Пути преодоления конфликтов

Профессор
Амиров А.Ф.

способы разрешения конфликтов в медицинской практике

наиболее распространенные способы разрешения конфликтов в медицинской практике:
досудебный: разрешение конфликта на первичном уровне врач – пациент, заведующего отделением, администрации ЛПУ, КЭК, этическим комитетом;
судебный: органами государственной юрисдикции; органами негосударственной юрисдикции — специализированными третейскими судами

Суть конфликтов на досудебном уровне сводится к несовпадению позиций

пациенты

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.

Пациенты

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 лечении качественными (а значит эффективными) лекарственными средствами.

Врачи

-неосознанный выбор специальности;
-отсутствие опыта работы с людьми;
-невысокая заработная плата отдельных специалистов;
-стрессонапряженность профессии:
это основные факторы, определяющие социопсихологический дискомфорт определенной части врачебного персонала и влияющие на характер интерсубъектных взаимоотношений в момент оказания медицинской помощи.

руководители

- ответственность за результаты деятельности каждого и организации в целом;
- стремление улучшить показатели работы организации ;
- требовательность к себе, к медицинскому и обслуживающему персоналу;
- наличие права на санкции, позволяющие поощрять и наказывать сотрудников.

Для разных отраслей медицинской деятельности ведущими являются разные виды конфликтов

- **на амбулаторно–поликлиническом приеме**

сокращение продолжительности врачебного приема является главным фактором конфликтогенности в системе отношений «медицинский персонал — пациент»

- **в судебно-медицинской практике**

ситуацию конфликтного взаимодействия субъектов медицинской практики формируют результаты экспертизы

- **в стоматологической практике**

главным конфликтогенным фактором является несоответствие цены и качества услуги

- **в области клинической фармации**

конфликт врача и фармацевта – это конфликт профессионалов, который может быть позитивным

конфликт пациента и фармацевта – это конфликт профессионала и непрофессионала, который непродуктивен, но может быть разрешен путем более полного информирования пациента

в медицинской науке и исследованиях

наибольшее социальное значение имеют конфликты в клинических испытаниях, поскольку они провоцируют риски для испытуемых

на судебном уровне

Основные причины обращений

-если произошла утрата трудоспособности или внешнего вида пациента
-если возникли послеоперационные осложнения
-если имело место несвоевременное выполнение операций
-если врач делал намеки на денежное вознаграждение
-если поместили в палату с умирающим больным

Возможные причины конфликтов в медицинской практике

Возможные пути решения конфликтных ситуаций в медицинской практике

1. Недостаточно внимательное отношение к пациенту.

Воспитание врачей в традициях медицинской школы.

2. Отсутствие информированного согласия пациента на лечение.

Информирование пациента о сущности врачебных действий.

3. Профессиональная некомпетентность врача.

Соблюдение стандартов оказания помощи.

Возможные причины конфликтов в медицинской практике

Возможные пути решения конфликтных ситуаций в медицинской практике

4.Отсутствие коллегиальности в составлении плана и проведении лечения (отсутствие согласованности в планах, оценках и действиях разных врачей.

Коллегиальное принятие плана лечения; обязательное документирование данных обследования (например, лабораторного), чтобы другой специалист – врач-клиницист – мог его понять.

5. Дефекты ведения медицинской документации.

Контроль за качеством ведения медицинской документации

Возможные причины конфликтов в медицинской практике

Возможные пути решения конфликтных ситуаций в медицинской практике

6. Характерологические особенности врача и пациента.

Учет врачем своих личностных особенностей и экспресс-диагностика психологического типа пациента.

7.Отсутствие ответственности пациента. Незнание им своих прав и обязанностей.

Внедрение автономной модели; соблюдение принципа информированного согласия

Принципиальным в понимании производственного конфликта в медицинской практике является выделение ключевых понятий – **противоречие** и **интерес**. Не каждые противоречия приводят к конфликту, а лишь те, которые:

- заставляют человека (или группу) осознавать противоположность интересов, вызывающих противоречия;
- определяют некий уровень соответствующей конфликту мотивации и поведения.

Конфликты происходят повсюду, где взаимодействуют люди и являются нормальным явлением их сосуществования.

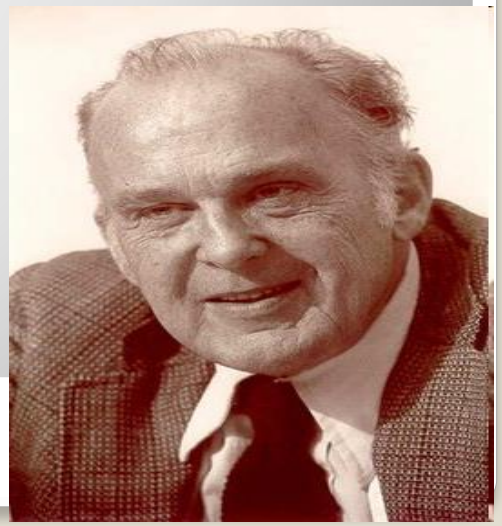
"Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс" – говорит известный американский психолог Ч. Диксон, занимающийся конфликтами.

- **Стратегии выхода из конфликта**

  в медицинской практике представляет собой основную линию поведения оппонентов во время решения конфликта

- **Выделяют пять основных стратегий** и соответствующим им **стилей (К.Томас). :**

  Конкуренция (соперничество), компромисс, сотрудничество, уклонение (уход, избегание), приспособление.



- **Конкуренция** (соперничество)

Стратегия **«конкуренция» заключается в навязывании другой стороне выгодного для себя решения и предполагает сооответствующий стиль поведения.**

Оправдана в случаях: явной конструктивности предлагаемого решения; социальной значимости результата; выгодности результата для всей группы или организации, а не для отдельного лица или микрогруппы; отсутствия времени на договоренности с оппонентом.

Стратегия целесообразна в экстремальных и принципиальных ситуациях, а также в случае дефицита времени и высокой вероятности опасных последствий.

Стиль конкуренция – «акула»

Ориентация только на свои интересы и игнорирование интересов своего партнёра, то есть стремление добиться своих интересов в ущерб другому

- **Преимущества**

- Не копятся отрицательные эмоции
- Подходит для экстремальных ситуаций

Недостатки

Конфликт не решается справедливо

- Постоянный конфликт со всеми

- **Компромисс**

стратегия состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется отказом от части требований, которые ранее выдвигались, готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовностью простить.

Компромисс эффективен в случаях: понимания оппонентом, что он и соперник имеют равные возможности; наличия взаимоисключающих интересов; удовлетворения сторон временным решением проблемы; угрозы потерять все.

Стиль компромисс – «лиса»

Человек озабочен и сохранением отношений, и разрешением конфликта, но не справедливым, а быстрым – никто ничего не теряет, но никто ничего не выигрывает

- ПРЕИМУЩЕСТВА
- Быстрое разрешение конфликта, но не всегда справедливое

- НЕДОСТАТКИ
- Может накапливаться неудовлетворен
- ность у людей

- **Приспособление или уступка** рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую стратегию оппонента вынуждают различные мотивы: осознание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него; несерьезность проблемы.

Кроме того, к такому выходу из конфликта приводит значительный ущерб, который нанесен в процессе борьбы, угроза еще более серьезных негативных последствий, отсутствие шансов на иной результат, давление третьей стороны.

Стиль приспособление – «медвежонок»

Человек стремится уйти от конфликта, жертвует своими личными интересами в пользу интересов соперника, не пытаясь отстаивать собственные интересы

- **ПРЕИМУЩЕСТВА**
  - Сохраняются взаимоотношения между людьми

- **НЕДОСТАТКИ**
  - Конфликты не решаются, накапливаются и снова возвращаются

- **Уклонение** (**уход** от решения проблемы или **избегание**), является попыткой выйти из конфликта при минимальных потерях.

- Отличается тем, что оппонент переходит к ней после неудачных попыток реализовать свои интересы с помощью активных стратегий. Собственно, речь идет не о решении, а о угасании конфликта.

- Уклонение может быть вполне конструктивной реакцией на длительный конфликт.

- Стратегия часто применяется при отсутствии сил и времени для устранения противоречий; при наличии стремления выиграть время, трудностей в определении линии своего поведения, нежелании решать проблему вообще.

Стиль уклонение – «черепаха»

Человек не отстаивает свои права, не хочет вступать в сотрудничество для выработки решения проблемы, а просто уходит от разрешения конфликта

- **ПРЕИМУЩЕСТВО**
  - Это «безопасный стиль в опасности»
  - Человек сам конфликты не создает
- **НЕДОСТАТКИ**
  - Конфликт не решается и может возникнуть через некоторое время

- **Сотрудничество**

считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте.

Предполагает стремление оппонентов к конструктивному обсуждению проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения.

Наиболее эффективным является в ситуациях сильной взаимозависимости оппонентов; склонности обоих игнорировать различия во власти; важности решения для обеих сторон; беспристрастности участников.

Стиль сотрудничество – «сова»

Стиль позволяет выработать наиболее удовлетворяющие обе стороны решение в конфликтных ситуациях

- **ПРЕИМУЩЕСТВА**
- Справедливое, окончательное разрешение конфликтов

- **НЕДОСТАТКИ**
- «Совой» быть трудно, т.к. надо думать не только о себе, но и о других

- **Экспериментальные данные**

Данные по обследованию врачей и среднего медицинского персонала ряда ЦРБ Ростовской области.

Средний возраст испытуемых 29лет.

Для выявления стилей поведения в конфликтной ситуации был использован опросник К.Томаса.

- **Результаты**

Среди среднего медицинского персонала 43,3% выбирают стиль компромисса и 56,7% склонны к избегающему поведению.

Среди врачей к компромиссу склонны (40,2% врачей) и стиль приспособления выбирают 59,8% испытуемых.

- **Исследование показало**

-что медицинские работники не склонны выбирать стратегию «сотрудничество», которая является самым эффективным способом выхода из конфликта:
они готовы к сглаживанию противоречий, способны поступиться своими интересами;

-что в конфликтных ситуациях сотрудники медицинского коллектива ведут себя по-разному.

- **Средний медицинский персонал**

предпочитает избегать, игнорировать и фактически отрицать конфликт.

-причиной выбора этой стратегии явилось: неуверенность в себе и своих силах, страх поражения, неопределенность собственной позиции по данному конфликтному вопросу;

- а также стремление выиграть дополнительное время для серьезной подготовки к участию в конфликте, отсутствие полномочий, финансов и времени

- **Врачи**

Врачи, напротив, склонны к поведению, которое проявляется в *изменении своих действий и установок под реальным или воображаемым давлением противоположной стороны*, иногда в ущерб собственным интересам.

Они предпочитали идти навстречу чужим желаниям и интересам, мириться с происходящим, чтобы не испортить отношения. Тактика приспособления несколько напоминает тактику избегания конфликта, поскольку может быть использована для отсрочки в разрешении проблемы.

Специфика вертикальных конфликтов

- Изучение разрешения вертикальных конфликтов показало, что третья их часть заканчивается компромиссом, две трети - уступкой (преимущественно подчиненного) и только 1-2% конфликтов завершаются путем **сотрудничества**.

  В конфликтах между руководителем и подчиненным в 60% ситуаций начальник (главврач, начмед, старшая или главная медицинская сестра)прав в претензиях к подчиненному (через упущение в работе, недобросовестное исполнение обязанностей, небрежность). Поэтому большинство руководителей последовательно используют в конфликте стратегию **соперничества**, добиваясь от подчиненного желаемого поведения.

- **выводы**
- из результатов эксперимента

Врачи и средний медицинский персонал склонны к неэффективным способам разрешения конфликта

Это в последующем может привести профессиональному «выгоранию» специалистов.

Опрос показал

что стиль сотрудничества целесообразно осуществлять по методу принципиальных переговоров:

- *Отделение людей от проблемы* - разграничение отношения с оппонентом и проблемы; поставить себя на место оппонента и не потворствать своим опасениям; показывать готовность разобраться с проблемой; быть твердыми к проблеме и мягкими к людям.
- *Внимание к интересам, а не к позициям* - спрашивать«почему?» и «почему нет?»; фиксировать базовые интересы; искать общие интересы; показавать жизненность и важность своих интересов; признавать интересы оппонента частью общей проблемы, расширять круг вариантов решения проблемы; искать взаимную выгоду; выяснять, что предпочитает другая сторона.

- **Важен первый шаг в преодолении конфликта:**

Одним из первых шагов в разрешении межличностных конфликтов является факт признания существующих между оппонентами противоречий. Когда наличие противоречий признают обе стороны, необходимо:

определить предмет спора;

очертить границы взаимных претензий;

выявить позиции сторон.

- **Второй шаг -снижение уровня конфликтности людей, которые склонны к их разжиганию**

- Работа по осуществлению данного подхода может идти по двум направлениям:
- *учет субъективных (психологических) особенностей конфликтной личности в ходе коммуникативной деятельности;*
- *создание условий взаимодействия, способствующих снижению проявлений конфликтности (например, придерживаться правил продуктивного слушания пациента и правил бесконфликтного взаимодействия).*

Правила продуктивного слушания пациента

- 1. Старайтесь сдерживать себя в попытке прервать пациента. Прежде, чем вступить в диалог, дайте возможность ему высказаться.
- 2. Своим выражением лица дайте понять, что вам интересно его слушать. Просите повторить, пояснить сказанное.
- 3. Проявите полное внимание пациенту. Случайного кивка или слова порой достаточно, чтобы подчеркнуть свою заинтересованность.
- 4. Избегайте быстрых выводов и поспешных оценок. Постарайтесь уловить его чувства и переживания.

Правила бесконфликтного взаимодействия

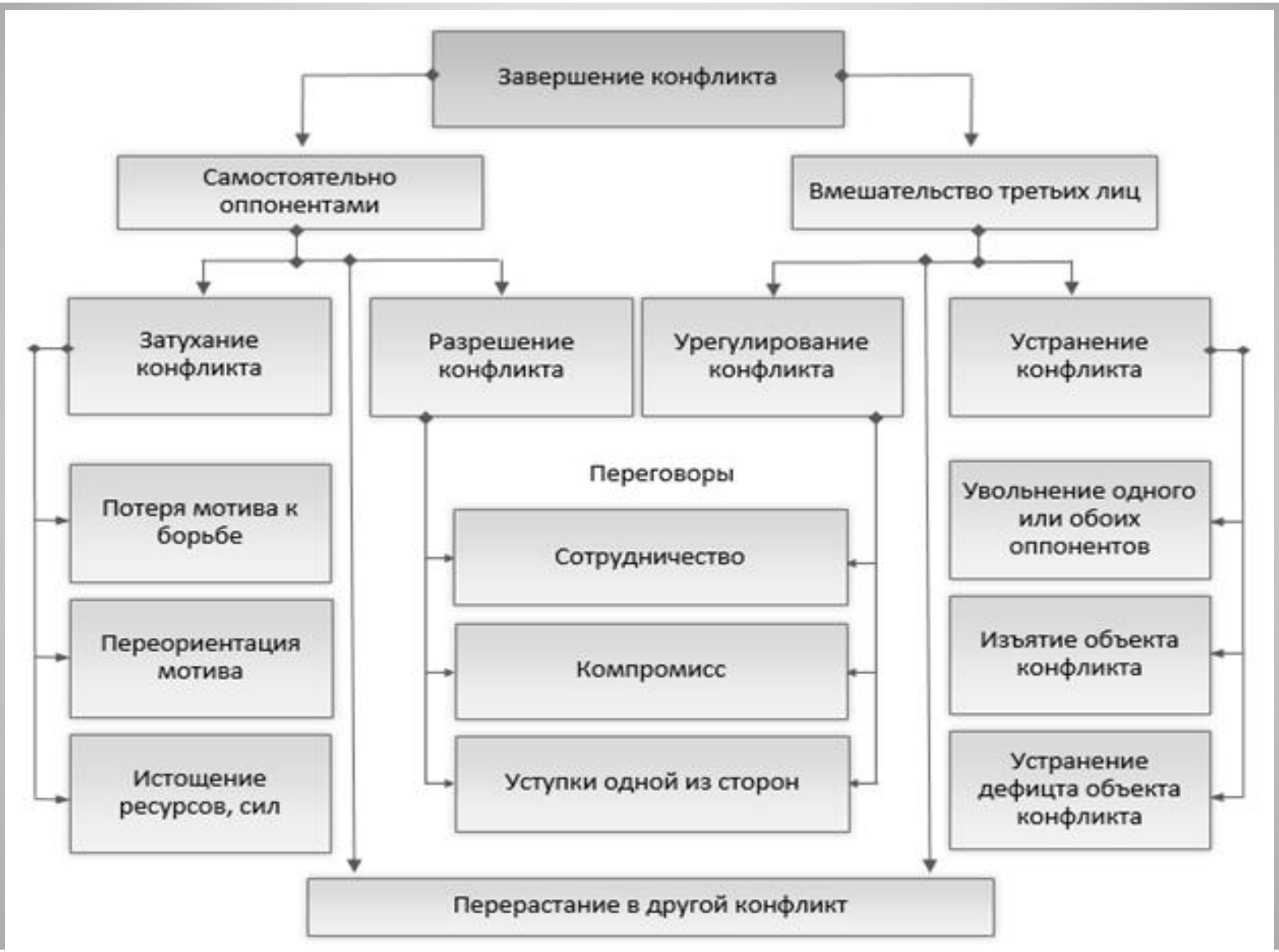
1.Формирование чувства «Мы» (устранение барьеров непонимания, невторжение в личное пространство пациента, проявление такта);
2. Установление психологического контакта (вербального, визуального, тактильного);
3. Демонстрация собственной расположенности (улыбка, взгляд, интонации, действия).
4. Раскрытие целей совместной деятельности.
5. Проявление коммуникативной и психолого - педагогической компетентности
(умение слушать, задавать вопросы, соглашаться и возражать, обучать, демонстрировать и разъяснять).
6. Задавать положительную мотивацию на выздоровление и соблюдение здорового образа жизни.

- **Следующий шаг – совместный поиск вариантов разрешения конфликта**

-Отделять реальные причины конфликта от инцидента;
-Концентрировать внимание на существующих проблемах, а не на личных эмоциях;
-Действовать по принципу «здесь и сейчас» – т.е. не обобщать, не вспоминать другие спорные события и факты, связанные с другими людьми;
-Создавать обстановку равного участия в поисках возможных вариантов урегулирования конфликта;
-Говорить только за себя; уметь слышать и слушать другого;
Соблюдать уважительное отношение к личности пациента – говорить о фактах, состояниях и случаях, а не о качествах той или иной личности;
-Создавать климат взаимного доверия.

Разрешение конфликта

- Разрешение конфликта *не путать* с уходом от проблемы.
- Согласие обеих сторон рассмотреть все возможные компромиссные решения и успешное разрешение конфликта приводят к объединению конфликтующих сторон.
- При разрешении конфликта необходимо применять жесты и позы, выражающие уверенность и соответствующие сказанным словам:
- 1) расслабившись, стоять или сидеть, слегка наклоняясь вперед;
- 2) смотреть в глаза оппонента, но не слишком пристально;
- 3) внимательно слушать, при этом периодически кивать головой;
- 4) не провоцировать противоположностью сигналов тела и слов.


Завершение конфликта
Самостоятельно оппонентами
Вмешательство третьих лиц
Затухание конфликта
Разрешение конфликта
Урегулирование конфликта
Устранение конфликта
Потеря мотива к борьбе
Переориентация мотива
Истощение ресурсов, сил
Переговоры
Сотрудничество
Компромисс
Уступки одной из сторон
Увольнение одного или обоих оппонентов
Изъятие объекта конфликта
Устранение дефицта объекта конфликта
Перерастание в другой конфликт