установление иерархии полномочий, что упорядочивает взаимодействие организации. Управленческая иерархия, использование связующих межфункциональных служб, целевые группы, совещания между подразделениями оправдывают себя при управлении конфликтной ситуацией. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, что решениям руководства надо подчиняться.

Управление конфликтной ситуацией

- **Общеорганизационные комплексные цели.** Установление таких целей перед различными структурными подразделениями или группами сотрудников позволяет скоординировать их действия и направить усилия всех участников на достижение общей цели. Установление четко сформулированных целей для всей организации в целом способствует тому, что руководители структурных подразделений будут принимать решения, выгодные всей организации, а не только подразделению, которым они руководят.
- **Структура системы вознаграждений.** Оказывая влияние на поведение людей с помощью вознаграждений, можно избежать дисфункциональных последствий конфликта. Система вознаграждений должна быть построена таким образом, чтобы поощрять людей, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей. Для этого могут применяться разнообразные методы поощрения: вынесение благодарности, премия, повышение по службе и др. При этом важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных групп или лиц. Скоординированное использование системы вознаграждения для поощрения работников, способствующих достижению общеорганизационных целей, поможет персоналу понять, как ему следует поступать в конфликтной ситуации.

Мотивация.

- В экономической литературе встречается много определений мотивации и мотивов, но все они пытаются различными терминами выразить главное: мотивация – это процесс, который происходит внутри человека, направляет его поведение и выбор, или, иными словами, заставляет его вести себя в какой-то конкретной ситуации определенным образом. Понимая процесс мотивации, можно значительно лучше понять как себя, так и поведение тех людей, с которыми приходится общаться в различных ситуациях.
- Исследования показали, что одним из решающих факторов, влияющих на удовлетворенность работой, является длительность выполнения человеком одной и той же, не меняющейся по содержанию, работы. После пяти лет работы на одном и том же рабочем месте удовлетворенность работой и, как следствие этого, достижения в работе существенно снижаются.

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.

Важнейшими факторами для поддержания мотивации являются следующие:

1. Систематическая проверка срока работы персонала на одной должности и управляемое горизонтальное перемещение по службе с интервалом примерно в пять лет. Горизонтальные подвижки нужно сделать престижными. Также необходимо одобрить и сделать престижным перемещение вниз в служебной иерархии на каких-то этапах служебной карьеры.
2. Обогащение содержания работы и расширение ее рамок (оказывают влияние до 5-летнего срока).
3. Активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм (проектная, матричная организация).
4. Систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода.
5. Реализация новых форм взаимодействия, например, беседы начальника и подчиненного, как составной части эффективного управления и производственной демократии.

Межличностные методы управления конфликтными ситуациями.

Межличностные методы управления конфликтными ситуациями основываются на выборе определенного стиля поведения, учитывающего три компонента:

- собственный стиль,
- стиль других вовлеченных в конфликт людей,
- природу самого конфликта.

Стиль поведения любого человека в конфликте определяется:

- мерой удовлетворения собственных интересов;
- активностью или пассивностью действий;
- мерой удовлетворения интересов другой стороны;
- индивидуальными или совместными действиями.

Стили разрешения конфликтов.

Стилями разрешения конфликтов могут быть:

сила, власть, убеждение, сотрудничество, компромисс, уход от конфликта, согласие уступить, привлечение третьей силы, ведение игры и т.п.

Определяя стиль поведения человека в конфликте, современная теория конфликтов выделяет стратегию (возможные пути выхода из конфликта) и тактику поведения в конфликте.

Тактика поведения в конфликте - это средства, обеспечивающие данную стратегию, которые в конечном счете определяют стиль поведения человека в конфликте.

Стратегия поведения в конфликте - это программа и план действия, направленные на реализацию поставленной цели в конфликте, другими словами это решение задачи удовлетворения своей конкретной потребности, своего конкретного интереса в данном конфликте.

Возможные стратегии поведения в конфликте

- *конкуренция (соревнование)* как стремление, активно и индивидуально действуя, добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другой стороны;
 - *уклонение (избегание)*, для которого характерно отсутствие как стремления к кооперации, так и тенденции к достижению собственных целей;
 - *улаживание (приспособление)*, означающее принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны;
 - *сотрудничество*, когда принимаются решения, полностью удовлетворяющие обе стороны;
 - *компромисс* как метод взаимных уступок.
- * (Основу классификации составляет метод, разработанный Кейнстом У.Томасом и Ральфом Х. Килменном в 1972 г.):

Стратегия поведения - уклонение.

Конфликтные привычки:

- прекращаете разговаривать с этим человеком;
- подавляете в себе несогласие с ним;
- становитесь в позу обиженного;
- ощущаете подавленность от непонимания с его стороны;
- переходите на сдержанный тон в обращении с ним и на формальные отношения;
- скажете неприятные слова о нем, но не ему;
- намерены прекратить заботу о нем, поддержку действий, начинаний;
- мысленно вычеркиваете его из списка друзей или партнеров по общему делу.

Стиль уклонения рекомендуется тогда, когда:

- напряженность слишком велика и вы ощущаете необходимость ослабить накал;
- исход не очень важен для вас или вы считаете, что решение столь тривиально, что не следует тратить на него силы;
- вы знаете, что не можете или даже не хотите решить конфликт в свою пользу;
- вам нужно выиграть время для того, чтобы получить дополнительную информацию или заручиться дополнительной поддержкой;
- ситуация очень сложна и ее решение потребует слишком многого от вас;
- у вас мало власти для принятия вашего способа решения;
- пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и немедленное обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию.

Стратегия поведения - улаживание.

Конфликтные привычки:

- делаете вид, будто ничего не произошло;
- предпочитаете пойти на его условия ради мира;
- ругаете себя впоследствии за то, что не смогли ничего противопоставить ему;
- употребляете все свое личное обаяние, чтобы достигнуть цели;
- ничего не предложите для решения проблемы, но подумаете, как организовать интригу;
- сделаете все, чтобы скрыть свое раздражение, огорчение и бессилие.

Стиль приспособления уместен, если:

- вас не интересует или не волнует случившееся;
- вы хотите сохранить мир или хорошие отношения с другими людьми;
- вы понимаете, что итог намного важнее для другого человека, чем для вас;
- у вас мало власти или шансов на победу;
- вы полагаете, что другой человек может извлечь из ситуации полезный урок, если вы уступите его желаниям, даже не соглашаясь с тем, что он делает, или считая, что он допускает ошибку.

Стратегия поведения - конкуренция.

Конфликтные привычки:

- продолжаете доказывать человеку ошибочность его точки зрения;
- выражаете ему свое раздражение и демонстрируете его, пока человек не примет вашу точку зрения;
- пробуете его перехитрить;
- предпочитаете криком решить проблему;
- станете искать союзников с целью оказать на противника должное воздействие;
- твердо потребуете, чтобы ради соглашения противник уступил;
- можете прибегнуть к физическому или моральному насилию.

Стиль конкуренции полезен, когда:

- исход очень важен для вас и вы делаете ставку на свое решение возникшей проблемы;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и представляется очевидным, что предлагаемое вами решение - наилучшее;
- решение необходимо принять быстро и вы имеете достаточно власти для этого;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- вы находитесь в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования;
- вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен их повести за собой;
- вы должны принять нестандартное решение, но сейчас вам необходимо действовать и у вас достаточно полномочий для этого шага.

Стратегия поведения - компромисс.

Конфликтные привычки:

- предложите делить "конфликтный пирог" поровну;
- вам прежде всего нужны нормальные отношения на будущее (боязнь попасть под пресс давления своего противника дает выход на компромисс);
- вы немного уступите, но для того, чтобы потом получить чуть-чуть больше (деляческий компромисс).

Стиль компромисса выбирайте, если:

- вы испытываете дефицит времени и хотите прийти к решению быстро;
- обе стороны уравниены во властных полномочиях и имеют взаимоисключающие интересы;
- вас может устроить временное решение;
- вы можете воспользоваться кратковременной выгодой;
- другие пути решения проблемы оказались неэффективными;
- решение не имеет для вас принципиального значения и вы можете без существенных потерь пересмотреть первоначальные цели;
- компромисс позволит вам сохранить хорошие взаимоотношения и вы предпочитаете получить хоть что-то, чем потерять все.

Стратегия поведения - сотрудничество.

Конфликтные привычки:

- признаете реально существующий конфликт без иллюзий, без недомолвок;
- не скрываете своих интересов, претензий и требуете этого от своего партнера,
- отказываетесь от своих имеющихся преимуществ, не злоупотребляете своим силовым потенциалом, так как предполагаете действовать с партнером на равных (паритетные социальные отношения);
- приглашаете партнера к совместному поиску решений конфликтной проблемы;
- честно принимаете на себя ответственность за удачу и неудачу в разрешении конфликта;
- в случае неудачи стараетесь не стать врагами, а продолжать совместные поиски выхода из конфликтной ситуации.

Стиль сотрудничества возможен, когда:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон и никто не хочет полностью от него устраниваться;
- у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- у вас есть время поработать над возникшей проблемой;
- вы и другой человек осведомлены о проблеме, информированы о взаимных интересах, готовы потрудиться над решением, способны выслушать друг друга;
- вовлеченные в конфликт стороны обладают равными властными полномочиями или ориентированы на равных искать решение проблемы.

Характеристики сложных характерологических типов людей:

"Паровой каток".

- *Это люди грубые и бесцеремонные, считающие, что все вокруг должны уступать им дорогу. Они убеждены в своей правоте и хотят, чтобы о ней знали все окружающие. В то же время некоторые из таких людей могут бояться раскрытия своей неправоты.*
- Для "парового катка" подрыв его имиджа - ужасная перспектива. Если предмет конфликта не особенно важен для вас, то лучше уклониться от него или приспособиться. Уйдите с дороги или уступите этому человеку в малом, чтобы успокоить его.
- Если же вы избрали другой подход, то лучше начать с того, чтобы дать такому человеку "спустить пар". Затем спокойно и уверенно выскажите собственную точку зрения, по старайтесь не поставить под сомнение его правоту, поскольку в результате вы неизбежно столкнетесь с враждебной реакцией.
- Определите свою роль как роль миротворца, который стоит над конфликтом. Подавите ярость человека собственным спокойствием; это поможет ему справиться

"Скрытый агрессор".

- *Человек, относящийся к этому типу трудных людей, старается причинять людям неприятности с помощью закулисных махинаций, колкостей и других скрытых проявлений агрессии.*
- Обычно он полагает, что такое его поведение полностью оправданно; кто-то другой поступил неправильно, а он выполняет роль тайного мстителя, восстанавливая справедливость. Он может также вести себя таким образом потому, что не обладает достаточной властью, чтобы действовать открыто.
- Опять же, если вы решили, что уклониться или терпеть такого человека - это не для вас, то наилучший способ состоит в том, чтобы выявить конкретный факт применения зла и затем выявить скрытые причины. Дайте понять атакующему вас человеку, что вы выше этого, сказав что-нибудь наподобие: "Чего вы добиваетесь этим?" Если он начнет отрицать факты - приведите доказательства. При этом вам следует сохранять спокойствие, чтобы человеку не показалось, что вы агрессивны настроены по отношению к нему, так как это может только привести к открытому столкновению. Если вы приведете еще несколько разоблачительных примеров, то человек поймет, что маска с него сорвана. Теперь ему следует либо прекратить нападки на вас, либо открыто признать их.
- Когда же все будет извлечено на поверхность, вы сможете выявить истинные причины "трудности" человека и с их учетом найти решение проблемы.

"Разгневанный ребенок".

- *Человек, относящийся к этому типу людей, не является злым по своей природе; он взрывается, как ребенок, у которого плохое настроение. Обычно человек, который ведет себя подобным образом, испуган и беспомощен, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под контроль.* Так, например, муж может взорваться, ревнуя свою жену, боясь потерять ее и опасаясь утратить контроль; или начальник может вспылить, чувствуя, что подчиненные совсем отбились от рук.
- Если тирада взорвавшегося человека обрушивается на вас, основной принцип, которому необходимо следовать для того, чтобы избежать эскалации конфликта (если вы решили не уклоняться от него совсем), заключается в том, чтобы дать человеку накричаться, дать выход его эмоциям или убедить человека в том, что вы слушаете его.
- Необходимо дать ему понять, что он контролирует ситуацию, и тем самым успокоить его. Затем, когда он успокоится, ведите себя с ним, как с обычным, разумным человеком, как будто и не было никакого взрыва с его стороны. Дипломатично и доброжелательно предложите ему обсудить возникшую проблему. Вы можете обнаружить, что человек несколько смущен после такой вспышки. Примите его извинения, если они последуют, и он будет чувствовать себя лучше. Но еще лучше - отвлечь внимание от случившегося, и тогда человеку будет легче об этом забыть.
- Почувствовав, что он контролирует ситуацию, такой человек снова будет казаться спокойным и рассудительным.

"Жалобщик".

- *В действительности жалобщики бывают двух типов: реалистичные и параноидные, которые жалуются на воображаемые обстоятельства. Жалобщики обоих типов часто бывают охвачены некоторой идеей и обвиняют других - кого-то конкретно или весь мир в целом - во всех грехах. В некоторых случаях вы можете столкнуться с жалобщиком только как благодарный слушатель; в других - как предмет его жалоб и обвинений.*
- Если жалобщик завел с вами разговор о каком-то третьем лице, то лучше всего поддакивать ему. В ином варианте вы можете возразить и сказать, что он не прав. Однако ни один из этих подходов не поможет решить исходную проблему. В первом случае жалобщик найдет еще один повод для сетований: ваше нежелание выслушать его. А во втором случае он начнет защищаться, поскольку вы начали наступать на него. не согласившись с обоснованностью его жалоб.
- Вместо этого начните с того, что выслушайте жалобщика. Неважно, прав он или нет. Он страстно желает быть услышанным. Это одна из причин того, что он постоянно недоволен. Он считает, что никто не желает его слушать или относиться к его словам серьезно. Его жалобы обычно возникают на почве разочарования и сознания собственного бессилия. Выслушивая его, вы возвращаете ему ощущение собственной значимости и предоставляете возможность выразить свои чувства.
- Вам следует признать или оценить этого человека; показать, что вы поняли сказанное им, возможно, повторив это иными словами.
- Конечно, если вы чувствуете, что поток жалоб превратился в непреодолимый замкнутый круг и разговор уже невозможно направить в конструктивное русло, можете махнуть рукой на это. По крайней мере вы сделали все, что могли.

"Молчун".

- *Люди этих типов могут быть скрытными по многим причинам, и чем особенно разочаровывает общение с ними, так это тем, что причины их скрытности вам неизвестны. Ключом к разрешению конфликта, если только вы не хотите уклониться от него, является преодоление этой замкнутости.*
- Для того чтобы вскрыть суть проблемы, вам следует задать несколько вопросов в такой форме, которая не позволит выразить ответы только словами "да", "нет" или просто кивком головы. Если вы не хотите получить односложные ответы, то задавайте следующие вопросы: "Что вы думаете по этому поводу?" или "Что послужило причиной вашей замкнутости?"
- Покажите, что вы относитесь к человеку сочувственно и доброжелательно, что бы он ни сказал. Часто такие люди замыкаются в себе, потому что не хотят оскорбить чувства других; научены горьким опытом не делиться ни с кем своими чувствами; хотят избежать конфронтации: считают, что их мнение не принимают во внимание, или они просто пугливы. Таким образом, особенно важно их оценить, поддержать и признать такого человека. Покажите, что вы не будете сердиться, обижаться, обвинять его и т.п., что бы он ни сказал.
- Может быть, вам не удастся достичь расположения с первой попытки, но если вы добились какой-то открытости, то процесс начался. В дальнейшем ваша настойчивость поможет решить проблему в целом.

"Сверхпокладистый".

- *Такие люди могут казаться приятными во всех отношениях и не создающим трудностей в общении с ними, потому что они всегда уступают, чтобы понравиться другим людям.*
- *Но время от времени они создают проблемы: вы полагаетесь на такого человека, который соглашается с вами во всем. а потом оказывается, что его слова расходятся с делом. Сотрудник берет на себя какую-то работу и не выполняет ее; вдруг соглашается сделать что-то для вас, но в последнюю минуту находит причину для отказа.*
- Если вы считаете необходимым продолжать общение с таким человеком, то ключ к решению проблемы состоит в том, чтобы показать ему, что вы хотите правдивости с его стороны. Настаивайте на том, что хотите знать, что в действительности думает этот человек, хотите, чтобы он сделал только то, что он в состоянии или хочет сделать. Подчеркните, что вас беспокоит не то, согласится он с вами или нет, а его непоследовательность.
- Вы должны настаивать на том, чтобы человек говорил правду, и неважно какую. Его следует убедить в том, что ваше отношение к нему будет определяться не тем, что он во всем с вами соглашается) а тем, насколько он будет правдив с вами и насколько последовательно он будет поступать в дальнейшем.

Функциональные последствия. конфликта.

Возможно несколько функциональных последствий конфликта.

- *Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.*
- *Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно чреватых конфликтом.*
- *Кроме того, конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчинённые не высказывают идей, которые, по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей.*
- *Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении ещё до того, как решение начнёт выполняться.*

Дисфункциональные последствия конфликта.

Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей:

- неудовлетворенность;*
- рост текучести кадров и снижение производительности;*
- меньшая степень сотрудничества в будущем;*
- сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами;*
- представление о другой стороне как о «враге»;*
- представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;*
- смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.*

Различные уровни возникновения конфликтов в медицинских организациях.

В современной конфликтологии выделяют различные уровни возникновения конфликтов в медицинских организациях:

- ***межличностные конфликты, которые возможны между медицинскими работниками*** (врач - медсестра, врач - врач, врач - заведующий отделением), между врачом и пациентом, между врачом и родственником пациента;
- ***персонально-интергрупповые конфликты возможны между врачом и пациентом***, включая «группу поддержки» последнего, между пациентом и его семьей, между пациентом и родственниками соседа по палате, между пациентами;
- ***интергрупповые конфликты*** - между родственниками и медицинскими работниками, между профессиональными микрогруппами медицинских работников в границах одного или нескольких структурных подразделений лечебного учреждения, между различными лечебными учреждениями;
- ***интраперсональные конфликты*** - пациента, врача, родственника пациента.

Способы разрешения конфликтов.

Наиболее распространенные способы разрешения конфликтов в медицинской практике:

- а) досудебный:*** разрешение конфликта «врач - пациент» на первичном уровне заведующим отделением, администрацией ЛПУ, КЭК, этическим комитетом;
- б) судебный:*** органами государственной юрисдикции; органами негосударственной юрисдикции -специализированными третейскими судами.

Способы разрешения конфликтов приводят к соответствующим типичным результатам разрешения конфликта:

- а) разрешение конфликта на досудебном уровне;***
- б) исполнение решения суда.***

Конфликтное поведение среди пациентов.

- *Выявлено, что конфликтное поведение среди пациентов присуще лицам предпенсионного или пенсионного возраста, обладающим невысоким уровнем образования, неустроенной личной жизнью, имеющим мало комфортные бытовые условия.*
- *Среди них значительна доля тех, кто, несмотря на неудовлетворительное состояние здоровья, вынуждены работать иногда даже сверх обычной нормы нагрузки, установленной по специальности или возрасту.*
- *Субъектами конфликтов в медицинской практике чаще становятся граждане с низким уровнем доходов, ограничивающим их возможности в получении оплачиваемых (или частично оплачиваемых) видов медицинской помощи и лечения качественными (а значит эффективными) лекарственными средствами.*

Конфликтное поведение среди медицинских работников.

- Социально-экономические характеристики медицинских работников и их партнеров по конфликтному взаимодействию - пациентов практически аналогичны.
- *Различия выявлены в том, что в конфликт часто вступают врачи, имеющие высокую профессиональную квалификацию.*
- Несмотря на осознанный выбор специальности и значительный опыт работы с людьми, низкая заработная плата большинства медицинских работников является одним из основных факторов, определяющим социопсихологический дискомфорт врачебного персонала и влияющим на характер intersubjectных конфликтов во взаимоотношениях «врач - пациент» в момент оказания медицинской помощи.

Разные причины и виды конфликтов в медицине.

Для разных отраслей медицинской деятельности ведущими являются разные причины и виды конфликтов:

- на амбулаторно-поликлиническом приеме сокращение продолжительности врачебного приема является главным фактором конфликтности в системе отношений «медицинский персонал -пациент»;*
- в судебно-медицинской экспертизе ситуацию конфликтного взаимодействия субъектов медицинской практики формирует субъективное отношение к результатам экспертизы;*
- в стоматологической практике главным конфликтогенным фактором является несоответствие цены и качества услуги;*
- в фармации конфликт врача и фармацевта - это конфликт профессионалов, который может быть позитивным, а конфликт пациента и фармацевта - это конфликт профессионала и непрофессионала, который непродуктивен, но может быть разрешен путем более полного информирования пациента;*
- в медицинской науке наибольшее социальное значение имеют конфликты в клинических испытаниях, поскольку они провоцируют риски для испытуемых.*

Система управления конфликтами в медицине, в сфере здравоохранения.

- *Интерперсональный уровень, на котором конфликт урегулируется через коммуникативные процедуры и механизмы социально-психологического характера между двумя субъектами (врач - пациент, врач - врач, врач - медицинская сестра, врач - родственники пациента, врач - администратор, пациент - медицинская сестра, и т. д.).*
- *Причем этот уровень несет на себе дополнительную позитивную нагрузку профилактической ступени управления возникающими дисфункциональными конфликтными ситуациями, когда своевременное распознавание персональных свойств конфликтанта или предмета пересекающихся интересов субъектов медицины способно в большей мере предотвратить дестабилизирующее конфликтное противодействие, нежели борьба с его дисфункциональными последствиями.*
- *Этот уровень требует от субъектов конфликтной ситуации знаний в области социальной психологии, конфликтологии, социологии личности и умений их применять.*

Система управления конфликтами в медицине, в сфере здравоохранения.

- *Административный уровень* позволяет разрешить конфликт, как правило, посредством апелляции к вышестоящему административному субъекту; последний, в свою очередь, пользуется для разрешения ситуации должностными инструкциями и формальными предписаниями ведомственного характера (приказы и распоряжения Министерства, региональных Комитетов по здравоохранению и других отраслевых структур). Такой уровень регуляции конфликта требует знаний в сфере административного права, однако часто бывает неформальным и основывается на авторитете официального лица. В тоже время правовые органы здесь не привлекаются, поэтому характер разрешения конфликтов - *сугубо корпоративный, досудебный.*
- При этом важно подчеркнуть, что административный уровень не является лишь формой разрешения конкретной конфликтной ситуации на интерперсональном уровне или конфликта между конкретной личностью и конкретной группой. На данном уровне необходимо определить более значимую функцию административных субъектов любого уровня - *обеспечивать создание структуры инстанций, широко представленных на территории страны в сети лечебных учреждений, департаментов по здравоохранению, конфликтных комиссий и других ведомственных инстанций субъектов Федерации. Главная функция таких структур - квалифицированно разрешать возникающие конфликты дисфункционального порядка в системе отношений субъектов медицинской практики.*

Система управления конфликтами в медицине, в сфере здравоохранения.

- Другой не менее значимой функцией административного уровня управления конфликтами административный ресурс, позволяющий больший акцент делать на профилактике конфликтов в медицине, снижая доступными способами дисфункциональную конфликтность системы отношений «врача - пациент - общество».
- Высокая степень социальной напряженности, неудовлетворенность профессиональной деятельностью, неустойчивое состояние отношений выступают индикаторами, свидетельствующими о необходимости сосредоточения усилий на профилактике конфликта в медицинских коллективах силами административного ресурса.
- Пропедевтические меры по предотвращению конфликта позволяют избежать инцидента и эскалации дисфункционально-конфликтного противостояния в медицинской сфере. Конкретное содержание этого ресурса определено в работе А.В. Решетникова в способах предупреждения конфликтных ситуаций.

Среди способов профилактики конфликта встречаются зависящие сугубо от административного субъекта:

- а) разъяснение требований к работе;*
- б) координационные и интеграционные механизмы;*
- в) организационные комплексные цели;*
- г) структура системы вознаграждения; д) управление атмосферой рабочей обстановки и сбалансированностью рабочих мест; е) индивидуальный подход к подчиненным, умение разбираться в психологии людей, понимать мотивы их поведения.*

Уровни решения конфликта.

- ***Этико-правовой уровень, на котором к решению конфликта привлекаются внешние стороны - правовые органы, этические комитеты.*** Здесь уже следует говорить о социальной экспертизе конфликта. В данном случае его решение зависит от применяемого законодательства и(или) этических принципов. Налицо взаимодействие разных социальных субъектов, поэтому для такого уровня анализа и урегулирования конфликта целесообразнее использовать знания в области социологии медицины.
- ***Преобладание жалоб по этическим и деонтологическим вопросам взаимоотношений субъектов медицинской практики подтверждается данными исследований, что указывает на доминирование этических и деонтологических причин (38,5 %) возникновения дисфункциональных конфликтов по сравнению с типичными для медицины конфликтами на почве проблем с лекарственным обеспечением пациентов и некачественным лечением (32,8%).*** В результате анкетирования пациентов - участников «разрешенных» комиссиями конфликтов - было выявлено, что 85,2% пациентов высказали удовлетворенность решением касающихся их вопросов, 11,9% - не совсем удовлетворены решением конфликтных комиссий, а 1,3% - полностью не удовлетворены работой комиссии (1,6% респондентов затруднились ответить на вопрос). Составом комиссии не были удовлетворены 62,7% респондентов
- ***Этико-правовой уровень управления конфликтами в медицинской сфере является наиболее разработанным в обществе механизмом разрешения конфликтов.*** Однако на этом уровне следует дифференцировать два главных аспекта - судебное разбирательство и урегулирование с помощью этических комитетов - в относительно самостоятельные, автономные органы разрешения конфликтных ситуаций.

Предпосылки возникновения конфликта в медицине.

Предпосылок возникновения конфликта множество. Они могут быть объективными и субъективными.

- *К объективным предпосылкам относятся нарушения медперсоналом деонтологических норм и очевидные дефекты диагностики и лечения.*
- *Субъективные предпосылки заключаются в своеобразном психологическом состоянии многих пациентов. Известно, в частности, что процесс оказания медицинской помощи относится к категории "трудных" для больного ситуаций, сопровождающихся стрессогенными влияниями и отрицательными переживаниями.*
- *Эти ситуации, как правило, сопровождаются осознанием личностью угрозы здоровью, трудностей, связанных с ограничением режима, препятствий к реализации целей, состоянием психической напряженности, заметным изменением привычных параметров деятельности и общения.*
- *С другой стороны, предиспозицией конфликта могут быть определенные личностные особенности пациента в виде претенциозности, повышенной обидчивости, недоброжелательности и т.п.*
- *Суть конфликтов в системе врач (медицинский работник) - пациент заключается в столкновении мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и ожиданий участников взаимодействия.*

Наиболее частыми причинами конфликтных ситуаций являются:

- 1. Недостаточно внимательное отношение к пациенту.***
- 2. Характерологические особенности врача и пациента.***
- 3. Отсутствие согласованности в действиях врачей разной специализации, коллегиальности в составлении плана лечения.***
- 4. Дефекты ведения медицинской документации.***
- 5. Отсутствие информированного согласия пациента на лечение;***
- 6. Профессиональная некомпетентность (необоснованное расширение показаний к хирургическому лечению).***

Как на практике избежать конфликта с пациентом.

- 1. Соблюдать культуру оказания медицинской помощи.***
- 2. Следить за качеством ведения медицинской документации,*** так как хорошо документированная информация о пациенте является основным способом самозащиты врача. Обязательно информировать пациента о сущности предлагаемого лечения, характере и возможных осложнениях.
- 3. Согласовывать план лечения с пациентом и оформлять его документально.***
- 4. Придерживаться порядков и стандартов оказания медицинской помощи, принятых на региональном уровне или в конкретном медицинском учреждении.***
- 5. Помнить о необходимости "конфликтной настороженности" и проводить экспресс-диагностику психологического типа личности пациента.***
- 6. Стараться разрешать конфликт на месте "здесь и сейчас".***
- 7. Обязательно проводить разбор конфликтной ситуации в трудовом коллективе.** Целесообразно иметь в коллективе сотрудника, являющегося не только высококвалифицированным специалистом, но и обладающего определенными характерологическими данными, которого можно было бы привлекать к участию в разрешении споров между пациентом и медицинским персоналом в досудебном порядке по соглашению сторон.

Конфликты в медицине.

Конфликты принято делить на реалистические (предметные) и нереалистические (беспредметные).

- *Реалистические конфликты вызваны неудовлетворением требований и ожиданий участников, а также несправедливым, по их мнению, распределением каких-либо обязанностей, преимуществ и направлены на достижение конкретных результатов. Этот тип конфликта часто связан с несовпадением ожиданий пациента с реальностью.*
- *Поводом может служить несоответствующее представлениям о должном поведении медицинского персонала (грубость, неучтивость), проведение процедур (нерегулярность, непунктуальность, халатность), санитарно-гигиенические условия нахождения в стационаре (грязь, шум, запах), неправильная диагностика или неверное назначение терапии.*
- *Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, когда острое конфликтное взаимодействие становится не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.*
- *Конфликт нередко обусловлен предвзятым отношением пациента к медицинской службе, в целом или к отдельному врачу, в частности.*

Непосредственные причины конфликтов в медицине.

Непосредственными причинами конфликтов могут быть следующие обстоятельства:

- 1. Неудовлетворенность пациента конечным результатом лечения (обоснованная или необоснованная).***
- 2. Деонтологические просчеты медицинского персонала самонадеянно-легкомысленного характера, вводящие больного или родственников в заблуждение.***
- 3. Реальные дефекты медицинской помощи, в т.ч. с официально и неофициально произведенным материальным поощрением от больного.***
- 4. Ятрогенные обстоятельства, прямо или косвенно связанные с причинением пациенту вреда, как последствия его взаимодействия с медицинским персоналом во всех ятрогенных сферах — диагностической, тактической, лечебной, лечебно-деонтологической, организационной.***

Конфликт как результат противостояния пациента и медицинского работника

Конфликт как результат противостояния пациента и медицинского работника выражается в следующем:

- 1. Нарастание негативизма больного сталкивается с игнорированием его мнения врачом.***
- 2. В общении преобладают негативные эмоции с формированием "образа врага".***
- 3. Нанесение морального ущерба врачом (грубое обращение) усиливает категоричность претензий в исковых заявлениях пациентов.***
- 4. Все ресурсы мобилизуются для победы над оппонентом, а не над недугом.***

В ситуации конфликта пациенты используют как достоверную, так и искаженную информацию.

Факторы, влияющие на искажение информации, можно сгруппировать следующим образом:

- стресс;***
- недостаток информации об оппоненте, который восполняется домыслами обычно негативного характера;***
- чем выше уровень мотивов конфликта (жизнь, здоровье), тем выше степень искажения;***
- ограниченность кругозора;***
- состояние алкогольного или наркотического опьянения.***

- 5. Наиболее распространенной причиной конфликтов в системе "пациент — медперсонал" являются неблагоприятные последствия (исходы) оказания медицинской помощи.***

Менталитет пациента.

- Менталитет пациента - потребителя услуг и менталитет больного, нуждающегося в помощи, - разные психологические образования. Многие трудности в сфере платной медицины происходят, прежде всего, *потому, что не все врачи настроились на ментальность потребителя услуг и продолжают действовать в расчете на ментальность больного.*
- *Менталитет "среднестатистического" больного в государственном медицинском учреждении можно описать словами - человек "на конвейере" с присущими ему атрибутами: очередь, принудительное время для лечения, ограниченная возможность выбора врача, неприятное впечатление от санитарного состояния поликлиник и кабинетов, сниженное внимание со стороны персонала, бесполезность предъявления претензий.*
- Непременным атрибутом менталитета больного из уходящей эпохи было осознание своего зависимого положения: по собственному усмотрению врач мог уделить больше или меньше внимания его случаю и личности. *Поэтому большинство людей, имеющих опыт больного "на конвейере", не любят появляться у врача. Приходят на прием лишь тогда, когда возникает боль, не имеют привычки регулярно посещать профессиональные осмотры.*

Менталитет потребителя услуг.

- *Менталитет потребителя услуг выражается краткой, но емкой формулой: "за свои деньги я хочу получить то, что хочу". При этом суть притязаний потребителя не меняется в зависимости от того, сколько он заплатил или готов заплатить - много или мало. В любом случае он хочет, чтобы полностью были учтены его жалобы и пожелания, чтобы ему было оказано исключительное внимание, чтобы с ним детально все согласовали, чтобы ему понятно все разъяснили.*
- *Совсем новое в менталитете потребителя услуг то, что он, взаимодействуя с врачом, свободно проявляет разные свои личностные особенности - интеллект, характер, эмоции, нравственные принципы. Иной пациент демонстрирует свою личность без всякого стеснения, вплоть до того, что искажает договоренности, достигнутые с врачом, привирает в свою пользу и напрасно наговаривает на медицинский и обслуживающий персонал.*
- *Различия в менталитете врача, который настроен лишь оказывать помощь больному, и врача, который понимает, что, кроме того, он предоставляет услуги пациенту - довольно существенны.*
- *Это разные персоны, олицетворяющие различные философии и подходы к своей деятельности. Это представители разных культур - "коммунальной" и "персонифицированной".*
- *Врач, исповедующий принцип "коммунальное", "конвейерности" во взаимодействии с больными, лечит поточным методом, он - "технар", возможно, высокого класса.*
- *Врач, ориентированный на личность пациента, вносит во взаимодействие с ним гуманистические ценности и одушевляет процесс лечения.*

Менталитеты врача и пациента.

- При совпадении менталитетов врача и пациента в их взаимодействии появляется гармония, а в случае различий в ментальностях - напряжение, взаимное непонимание и конфликт. *Типичный конфликт происходит не из-за того, что врач плохо знает свое дело, а потому, что он не посчитался с личностной реальностью пациента: не принял во внимание все его пожелания, не учел характер, интеллект, нравственные свойства, не отреагировал на индивидуальные показатели здоровья. Такое отношение к себе пациент воспринимает как знак принижения его достоинства и потому реагирует в ответ эмоционально. Ситуация буквально взрывается, если врач игнорирует психологически проблемную личность, требования которой могут быть неординарными, а поведение — непредсказуемым.*
- *Перестройка ментальности врачей на предоставление персональных услуг пациенту не исключает издержек, парадоксов и нарушения медицинской этики.* Опыт показывает, что некоторые сотрудники частных клиник пришли к выводу: если пациент имеет право выбора врача, то и врач может выбирать себе пациента. Под тем или иным предлогом почти все врачи стараются не иметь дело с проблемными личностями - трудными в общении, привередливыми, неуравновешенными. Задачу видят в том, чтобы своевременно распознать таких пациентов и в корректной форме распрощаться, не приступая к лечению. Способы разные: "напугать" стоимостью, посоветовать обратиться к другому специалисту, дать время на размышление, послать на дополнительное обследование и т.д.

Менталитеты врача и пациента.

- Как выйти врачам из такой напряженной ситуации, когда личные интересы сталкиваются с медицинской этикой? В конце концов, врач - тоже человек и имеет право позаботиться о своем здоровье.
- *Во-первых, надо внести решительные коррективы в свой менталитет: принять как должное главный принцип предоставления платных услуг, чем выше класс обслуживания, тем выше степень готовности персонала выполнять любые разумные желания клиента, невзирая на его характер и причуды. Условие одно - пусть платит деньги.*
- Обоснованность такой позиции доказывает мировой опыт. В шикарных салонах, элитных отелях и медицинских учреждениях делают все возможное для клиента, в том числе, для нестандартного и привередливого. Более того, гордятся этим. *Для врача, работающего в платной медицине, указанный принцип может быть сформулирован так: профессионализм доктора тем выше, чем отчетливее выражена его способность находить подход к самым трудным в психологическом плане пациентам.*
- *Во-вторых, следует позаботиться о повышении порога профессиональной коммуникативной толерантности, т.е. уровня терпимости к пациентам, которые чем-то не нравятся и с которыми трудно работать.*
- *Надо быстро и безошибочно научиться распознавать проблемных пациентов. Но не для того, чтобы отказать им в обслуживании, а чтобы правильно взаимодействовать с ними - предупредить возможный конфликт, преодолеть его, если он возник, или защитить себя при помощи мер психологического и юридического содержания.*

Задача 1.

- Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.
- Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.
- Подойти к курящим, представится, узнать их имена и должности, сказать, что в мои должности входит слежение за соблюдением порядка в рабочее время за работниками, оценивать их ценность для фирмы, что они произвели не самое хорошее впечатление на меня и во избежание дальнейших конфликтов лучше будет, чтобы они были на своих рабочих местах, а не в курилке. И если они еще будут замечены в нарушениях дисциплины мне придется действовать уже другими методами, а не разговорами. Сказать, что надеюсь, что мы поняли друг друга и в будущем будем разговаривать только на приятные темы

Задача 2.

- Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.
- Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.
- Поздороваться, поинтересоваться, кого она ждет в аэропорту. Сказать, что немедленно жду ее на работе, что она ценный сотрудник и если она завтра выйдет на работу и будет старательно работать, то ее поведение закончится этим выговором. Если же нет, то придется искать другого сотрудника.
- Объяснение: в обычной ситуации следовало бы применить более жесткие меры, вплоть до увольнения, но поскольку срываются сроки работ сотрудница нужна коллективу.

Задача 3.

- Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.
- Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.
- Причина конфликта – одна сотрудница делает слишком много ошибок из-за которых страдает вторая сотрудница, которой приходится их исправлять. Личностно-функциональная конфликтная ситуация.

Задача 4

- Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...
- Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.
- Взвесить, ценен ли принятый сотрудник, если ценен, поговорить с заместителем, что его не устраивает в его подчиненном. Постараться урегулировать отношения заместителя с новым работником, сказать лучше присмотреться к нему еще некоторое время. Послать работника на курсы повышения специализации, если нужно. Если работник не очень ценен позвать его себе, указать на недостатки и не профессиональность, указанные в записке заместителя. Дать срок влиться в коллектив и исправить свои ошибки. Если не справится – уволить.

Задача 5

- В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.
- Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.
- Причина конфликта в неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов. Ситуативно-управленческие конфликтная ситуация.

Вывод.

- *Подводя итог вышесказанному, можно прийти к выводу, что наиболее эффективным методом предупреждения и разрешения конфликтов является - повышение правовой культуры медицинских работников и разработка адекватных моделей поведения медицинского персонала в условиях конфликта, позволяющих не только обеспечить реализацию прав граждан, как пациентов и потребителей медицинских услуг, но и защитить добросовестных специалистов от случаев злоупотребления пациентами своими правами.*