

Основы конфликтологии в медицинской организации

В современной системе учения об управлении (менеджменте) неотъемлемой частью является **конфликтология** – наука о конфликтах, способах их предотвращения и разрешения. Необходимо отметить, что безконфликтных организаций не существует. Более того, чем более активна организация, тем чаще в ее деятельности имеются основания для больших и малых конфликтов. Конфликты встречаются чаще в организациях с прогрессивной структурой, поэтому понимать истоки конфликта и уметь управлять его течением и разрешением - неотъемлемое умение руководителя. и полезный навык для работников.

Конфликт - острое столкновение оппозиционных интересов, целей, взглядов, приводящее к противодействиям субъектов конфликта и сопровождаемое негативными чувствами с их стороны. Столкновение субъектов происходит в процессе их взаимодействия: в общении, действиях, направленных друг на друга, и поведении. Конфликт возникает только там, где два или более субъектов не только осознают различие интересов, но и активно противодействуют друг другу.

Для **возникновения конфликта** необходимо наличие компонентов:

- потенциальной напряженности в данной конфликтной системе, вызванной имеющимся объектом конфликта;
- объекта конфликта;
- перехода потенциальной напряженности в реальную ;
- возникновение на этой основе конфликтной ситуации;
- осознание индивидами или социальными группами противоположности своих интересов и формирование субъекта конфликта;
- создание инцидента для завязывания реального конфликтного взаимодействия ;
- конфликтное взаимодействие.

Конфликтная ситуация - ситуация, объективно содержащая явные предпосылки для конфликта, провоцирующая враждебные действия, конфликт.

Универсальный **источник конфликта** состоит в несовместимости претензий сторон из-за ограниченности возможностей их удовлетворения. Для перерастания имеющегося противоречия в конфликтную ситуацию необходимы:

- ✓ значимость ситуации для участников конфликтного взаимодействия;
- ✓ препятствие со стороны одного из участников достижению целей его оппонентом (даже если это субъективное, далекое от реальности, восприятие одним из участников);
- ✓ превышение уровня личной или групповой терпимости к имеющемуся препятствию хотя бы у одной из сторон.

Конфликтная ситуация - это условие возникновения конфликта. Для перерастания такой ситуации в конфликт необходимыми являются **внешнее**

воздействие, толчок или инцидент (повод) - характеризует активизацию действия одной из сторон, что задевает, пусть даже непреднамеренно, интересы другой стороны. Как инцидент могут выступать и действия третьей стороны. Инцидент может возникнуть случайно, независимо от желания участников, вследствие объективных причин или как результат неграмотного взаимодействия (без учета психологических особенностей другой стороны).

Причины конфликтов - важный компонент в вопросе урегулирования любого конфликта. Причины возникновения конфликта являются движущей силой развития и эскалации конфликта. Природа причин может иметь объективный или субъективный характер. Сами причины могут иметь структуру, поэтому необходимо уметь отделять изменения параметров внутри причин от причины конфликта в целом. Определяют четыре *основных группы причин*.

1. Объективные (общие)
2. Структурно-управленческие (организационные).
3. Социально-психологические.
4. Субъективные.

Внешние обстоятельства, стереотипы поведения, социальное положение индивида, образ жизни - примеры **объективных причин** возникновения конфликта. Существующая в обществе договоренность или нормативно-правовая база способна стать причиной социальных конфликтов, если она недостаточно разработана, не учитывает всего многообразия возможных ситуаций в межличностных взаимодействиях, имеет слабую регуляторную функцию.

Вторая группа причин включает структурные, функциональные, ситуативные причины конфликтов. В этом случае конфликты возникают в связи с плохо организованной деятельностью индивидов. Если структура организации не соответствует предъявляемым требованиям, обуславливает слабую функциональность, это провоцирует конфликты внутри коллектива и между трудовыми группами. Весьма распространенной, в том числе в МО, является конфликтная ситуация, связанная с неопределенностью и неясностью в функциях, обязанностях и ответственности, разделении полномочий. Договоренности, порядки профессиональных и должностных действий отсутствуют, либо нечетко и неконкретно прописаны.

Очень значимыми для возникновения конфликтных ситуаций и конфликтов являются психологические особенности и социальные установки человека. Психологическая система человека устроена таким образом, чтобы оптимальным образом регулировать и сортировать поступающую информацию. Поэтому в межличностных отношениях люди склонны терять или искажать информацию, поступающую в коммуникации. Этот естественный процесс не осознается человеком, но может спровоцировать конфликты. К этой же группе причин относится несоответствие занимаемой человеком роли в обществе, организации, взаимоотношениях его представлением о своем месте (чаще всего, завышенным).

Субъективные (или личностные) причины зависят от человека, его восприятия и формы поведения, психики. От того, как индивид оценивает поведение другого индивида, насколько сам проецирует бесконфликтное или конфликтное поведение, зависит личностная конфликтоустойчивость.

Разделение причин конфликтов на субъективную и объективную составляющие важно при реальном конфликте.

Наиболее **часто наблюдаемыми причинами социальных конфликтов** являются:

- разное или абсолютно противоположное восприятие людьми целей, ценностей, интересов и поведения;
- неравное положение людей в императивно-координированных ассоциациях (управление - подчинение);
- разлад между ожиданиями и поступками людей;
- недоразумения, логические ошибки и вообще семантические трудности в процессе коммуникации;
- недостаток информации или предоставление искаженной, неверной информации;
- несовершенство человеческой психики, несоответствие между реальностью и представлениями о ней.

Выделяют три **основных психологических компонента конфликта**:

- ✓ мотивы, цели, потребности, которые движут участником конфликта;
- ✓ способы и тактика поведения участника при конфликтном взаимодействии;
- ✓ информационная составляющая моделей поведения участников.

Стремление удовлетворить потребность часто служит мотивом к конфликтному взаимодействию. Определить мотивы конфликта не всегда возможно, так как участники склонны скрывать истинные мотивы, выдавая за них поверхностные и явные объяснения своего поведения. Истинные же мотивы формируют цель конфликтного взаимодействия для каждого участника. Цель - это результат, к которому стремятся участники. Все действия участников исходят из поставленной цели. Потребности - это основные условия, активизирующие мотивы и действия противоборствующих сторон. Потребности могут меняться в зависимости от того, в каком состоянии и в каких условиях находится индивид. Удовлетворение своих потребностей - это естественное стремление человека, важно то, каким способом участник взаимодействия этого добивается. Часто действия становятся конфликтными, превращая поведение индивида в противоборствующее, остроконфликтное. Такое поведение вызывает негативную реакцию у оппонента или человека, чьи стремления, мотивы и потребности направлены в противоположную сторону. В дальнейшем происходит чередование реакций и действий, которые формируют конфликтное поведение при взаимодействии..

Третий компонент психологической направленности конфликта представляет собой совокупность взглядов, мыслей и информации о конфликте противоборствующих участников. Именно от этого зависит,

насколько эмоционально будет проходить конфликт и как скоро будет возможно его разрешение.

Основные элементы конфликтного взаимодействия:

1) *объект конфликта* – конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся обе стороны конфликта. - не всегда лежит на поверхности, иногда он не достаточно понятен даже самим участникам конфликта, но является центральной составляющей конфликтного взаимодействия. Конфликт может быть разрешен, только если объект четко определен.

Неверное понимание объекта конфликта или его подмена усугубляют конфликтную ситуацию. Конфликт имеет причину и возникает по поводу не удовлетворения какой-то потребности, иногда эту причину или повод считают объектом конфликта. Человек будет стремиться удовлетворить эту потребность через ценности. Ценность - это объект конфликта. Выделяют социальные, материальные, духовные ценности, к обладанию которыми стремятся конфликтующие стороны;

2) *предметом конфликта* выступает противоречие, которое присутствует на протяжении всей конфликтной ситуации. Наличие противоречия заставляет оппонентов вступать в борьбу. Противоречие конфликта бывает объективным и воображаемым и проблемным для конкретного субъекта;

3) *участники конфликта* - это люди, которые вовлечены в конфликтную ситуацию. Виды участников по форме - отдельная личность, социальная группа, организация, государство.

Выделяют основных и второстепенных участников. Статус *основных участников* определяется не только их ролью в конфликте или социальным положением, которое они занимают в обществе или системе межличностных отношений, в которой происходит конфликт. Его также характеризует положение, формирующееся в ходе развития конфликта, называемое рангом. Уровень ранга зависит от возможностей, которыми обладает участник конфликта (физические, материальные, социальные, интеллектуальные, личностные). Влияют навыки и опыт субъекта конфликта, степень налаженности разносторонности его социальных связей. Ранги противоборствующих сторон различаются качественной характеристикой личностного потенциала и вероятности раскрытия потенциала в конфликтном взаимодействии. Среди основных противоборствующих сторон можно определить инициатора.

Среди второстепенных можно выделить подстрекателей и организаторов. Эти лица не участвуют в конфликте напрямую, но способствуют развитию конфликта, вовлекают новых участников. Индивиды, поддерживающие ту или иную конфликтующую сторону, образуют группу поддержки. На этапе разрешения конфликта могут появиться третьи лица - независимые посредники, которые помогают устранить или усугубляют противоречие. Привлечение судей, профессиональных медиаторов способствует ненасильственному разрешению конфликта.

Уровень социальных, интеллектуальных и физических сил состоит не только из сил основного участника, но и возможностей участников, которые поддерживают основного субъекта конфликта. Эта поддержка оказывается значимой в количественном и качественном отношении, влияет на весь ход развития противоречия и на способ его разрешения. Поддержка может выражаться как присутствием реальных действующих лиц конфликта, так и общественным признанием за той или иной стороной разногласия преимущества (например, через средства массовой информации или негласно).

4) *социально-психологические условия и социальная среда*, в которой разворачивается конфликт. Среда выступает помогающим или мешающим фактором для оппонентов и для медиаторов, так как способствует пониманию целей, мотивов, зависимостей, движимых участниками.

Характер конфликта во многом зависит от субъективного восприятия (образа) конфликта. Выделяют три *уровня субъективного отношения*:

- 1) представление о самих себе;
- 2) восприятие других участников конфликтной ситуации;
- 3) понимание образа внешней среды.

Развитие этапов и весь процесс конфликта определяют динамику конфликтного взаимодействия от начала до завершения. Выделяют возможные **этапы (или стадии) конфликта** :

- 1) предконфликтная стадия (латентный этап);
- 2) стадия открытого конфликта;
- 3) стадия завершения конфликта;
- 4) послеконфликтная стадия (этап нормализации отношений).

На *латентном этапе* возникает противоречие между субъектами или проблемная ситуация, которая после осознания сторонами вызывает определенные действия. Эти действия направлены на бесконфликтное разрешение проблемной ситуации. Участники аргументируют свои цели, определяют свое положение по отношению к другому участнику в возникшей ситуации.

Если проблемная ситуация таким образом не разрешается или участники не предпринимают никаких действий по урегулированию, возникает *стадия открытого конфликта* - непосредственные действия противоборствующих участников, составляющих конфликтное взаимодействие. Этап начинается со столкновения сторон - инцидента, а затем продолжается взаимным обменом конфликтных действий. Каждое новое действие, направленное на оппонента, увеличивает эмоциональную составляющую взаимодействия, затрудняет рациональное восприятие действий и позиции другого участника. Это приводит к усилению столкновения и делает взаимодействие более агрессивным - наступает эскалация конфликта. На *стадии завершения конфликта* степень противоборства ослабевает, взаимодействие становится не столь интенсивным и негативно окрашенным. Участники конфликта видят, что все их действия не приводят к поставленным целям и не разрешают

противоречия, поэтому ищут другие способы урегулирования конфликтной ситуации. После чего конфликт разрешается. Форм разрешения конфликтов может быть достаточно много, но основными считают: затухание, разрешение, устранение проблемы, видоизменение конфликта в другой конфликт.

Послеконфликтная стадия необходима, чтобы восстановить разрушенные конфликтом межличностные отношения между участниками. Если конфликт разрешен способом, не полностью удовлетворяющим индивида, могут оставаться условия, которые мешают построить прежние отношения. В этом случае на послеконфликтной стадии происходит частичная нормализация отношений. Если участники завершённого конфликта видят необходимость совместной конструктивной деятельности и обоюдно стремятся восстановить прежние отношения, наступает полная нормализация межличностного взаимодействия.

Логика конфликта - это независимое от участников развитие конфликтной ситуации по определенным стадиям. Логика конфликта вместе с субъективным восприятием конфликта участниками и причинами конфликта образуют *движущую силу развития конфликта*.

При переходе от латентной стадии конфликта к реализации намерений логика конфликта уже не зависит от действий участников. Реализация намерений может происходить в символических или реальных действиях участников, но и те и другие вызывают ответную реакцию или противодействие. Именно в этой причинно-следственной связи "действие - противодействие"- и заключается сущность логики конфликта. Цепной механизм, происходящий в результате ответных реакций участников столкновения, влияет на динамику и структуру дальнейшего развития конфликта.

Когда конфликтующие стороны переходят от явного к скрытому конфликту или наоборот, происходит смена предмета конфликта. Его значимость для противоборствующих сторон также способствует движению конфликта в сторону эскалации. Нарастание конфликта до своей кульминационной по остроте и динамике стадии - эскалации- запускает другой, независимый от участников конфликта механизм логического развития конфликта - вовлечение субъектами больших ресурсов и сил для конфликта. После эскалации логически может наступить стадия истощения конфликта. Результатом этого является состояние "не войны, не мира". Несмотря на то что результат истощения конфликта может выглядеть как разрешение конфликта- иметь ту же форму (компромисс, победа одной из сторон, затухание), важно не перепутать данное состояние с действительным разрешением конфликта. Так как при истощении конфликта разрешения спора не происходит, то конфликт может разгореться снова.

Причины противоречия как одной из движущих сил развития конфликта не всегда легко определить. Установление подлинных причин - необходимое условие при разрешении конфликта. Определить причины можно путем анализа всей цепочки событий и всех взаимодействий субъектов, которые

произошли до открытой формы конфликта. Часто причина конфликта имеет форму личностных мотивов участников конфликтной ситуации.

Цепочка событий упрощенно может быть представлена следующим образом: мир - отражение мира и действительности - возникновение определяющего конфликт мотива - действие или поступок одной из сторон - ответная реакция и действие другой стороны - конфликт.

Эту цепочку невозможно изменить и мгновенно подействовать на ее звенья, так как они имеют субъективную природу.

Эскалация (от лат. scala - лестница) - это самый интенсивный по эмоциональному фону и быстро развивающийся этап конфликтного взаимодействия. **Признаки эскалации** в конфликтном взаимодействии

1. В действиях и поведении участников уменьшается когнитивная или рациональная составляющая.

2. На первое место в межличностных отношениях противоборствующих сторон выходит негативная оценка друг друга, восприятие исключает целостное содержание, акцентируя лишь отрицательные черты оппонента.

3. В связи со снижением управления ситуацией взаимодействия увеличивается эмоциональное напряжение у участников конфликта.

4. Доминирование субъективных выпадов и критика личностных черт оппонента взамен аргументации и доводов в пользу поддерживаемых интересов.

На этапе эскалации главным противоречием могут выступать уже не цели и интересы субъектов конфликтного взаимодействия, а личностные противоречия. В связи с этим проявляются другие интересы сторон, усугубляющие атмосферу конфликта. Любые интересы при эскалации максимально поляризуются, участники полностью отвергают интересы противоположной стороны. **Из-за увеличения агрессивности на этом этапе может произойти потеря истинного первоначального предмета противоречия.** Поэтому конфликтная ситуация перестает зависеть от причин, побудивших участников к конфликту, и может развиваться и после уменьшения ценности и значимости первоначального предмета противоречия.

Эскалация обладает свойством увеличения временных и пространственных характеристик конфликта. Противоречия участников становятся обширнее и глубже, поводов столкновения становится больше. Фаза эскалации конфликта- наиболее опасный этап всей конфликтной ситуации, так как именно в это время изначально межличностный конфликт может перерасти в межгрупповой. Это, в свою очередь, ведет к разнообразию используемых на стадии открытого конфликта средств.

Эскалация имеет внешние и внутренние механизмы, усиливающие конфликт. Внешние механизмы эскалации заключаются в способах и стратегиях поведения противоборствующих сторон. При совпадении поведенческих действий конфликт более интенсивен, так как участники примерно равными способами добиваются раз личных целей и интересов.

Внутренние механизмы эскалации основаны на возможностях психики и мозга человека. Особенности характера индивидов, личностные и

социальные установки участников конфликтной ситуации влияют на реакцию и функционирование человека в условиях эмоциональной напряженности и потенциальной опасности.

Эскалация конфликта начинается на этапе первого инцидента или противоборствующего действия и заканчивается на этапе перехода к завершению конфликта в общей структуре конфликтной ситуации. Эскалация в зависимости от своей внешней объективной степени выраженности (физических условий, при которых происходит конфликт) и особенностей субъектов (личностных и социальных условий конфликта) может влиять на многие элементы конфликта.

Таким образом, можно выделить ***структурные изменения , которые могут произойти на этапе эскалации:***

- изменение временных, пространственных, внешних и внутренних границ конфликта;
- изменение количества участников;
- изменение приоритетов в предметной области конфликта;
- изменение субъективного восприятия конфликта.

Легко заметить, что эскалация может вызывать структурные изменения всех компонентов конфликтной ситуации. Все изменения направлены в сторону увеличения и роста компонента. Например, вовлекаются новые участники, расширяется территория, на которой происходит конфликт. За счет изменения предмета борьбы или приоритетности интересов увеличивается социальное пространство (добавляются новые сферы противоречий).

На пике эскалации происходят качественные изменения ранга участников, образуя другую иерархию всех субъектов конфликтного взаимодействия. При равных рангах оппонентов конфликтная ситуация развивается слабо. При неравных рангах участник с более высоким рангом приобретает поддержку других участников, и конфликт, как правило, начинает развиваться в его пользу.

Изменения субъективного восприятия конфликта на стадии эскалации происходят следующим образом:

- возрастание значимости и ценности собственных интересов у участников конфликта;
- психическая напряженность увеличивается и отвергает основания для совместного разрешения проблемной ситуации;
- действия против оппонента и твердая позиция неуступчивости своих интересов и взглядов;
- регрессирующее функционирование психики, увеличение эмоционального напряжения;
- исключительное представление об оппоненте как о враге, абсолютизация его отрицательных черт и свойств личности.

При обострении конфликта ***сознательная составляющая субъектов конфликта уменьшается в пользу бессознательного.*** Защитные механизмы

психики личности нацелены на сохранение внутреннего состояния индивида, но не на конструктивное разрешение внешней конфликтной ситуации.

Анализ структурных изменений в конфликтной ситуации помогает определить границы наиболее опасного этапа - эскалации, что впоследствии ориентирует в выборе средств урегулирования конфликта.

Достаточно часто наблюдается **межличностный конфликт** - это открытое столкновение индивидов, вызванное несогласованностью и несовместимостью их целей в конкретный момент времени или ситуацию.

Конфликт возникает между двумя и более лицами. Противостояние происходит в непосредственных отношениях этих индивидов. Межличностные конфликты обладают своей спецификой в сравнении с другими видами конфликтов.

1. Каждый участник стремится доказать свою правоту, чаще прибегая к обвинению мнения оппонента, но не к фактической аргументации своих взглядов.

2. В конфликте у всех участвующих сторон присутствуют острые негативные эмоции, которыми субъекты уже не способны управлять.

3. Негативное отношение к оппоненту, неадекватные эмоции и настроения преобладают и после разрешения конфликта.

Система межличностных отношений - главная область возникновения межличностного конфликта. Система нарушится, если у ее участников появляются противоположные мнения или несогласие с уже сложившимися способами взаимодействия. Разрешение конфликта наступит при восстановлении согласия внутри системы межличностных отношений: либо путем восстановления прежних установок или видоизмененных, либо созданием новых, принимающихся всеми взглядов.

Субъекты межличностного конфликта стремятся отстоять свою точку зрения и достичь своих целей. Объекты конфликта - то, за что борются стороны, на что претендуют. Проявление противоположных интересов и все возникающие в связи с этим противоречия - предмет межличностного конфликта.

На любом этапе межличностных конфликтов необходимо учитывать **личностные особенности противоборствующих сторон**. Особенно важными они оказываются на этапе разрешения конфликта. Личностные особенности складываются из типа темперамента человека, направленности характера, общего уровня личностного развития и культуры человека.

Конфликты в организациях (или трудовые конфликты) - противоречия, возникающие в трудовых отношениях и условиях, связанных с их обеспечением. Конфликты в организациях подразделяются на два основных вида: **межличностные** (как правило, это конфликты "по вертикали"); **межгрупповые**.

Стороны (группы) межгрупповых конфликтов в организациях:

- 1) администрация;
- 2) трудовой коллектив;
- 3) профсоюз;

-) другая организация;
- 5) органы управления, муниципалитеты.

Выделяют **три сферы деятельности**, в которых могут происходить трудовые конфликты.

1. Сфера условий труда: режим труда, обеспечение безопасности и комфорта рабочего места, трудовые нормы и т. д.

2. Сфера закрепленных и принятых договоренностей о том или ином предмете производства.

3. Распределение ресурсов или обеспечение материальными вознаграждениями за труд.

Любая сфера трудовых отношений может стать предметом конфликта в организации, если какая либо из сторон (группа) не будет справляться с возложенными на них обязательствами и функциями. Существует большое число возможных причин возникновения конфликтов в организации.

Внешними причинами могут быть общий рост безработицы, снижение ценности труда, обнищание населения, отсутствие регуляции условий труда административными кругами.

Трудовые конфликты могут оказывать как негативные последствия, так и положительный эффект. К положительным последствиям конфликтов в организациях относят:

- 1) изменение социально-психологического климата в сторону улучшения и взаимного уважения;
- 2) конфликт может помочь в преодолении различного характера трудностей (социальных, экономических и др.) организации;
- 3) конфликт сигнализирует о наиболее слабом месте взаимосвязи трудовых групп, после чего можно устранить дефект;
- 4) возрастает сплоченность трудового коллектива и организации в целом.

Способы разрешения трудовых конфликтов: забастовки, выступления на собраниях, демонстрация, письменное или устное обращение к вышестоящему руководству или администрации, заявление в средствах массовой информации, урегулирование через профсоюзные комитеты, обращение в комиссию по трудовым спорам, увольнение.

Эффективным способом предупреждения и разрешения трудовых конфликтов считают заключение соглашения или трудового договора на этапе принятия на работу либо на этапе уже возникшего конфликта. Договор включает основные права и обязанности всех сторон организации, содержит допускаемые способы разрешения трудовых противоречий и позволяет демократично управлять конфликтной ситуацией.

Конфликты в управлении - это конфликты, возникающие в трудовом коллективе между руководителем и подчиненным (конфликты "по вертикали").

Характер субординации в отношениях между подчиненным и руководителем может распространяться на две сферы: официальную и личностную. Официальные отношения предполагают формальные правила и

нормы и требуют выполнения функциональных предписаний работника. Личностные отношения, которые возникают при неформальных отношениях, могут выявлять несовпадение темпераментов, особенностей взаимодействия руководителя и подчиненного, что также влияет на характер взаимоотношений.

Руководитель определяет набор требований и ролей, которые должен выполнять подчиненный, организуя все условия для их выполнения. Почти всегда возможности и условия не совпадают с предъявляемыми требованиями, поэтому возникает конфликт. Конфликты между подчиненным и руководителем детерминированы следующими особенностями:

- межличностные конфликты на производстве наиболее конфликтогенны, так как находятся в системе "человек - человек";
- предметное содержание деятельности в отношениях подчиненного и руководителя важно, так как от него зависит качество профессиональной деятельности подчиненного, результат его работы;
- возникновение конфликтов больше происходит при более интенсивной и частой совместной деятельности руководителя и подчиненного (исследователи конфликтов управления определяют май и январь наиболее конфликтными месяцами, так как в эти периоды происходит выполнение основных отчетов и аттестаций, предполагающих частные контакты руководителя и подчиненного);
- более половины конфликтов происходят на уровне "непосредственный руководитель - подчиненный". Поэтому отношения близких по статусной позиции руководителя и подчиненного более конфликтогенны, чем отношения большой статусной дистанции.

Плохо организованная связь между руководителем и подчиненным - основная причина конфликтов в отношениях. При наличии нескольких руководителей подчиненный должен четко осознавать преемственность их требований и выполнять работу, руководствуясь существующей на рабочем месте иерархией. При руководстве большим количеством подчиненных руководитель должен оперативно управлять функциональными обязанностями каждого работника. Это поможет предотвратить или уменьшить число конфликтов в управлении.

Организация рабочих условий - важное условие в предупреждении конфликтов "по вертикали". Другими словами, все функциональные обязанности подчиненных должны быть обеспечены средствами возможности их выполнения.

Стратегии и формы поведения в конфликтных ситуациях. Каждой стороной в конфликте избирается форма поведения, которой придерживается сторона на протяжении всего конфликтного взаимодействия. Выбор стратегии детерминируется индивидуальными особенностями и социальными установками участниками конфликта. Выбранная стратегия чаще всего не трансформируется в другую даже под воздействием стратегии, занимаемой оппонентом. *Стратегия поведения в конфликтной ситуации* - это направление и особенности действия конфликтующей стороны,

выдерживаемые до завершения конфликта. Определяют пять основных стратегий поведения:

- 1) сотрудничество;
- 2) компромисс;
- 3) избегание;
- 4) приспособление;
- 5) соперничество.

Помимо индивидуальных предпочтений субъекта конфликта и его морально-нравственных принципов, на выбор стратегии влияют и объективные факторы : степень ущерба и размер потерь при конфликтном взаимодействии; объективная оценка нанесения ущерба оппоненту; количество и качество ресурсов, которые можно использовать при достижении своих целей и удовлетворении интересов; статус оппонента; позиция оппонента в отношении другой стороны в конфликтном взаимодействии (выбранная стратегия поведения оппонента); оценка последствий конфликта при той или иной стратегии действий; временная и пространственная характеристики конфликта; принципиальность решения проблемы, значимость того или иного исхода противоречия для субъекта конфликта.

Сотрудничество - самая эффективная стратегия поведения. Позиции сторон приравняются к позициям союзников и партнеров, поэтому возможно конструктивное разрешение конфликта. Выбор сотрудничества обуславливается высокой значимостью разрешаемой проблемы для всех сторон конфликта, а также их взаимозависимостью.

Компромисс предпочтителен, когда субъекты конфликта обладают равными статусами и ресурсными возможностями или существует опасность их потери при любом другом выборе действия. Компромисс - самая распространенная стратегия в реальной жизни, так как позволяет достаточно быстро урегулировать конфликт.

При отсутствии желания активных действий по достижению цели или времени на ее реализацию выбирают **стратегию избегания**. Если избегание используется на начальном этапе развития противоречия, конфликт затухает и сохраняет силы и ресурсы субъектов конфликта неистраченными.

Приспособление - это вынужденная стратегия действия, обусловленная потерей сил, пониманием невозможности альтернативного исхода или другими субъективными причинами.

Соперничество оценивается практиками двояко, так как иногда приносит мгновенные позитивные последствия, но может также наносить значительный ущерб одной из сторон конфликта.

Предупреждение конфликтов - это система различных способов, приемов воздействия и знаний, способствующих предотвращению открытого конфликта на стадии назревания противоречия. Технологию предупреждения конфликта могут применять как сами участники возникающего конфликта, так и третье лицо - приглашенный эксперт, медиатор, либо независимый и объективный в нарастающем противоречии человек.

Основа предупреждения конфликта заложена в смене действий какого-либо участника конфликтной ситуации. Более сложным и, как показывает практика, менее эффективным способом предупреждения является воздействие и изменение взглядов и действий оппонента. Предотвратить конфликт легче, изменив свое поведение.

Приемы, помогающие построить поведение, предупреждающее конфликт:

латентная стадия конфликта, как правило, занимает значительный промежуток времени, за который можно заметить начало предконфликтного взаимодействия и изменить свое поведение (например, частично признать правоту собеседника, сменить тему разговора, замолчать и вернуться к разговору позже);

на этапе разворачивания конфликта можно попытаться максимально точно выяснить мотивы и интересы оппонента и высказать свои, чтобы причиной конфликта не стало обычное непонимание друг друга;

необходимо помнить о том, что предотвратить конфликт легче на начальной стадии и очень сложно на этапе открытого конфликта и эскалации;

следует проявлять терпения и пытаться показать уважение к противоположному мнению, понимания взглядов оппонента;

необходимо заранее попытаться спрогнозировать возможный ход развития конфликта, тактику действий оппонента и свои действия;

Нередко люди забывают об универсальных ***правилах и нормах человеческого общения***, которые могут предотвратить конфликт или позволят достаточно быстро и конструктивно его завершить:

- ❖ мнение и действия любого человека невозможно изменить быстро;
- ❖ каждый человек уникален, его поведение детерминируется его индивидуальностью;
- ❖ не стоит увеличивать область противоречий с противоборствующей стороной;
- ❖ критикуя позицию оппонента, не стоит примешивать анализ и свое отношение к его личностным качествам;
- ❖ следует быть примером для оппонента, первым изменяя свое поведение, уступая в некоторых позициях - это самый действенный прием по изменению действий оппонента.

Управление конфликтом - это деятельность субъекта конфликта, осуществляемая им на протяжении всех этапов конфликтного взаимодействия и предполагающая ***осознанное контролирование происходящего***. Управление конфликтом предполагает осуществление следующей деятельности субъектом конфликта или независимым лицом:

- ✓ обнаружение симптомов конфликтной ситуации;
- ✓ диагностика происходящих взаимоотношений и возможных противоречий в этой сфере;
- ✓ прогнозирование вероятностных конфликтов в будущем и способов их развития;
- ✓ профилактика конфликтов и предупреждение инцидентов;

- ✓ ослабление эмоционального напряжения и интенсивности конфликтной ситуации на этапе развития и эскалации противоречия;
- ✓ разрешение конфликта с применением необходимых приемов и техник для конкретной конфликтной ситуации.

Уровень компетентности индивида влияет на его возможности в управлении конфликтом. Компетентность может заключаться как в соответствующей профессиональной подготовке, так и в богатом жизненном опыте индивида. Конфликт может произойти в любой сфере и иметь разную природу противоречия. Управление можно осуществить только при осведомленности индивида в этой сфере. Также необходимо владеть всей информацией о случившейся или возможной конфликтной ситуации, знания должны быть содержательными и глубинными. Отсутствие компетентности в конфликтном вопросе приводит к отрицательным последствиям как в самом развитии конфликта, так и в социальном окружении.

Управление уже развернувшимся конфликтом заключается в предоставлении конфликтующим сторонам возможности раскрыть и защищать свои интересы, открыто демонстрировать свою позицию. Эта возможность должна предоставляться в рамках организации неконфликтных способов выражения. Отсутствие возможности у оппонентов развивать проблемную ситуацию приводит к большей напряженности, которую следует снимать при управлении конфликтом. Управлением индивид обеспечивает взаимодействие через конструктивные способы: сотрудничество, избегание конфронтации, обоюдный компромисс.

Практика управления конфликтом показывает, что радикальные изменения в структуре и динамике конфликтной ситуации вызывают негативное отношение у субъектов конфликта, поэтому следует избегать внесения кардинальных изменений и правил поведения. Рекомендуются только направлять конфликт, не мешая его естественному ходу развития. Пресечение, преодоление, устранение и гашение конфликта - приемы воздействия, используемые при управлении конфликтом.

Завершение конфликта - это деятельность субъектов конфликта, основанная на стремлении разрешить конфликт и проблему, приведшую к нему. Базовые *формы завершения конфликта*: разрешение; затухание; урегулирование; устранение; завершение путем перерастания в другой конфликт.

Первые две формы (разрешение и затухание) осуществляются силами субъектов конфликта. *Разрешение* требует совместного участия оппонентов по изменению своих изначальных позиций. Это может произойти благодаря обоюдным уступкам или взаимному компромиссу противоборствующих сторон либо установлением сотрудничества. *Затухание* - это временное и частичное завершение конфликта. Противоречие, послужившее причиной столкновения, не разрешается, между оппонентами могут остаться напряженные отношения. К подобной форме завершения приводит: изменение приоритетов движущих оппонентами мотивов; потеря значимости объекта

конфликтной ситуации; недостаточность сил для продолжения конфликта или истощение ресурсов.

Урегулирование и устранение конфликта - формы завершения, происходящие с участием независимых сторон. Урегулирование может произойти и без согласия конфликтующих сторон. В результате проводимых переговоров третьи лица сводят конфликт к компромиссному разрешению, добиваются уступок со стороны главных субъектов конфликта. Устранение конфликта основано на радикальном изменении элементов структуры конфликта. Это достаточно жесткая форма разрешения конфликта, но при некоторых конфликтах является единственно возможной.

Способы урегулирования при устранении:

- длительное временное недопущение взаимодействия конфликтующих сторон;
- обеспечение полного исключения взаимодействий оппонентов;
- ликвидация объекта конфликта;
- удовлетворение интересов всех субъектов конфликтного взаимодействия.

Иногда при конфликтном взаимодействии появляется новый объект конфликта. Если его значимость для оппонентов более велика по сравнению с прежним объектом, то их взаимодействие перерастает в другой конфликт. Такая форма завершения конфликта возможна как при самостоятельных совместных действиях конфликтующих сторон, так и при участии в разрешении конфликта третьего лица.

При любой форме завершения конфликта важно понимать, когда конфликт можно считать завершенным. Основные **критерии завершения конфликта** :

- 1) удовлетворенность конфликтующих сторон результатами завершения;
- 2) прекращение противодействия;
- 3) достижение цели одной из сторон;
- 4) разделение объекта конфликта между оппонентами;
- 5) устранение одного из участников конфликта;
- 6) изменение позиции одной из сторон конфликта.

Существует два **основных способа разрешения конфликта**: силовое подавление и переговоры.

Силовое подавление (как моральное, так и физическое) происходит, как правило, после применения конфликтующими участниками стратегии соперничества. Более сильный субъект конфликта утверждает свою позицию, заставляя оппонента подчиниться ей и принять требования сильной стороны. В этом случае полностью достигается цель только одной стороны. Другая сторона выполняет все требования выигравшей стороны либо путем извинений признает свои ошибки.

Противоположным способом разрешения конфликтов являются переговоры. **Переговоры** - процесс, в котором вырабатываются взаимоприемлемые позиции сторон. Здесь все конфликтующие стороны нацелены на достижение обоюдных интересов и разрешение проблемы,

вызвавшей конфликт. Для использования методики переговоров необходимо перевести русло отношений оппонентов из эмоционального в рациональное. Важно ясное понимание происходящего процесса для поиска компромиссов или установления сотрудничества. Существуют специальные приемы, позволяющие нормализовать отношения конфликтующих сторон. Одним из них является *техника "ПРИСН"*, предложенная психологом Ч. Огудом.

"ПРИСН" - последовательные и реципрокные инициативы в снижении напряжения. Данная техника служит эффективным инструментом в снижении напряжения у субъектов конфликта в любых видах конфликта (межличностный, межгрупповой, межгосударственный). *Правила метода ПРИСН:*

- показать участникам конфликта некоторые шаги, направленные на примирение, объясняя их содержание и функциональную необходимость;
- открыто заявлять, что один из оппонентов всячески стремится остановить открытый конфликт;
- выполнять все обещания, высказанные публично;
- всячески побуждать противоборствующую сторону определить уступки, на которые она готова пойти в обмен на уступки другой стороны;
- этап уступок занимает достаточно длительное время, не следует его ускорять;
- в ожидании уступок от оппонента важно оберегать взаимность отношений.

Другой эффективной техникой на пути к переговорному процессу может быть *техника открытого разговора*. Некоторые положения этого метода:

- выступить с предложением о прекращении конфликта;
- проанализировать свое поведение в конфликте, найти в нем ошибки или недостатки и признать их таковыми для оппонента;
- объяснить оппоненту содержание уступок, которых вы ожидаете от него;
- продемонстрировать и сделать понятными свои уступки;
- вести беседу спокойно, контролируя свои эмоции;
- фиксировать конструктивные результаты, которых удалось добиться совместно.

Конфликтология изучает не только отрицательные стороны, но и **позитивные последствия и функции конфликтов**. Они выявляются как на личностном уровне, где рассматриваются участники конфликта, так и на социальном уровне, где рассматривается окружение конфликта. *Позитивные последствия на личностном уровне:*

- конфликт направлен на создание структуры в социальной группе, он способствует сплочению единомышленников или группы в целом;

- конфликт стимулирует развитие личности и индивидуальности, дает новые знания, полезные в будущем для предотвращения конфликтной ситуации;
- конфликт устраняет синдром "покорности", провоцируя индивидов к активности;
- конфликт выполняет информационную функцию (в конфликтной ситуации участники раскрывают многие личностные черты и особенности, поэтому лучше узнают друг друга);
- конфликт может улучшить межличностные взаимоотношения, положительно влияет на качество деятельности, поведение участвующих сторон;
- столкновение взглядов и мнений при водит к расширению стратегий поведения, границ мировоззрения участников конфликта.

Позитивные последствия и функции конфликта **на социальном уровне**:

- ❖ конфликт заставляет меняться уже сложившиеся отношения, группы, системы в сторону совершенствования – инновационная функция;
- ❖ конфликт, как индикатор, обнаруживает в системе преимущества и недостатки, находит наиболее слабые связи и выявляет сильные стороны отношений - диагностическая функция;
- ❖ разрешение конфликта снимает психическую и эмоциональную напряженность участников и всего окружения в целом, выступая своего рода разрядкой для психики и организма всех субъектов конфликта – психологическая функция;
- ❖ конфликт исследует мнения, распространенные в окружении, выявляет коллективные настроения и установки, способствует актуализации демократических и гуманистических ценностей – нравственно-моральная функция;
- ❖ конфликт создает более гармоничные отношения среди участников и оптимизирует внешние условия, в которых находятся участники;
- ❖ функция сплоченности конфликта, установление более доброжелательной обстановки;
- ❖ конфликт используется как средство стимулирования более продуктивной деятельности участников;
- ❖ моделирование конфликтной ситуации в деловых или ролевых играх – информационно-познавательную функцию;
- ❖ конфликт может рассматриваться как профилактика конфликтных ситуаций в дальнейшем, повышается ценность согласия и бесконфликтного поведения

Переговоры - способ разрешения конфликтов, возможный, когда конфликтующие стороны осознают бесплодность столкновения и стремятся к урегулированию. ***Переговоры основаны на принятии совместных решений конфликтующими сторонами независимо от того, насколько они с ними соглашались.*** Сторонами выбираются решения, определяемые как

наилучшие в данной конкретной ситуации. **Виды переговоров по целям,** достигаемым субъектами конфликта:

- 1) продление действующих договоров;
- 2) нормализация отношений;
- 3) перераспределение ресурсов или объекта конфликта в пользу одной из сторон;
- 4) создание новых соглашений и договоренностей;
- 5) достижение второстепенных эффектов, отвлекающих от главного объекта конфликта.

Все переговорные методики выполняют следующие функции: информационная; объяснительная; координационная; связующая/объединяющая; демонстрационная; отвлекающая; контролирующая.

Решения, которые могут быть приняты при переговорах:

- 1) сотрудничество через "новое решение";
- 2) компромиссное решение;
- 3) компромисс одной из сторон (асимметричное решение).

На практике чаще происходит компромиссное решение, при котором все конфликтующие стороны соглашаются пойти на уступки. Происходит разделение интересов оппонентов на более важные для них вопросы и направления. В них конфликтующая сторона стремится получить преимущества, которые может предоставить оппонент. Взамен этому конфликтующая сторона уступает в вопросах, значимых для своего оппонента. Переговоры поддерживают необходимый баланс уступок, или "принцип Парето", который обеспечивает неоспоримость некоторого уровня интересов субъектов конфликта.

Если уступки одной стороны превалируют над компромиссом другой конфликтующей стороны, происходит асимметричное решение. Его степень неравности может быть различной: от полной победы одной из сторон до незначительных потерь другой стороны.

Наиболее сложным и требующим одновременно творческой и профессиональной работы является поиск нового решения в переговорном процессе. Это решение предложено и обосновано американцами Р. Фишером и У. Юрием в начале 1980-х гг. Заключается оно в способности рассматривать объект конфликта в более широком контексте, формировать новую систему ценностей и предлагать нестандартный взгляд на конфликтную ситуацию. Самыми распространенными переговорными методиками являются выжидание, уход, постепенное повышение сложности, разделение проблем на отдельные отрасли, ложные акценты, выражение согласия, отмалчивание и др.

Переговорный процесс - достаточно длительное по временному параметру явление, так как содержит определенные этапы, только последовательное достижение которых приводит к разрешению конфликта. Структура переговорного процесса включает следующие *этапы*:

1. Подготовка к переговорам начинается с заявления одной из сторон конфликта или третьего лица о стремлении и подготовке к переговорам.

Организуется пространство для переговоров, определяется оптимальное количество участников и сроки проведения переговоров. Отбор приглашаемой делегации должен осуществляться по принципу соблюдения командности участников. На подготовительном этапе анализируются интересы конфликтующих сторон, выстраивается их иерархия, выявляется истинный объект конфликта.

Заблаговременно разрабатываются возможные решения противоречия. Приветствуется их высокая вариативность и альтернативность исходов. В каждом решении рассматриваются необходимые ресурсы, определяется степень затрат и выгода для каждой из конфликтующих сторон. Любое предложение должно иметь сильную мотивацию, грамотно оформлено в понятную для всех субъектов переговоров форму. Исключается двусмысленность и усложнение формулировок предложений. Решение предполагает объективные аргументы, которые в случае необходимости разъясняются участникам переговоров.

2. Ведение переговоров - этап открытого обсуждения конфликта. Все неясные моменты должны быть уточнены на этой стадии переговоров. Каждая сторона должна иметь четкое представление об интересах других сторон, однозначно понимать позицию каждого субъекта конфликта. Обсуждаются уступки, на которые может пойти каждая из сторон, а также интересы, принципиальные для них. Окончательное согласование принимаемого решения происходит в два этапа: а) согласование общей концепции и положений решения; б) уточнение и согласование деталей решения.

3. Анализ результатов переговоров помогает осознать сторонам положения, которых они добились. Происходит субъективная оценка: чем более она высока, тем более успешными можно считать переговоры. Анализируется степень разрешения главного противоречия. Как правило, на этом этапе составляется документ, содержащий соглашения сторон и другие результаты переговоров.

4. Выполнение достигнутых соглашений - служит объективным показателем успешности состоявшихся переговоров. Стороны выполняют взятые на себя обязательства и действуют в рамках заключенного соглашения.

Как уже говорилось, в урегулировании конфликта может принимать участие **медиатор** - третья (независимая) сторона, оказывающая непосредственную помощь в урегулировании конфликта. Различают официального и неофициального медиатора. В первом случае медиатор обладает соответствующим статусом, его социальное и нормативное положение способствует разрешению конфликта. Неофициальный медиатор наделяется необходимыми полномочиями самими конфликтующими сторонами, которые признают его неоспоримый авторитет и объективность.

Медиаторами могут быть : организации любого уровня и статуса (международные, правительственные, общественные); государства; институты государства (в том числе суд); право охранительные органы и их представители; руководители различных уровней и организаций; представители религиозных организаций; специалисты по психологии,

социальной работе, педагогике; люди, имеющие общественное уважение и авторитет среди участников конфликта; профессиональные медиаторы.

Медиатор в зависимости от вида конфликта может выступать в разных ролях: посредник, наблюдатель, арбитр, помощник, третейский судья. Положительные факторы участия медиатора в разрешении конфликтов:

- ✓ Обеспечение нацеленности всех конфликтующих сторон к конструктивной совместной деятельности в урегулировании.
- ✓ Благодаря опыту медиатора разрешение конфликта достигается более коротким и менее затратным путем.
- ✓ Медиатор способен уменьшить степень напряженности конфликтующих сторон и конфликта в целом.
- ✓ Профессиональный медиатор выбирает тактики и приемы, соответствующие данной конфликтной ситуации.

Основные *этапы медиации в конфликте*:

1) выяснение сущности конфликта, временного и пространственного континуума - достижение полного понимания характера и особенностей конфликта;

2) деятельность медиатора, нацеленная на изучение индивидуальных особенностей конфликтующих сторон - наиболее длительный этап, предполагающий многократные встречи медиатора с субъектами конфликта, уточнение позиций и требований, оформление предложения и критики в нейтральные и конструктивные формы, снятие напряжения;

3) этап ведения переговоров: требует от медиатора значительных усилий и высокого профессионализма, медиатор занимает различные роли и выполняет функции контроля и регуляции взаимодействия конфликтующих сторон, резюмирует высказывания сторон, при необходимости разъясняя их, отмечает достижение результатов после каждой встречи.

Профилактика конфликта - организация социальных взаимодействий индивидов, исключающих или минимизирующих возможность возникновения конфликтов между субъектами общества. Основная цель профилактики - создать условия, которые не позволят привести социальные и межличностные взаимодействия к столкновениям и деструктивным характеристикам. Профилактика конфликтов является составной частью управления конфликтом и относится к предупреждающим методикам.

Области направленности профилактики конфликтов :

1) организация внешних условий, препятствующих возникновению противоречий или уменьшающих вероятность их появления;

2) обеспечение адекватных управленческих параметров в деятельности субъектов;

3) влияние на социально-психологические установки, которые могут привести к конфликту, - устранение субъективных причин конфликта.

К объективным внешним условиям в профилактической работе относятся:

- справедливое распределение ресурсов между всеми участниками общей системы межличностных отношений;

- организация оптимальных физических характеристик рабочей среды;
- социальная поддержка окружения и поощрения;
- создание положительного психологического микроклимата в системе взаимоотношений;
- детальная разработка регулирующих отношения норм, правил и допустимых форм общения.

Целе-рациональное управление - существенный фактор уменьшения вероятности возникновения конфликтных ситуаций. Оно заключается в создании оптимальной структуры взаимодействия, налаживания механизмов связи между структурными элементами системы, соотнесении функциональных требований с возможностями субъектов и внешнего окружения, своевременной оценке результатов деятельности и внесении коррективов. Субъективное направление в профилактике конфликтов и регуляции взаимодействий представляет собой наиболее сложный комплекс приемов. Основными профилактическими действиями в этом случае являются:

- ❖ создание гармоничных социальных ролей, занимаемых участниками при взаимодействии, выполнение ожидаемой окружающими роли, исключение взаимодействий между заведомо конфликтными ролями, культивирование равенства в отношениях;
- ❖ поддержание оптимального баланса зависимости/- независимости друг от друга структурных элементов системы взаимоотношений;
- ❖ организация неформальных отношений, помогающих выполнять функциональные обязанности и регулирующих уровень социально-психологической комфортности/напряженности;
- ❖ осторожное использование наказаний, конструктивная и бесконфликтная критика;
- ❖ создание критериев для максимально справедливой оценки деятельности субъектов системы и для самооценки.

В медицине и здравоохранении существуют свои особенности формирования и течения конфликтов.

Конфликты в медицине, происходят на трех основных уровнях противоречий:

- Система здравоохранения – общество;
- Учреждения здравоохранения (администрация) – медицинский персонал;
- Медицинский персонал – пациенты (и их родственники).

Приведенная схема раскрывает так называемые вертикальные конфликты, субъекты которых занимают разное социальное положение, ранги и обладают разной силой. В системе здравоохранения существуют и горизонтальные конфликты. На уровне «общество» могут возникать противоречия и конфликты по поводу проводимой в обществе политики в области здравоохранения между различными группами граждан, На уровне «Администрация» возможны как вертикальные конфликты между различными уровнями управленческих структур, так и горизонтальные —

например между различными МО. На уровнях «врач», «пациент» также весьма распространены горизонтальные конфликты: врач-врач (профессиональные или иные причины), пациент-пациент (конфликты в очереди и т.д.).

Для практического врача наиболее значимыми являются основы понимания сути и профессионального поведения в конфликте с пациентами. Суть конфликтов в системе «врач-пациент» заключается в столкновении мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и ожиданий участников взаимодействия. Факторы конфликтов связаны с одним из трех источников конфликтов в медицинской организации:

- 1) организация медицинской помощи в МО – запись к врачу, ожидание приема, навигация в МО, условия госпитализации и пребывания в МО, возможность получения информации о МО и конкретных специалистах и т.д.;
- 2) используемые профилактические, диагностические, лечебные, реабилитационные технологии – правильность и обоснованность их выбора, непосредственное осуществление медицинских вмешательств, их исходы;
- 3) психолого-поведенческие факторы – стили взаимоотношений, коммуникаций, разные психотипы и т.д.

Для того чтобы между врачом и пациентом не возникали конфликты или возникали как можно реже, медицинским работникам необходимо соблюдать несколько простых правил:

- Не надо откладывать разбор жалобы, претензии, выражения недовольства. Это самый верный способ усугубить конфликт, укрепить обиду человека. Одна из самых неприятных и оскорбляющих достоинство человека ситуаций в общении – это демонстрация безразличия к личности человека, его проблемам. А поскольку врачи работают с самым ценным, что есть у человека, – с его жизнью и здоровьем, то здесь равнодушие воспринимается еще острее.

- Помните, что пациент – это цель и смысл вашей деятельности, поэтому он не может мешать, и его проблема не бывает «неважной».

- Каждый врач должен уяснить себе, что клиника – это не место, где учат, воспитывают и оценивают, это место, где помогают восстановить здоровье и начать лучше жить. Одна из самых опасных и деструктивных привычек врача – склонность к унижительным для пациентов замечаниям. Учитывать, воспитывать и давать оценки поведения – это не только бестактно и невежливо, но еще и гарантия того, что с таким врачом пациенты значительно чаще вступают в конфликт. Никому не нравится чувствовать себя в роли ученика под грозным взглядом учительницы, никому не нравится оправдываться перед чужим человеком, и уж тем более никто не будет платить за эти ощущения деньги.

Бывают ситуации, когда пациент не соблюдает его рекомендации, не выполняет назначения – и с этим связано недостижение эффекта лечения. В такой ситуации врачу можно использовать следующий алгоритм беседы:

- 1) сначала вы повторяете пациенту ваши назначения, рекомендации теми же формулировками, которыми давали их изначально (можете указать в медицинской карте, что пациент расписывался, что ознакомлен), – это факты, а с фактами не спорят;

2) выразите чувство собственной неловкости (недоумения, искреннего непонимания мотивов поведения пациента): чувства нельзя оспорить, и это транслируется другому человеку – ему должно тоже стать слегка неудобно («Простите, но я, возможно, чего-то не знаю и поэтому не могу понять – почему вы не выполняете рекомендации? Мне казалось, перед нами стоит общая задача – добиться результата в лечении. Но я не вижу от вас поддержки»);

3) укажите на последствия, которые могут наступить, если пациент не изменит своего отношения к здоровью и к вашим советам. Последствия должны быть очевидны, бесспорны и неотвратимы («При вашем пассивном поведении нам вряд ли удастся добиться запланированных результатов, что может привести к...»);

4) сформулируйте конструктивное предложение («Давайте, я вам еще раз расскажу про то, что необходимо делать и какое значение ваши действия будут иметь для выздоровления»). Все это займет в 4 раза больше времени, чем фраза: «Мне что ли это надо?!» Но эффект от подобного продуманного и выстроенного разговора с пациентом будет значительно больше: врач не унижает достоинство пациента, ведя с ним переговоры, как с партнером – честно, прямо и доверительно, мягко указывая на его долю ответственности в проводимом лечении.

- Если врач или представитель администрации, начиная разбирать причины конфликта, придет к выводу, что он сам или кто-то из сотрудников действительно вел себя неэтично по отношению к пациенту, необходимо извиниться (это всегда вызывает большое уважение и даже понимание) и попытаться объяснить мотивы своего поведения. Чаще всего пациент начинает чувствовать себя в этот момент виноватым из-за того, что не сдержался и ответно повел себя не лучшим образом. Нередко данная ситуация разрешается взаимными извинениями, примирением и даже существенным улучшением отношений.

- Уважение, вежливость, такт, спокойствие и доброжелательность – это часть «формы» врача. Уважение подразумевает признание ценности пациента как индивида и важности его забот, проблем, с которыми он пришел в клинику. Для того чтобы продемонстрировать уважение, нужно ознакомиться с обстоятельствами жизни пациента настолько подробно, чтобы общаться с ним как с личностью, а не как с носителем болезни. Когда врач проявляет понимание, пациент уверен, что его жалобы услышаны, зафиксированы в сознании врача. Реплики врача «Пожалуйста, продолжайте», «Расскажите подробнее» или просто повторение услышанного создают у пациента ощущение, что его слушают и хотят помочь.

- Врачу необходимо слушать и слышать, уважая право пациента иметь свою точку зрения на происходящее независимо от того, поддерживает он ее или нет. Кажется, это просто, но, пока человек изливает обиду, недовольство, несогласие с чем-либо, врачи (как и вообще люди) чаще всего в это время обдумывают контраргументы или ответные обвинения, не слушая и не пытаясь услышать человека.

Категорически *не стоит в конфликтной ситуации* (или при развернувшемся конфликте):

- ✓ безразлично относиться к проблеме пациента;
- ✓ обращаться на «ты» (исключение – дети до 15 лет);
- ✓ демонстрировать свое превосходство, вести себя высокомерно, надменно;
- ✓ оценивать поведение и эмоции пациента словами, выражением лица;
- ✓ заставлять пациента долго ждать.

Это общие правила, однако тактика разрешения, урегулирования конфликта в медицине во многом зависит от ***вида конфликтов***. Выделяются объективные, субъективные и нереалистические конфликты.

Объективные конфликты, соответственно, возникают на основе недовольства пациента (его законных представителей) профессиональными или должностными действиями врача. При этом недовольство имеет объективные основания и может быть подтверждено экспертным образом. Например, проверка по жалобе показывает, что врач действительно оказал помощь ненадлежащего качества по своей вине, в силу недостаточной компетентности, по небрежности или легкомыслию, нарушил принцип уважительного отношения к пациенту, необоснованно отказал в предоставлении помощи, выбрал неверную медицинскую тактику и технологию и т.д.

Подобные конфликтные ситуации нередко порождают жалобы в администрацию МО, в вышестоящие органы, а также возбуждение гражданских, а иногда уголовных исков в отношении врача. Необходимо учитывать, что в случае таких конфликтов пациент изначально желает получить конкретный результат (качественную, своевременную, доступную, бесплатную и т.д. услугу). Если в процессе урегулирования он ее получает или имеет гарантии получения, конфликт чаще всего исчерпывается.

В случаях, когда конфликт ограничивается предъявлением претензий врачу, последний должен, оценив профессионально свои действия, попытаться самостоятельно урегулировать конфликт, применяя как общие (вышеописанные) правила, так и попробовать исправить ситуацию своими силами, если это возможно.

Если к разрешению конфликта привлекается администрация МО, она должна придерживаться тактики объективного рассмотрения ситуации (не оправдывая априори и не обвиняя без надлежащего разбора) врача. И также необходимо помнить, что если пациента не удовлетворяет конкретный врач, он может реализовать свое право на замену лечащего врача, в чем должна содействовать администрация МО.

Субъективные конфликты наиболее часто связаны с тем, что ожидания пациента не всегда совпадают с возможностями современной медицины (например, выражением недовольства тем, что врач не может вылечить неизлечимую на данном этапе болезнь). Нередко имеет место недостаточное понимание роли самого пациента в излечении (пациент не выполняет рекомендации, но при этом считает, что врач обязан обеспечить

благоприятный результат лечения). При этом достаточно распространены завышенные требования к врачу и МО, незнание современных принципов оказания медицинской помощи по видам, условиями, формам, уровням (например, требование немедленной госпитализации с заболеваниями, которые в соответствии с порядком оказания медицинской помощи, должны лечиться амбулаторно и т.д.).

В основе тактики предотвращения таких конфликтов лежит грамотная информационно-разъяснительная работа с пациентами по вопросам организации медицинской помощи, адекватное информирование пациента при получении согласия на медицинское вмешательство, санитарное просвещение, профилактическое консультирование и терапевтическое обучение.

Если конфликт возникает, врач или администрация МО должны найти и предоставить аргументы (в том числе со ссылкой на нормативные документы – конкретные статьи законов, приказов Минздрава России, локальные нормативные акты МО; клинические рекомендации, стандарты и порядки оказания медицинской помощи, функциональные обязанности врача и т.д.), которые позволят пациенту понять, что все профессиональные и должностные действия в его отношении были правомерными и правильными, соответствуют законодательству и общепринятой медицинской практике.

Нереалистичные конфликты являются особой проблемой современной системы здравоохранения, т.к. имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности в отношении медицинских работников, когда конфликтное взаимодействие становится не средством достижения конкретного результата, а самоцелью. Иногда в его основе лежит потребительский экстремизм или злоупотребление пациента своими правами.

Этот конфликт нередко обусловлен предвзятым отношением пациента к медицине, здравоохранению в целом или к отдельному врачу в частности. Далеко не все пациенты, обращающиеся за медицинской помощью, готовы к конструктивному сотрудничеству, и обладают высоким уровнем доверия к врачу. Практика показывает, что многие из них смотрят на попытки врача завязать с ними доверительные отношения как на замаскированное стремление получить «благодарность» в материальном выражении. Явный скептицизм нередко ощущают на себе и врачи, оказывающие первичную медицинскую помощь, когда пациент, не желая даже слушать врача, настаивает на направлении к специалисту или госпитализацию, явно выражая недоверие к врачу.

Распознать пациента, скептически настроенного по отношению к врачам, обычно не трудно, но избежать его отрицательной или оборонительной реакции гораздо сложнее. Тем не менее, важно уметь отличать таких людей от прочих и не пытаться убеждать их словами. Скорее всего, на них большее впечатление произведут не слова, а действия. В подобных случаях, как и во многих других, потенциально конфликтных ситуациях, полезно дать пациенту понять, что его внимательно выслушали. Иногда обойти острые углы и дать

ему расслабиться помогают простые реплики типа: «Я Вас внимательно слушаю», или «Я кое-что посоветую, но решать Вы, конечно, будете сами».

Особую категорию составляют пациенты, имеющие цели, отличные от лечения. Такие пациенты, в отличие от предыдущих, обычно выглядят настроенными на плодотворное сотрудничество, благодарными и полностью доверяющими врачу. На самом деле те из них, кто особенно усердствует в похвалах, чаще других вступают с врачом в конфликт. Существует два типа ситуаций, в которых пациенты стремятся к деструктивному взаимодействию с врачом.

Первый тип: случаи, когда пациент своими словами и поступками пытается склонить врача к выступлению на своей стороне против других членов семьи: «Объясните это, пожалуйста, моей жене», «Это у меня из-за него депрессия». В этой ситуации врач становится оружием, которое пациент использует против своих близких. Пациент может прямо попросить врача вмешаться в домашний конфликт. Подобные просьбы следует расценить как сигнал, предупреждающий об опасности: завязавшиеся в ходе лечения доверительные отношения могут быть использованы пациентом для достижения далеких от лечения целей.

Второй тип ситуаций, при которых возможно злоупотребление доверием врача, – когда болезнь сулит пациенту определенные выгоды. Другими словами, болезненное состояние приносит какую-то пользу, и в результате он стремится его сохранить. Выгодными могут быть повышенное внимание окружающих, меньшая ответственность и некие положенные по закону привилегии. Человеку хочется быть больным, и он использует свои отношения с врачом для получения «официального подтверждения» своего состояния.

Важно уметь распознавать пациентов, использующих отношения с врачом в посторонних целях: их легко спутать с людьми, действительно стремящимися к плодотворному сотрудничеству в процессе лечения. Оба упомянутых вида деструктивного взаимодействия пациента с врачом характеризуются тем, что поведение пациента мало меняется с течением времени, а врач зачастую испытывает разочарование и чувство беспомощности. Врач должен проявлять постоянную настороженность в отношении таких ситуаций, иначе его доверием будут злоупотреблять.

Наконец, еще один тип людей, не склонных к установлению плодотворного сотрудничества с врачом, можно назвать «сутяжным». Несмотря на то, что пациенты с изначальной установкой на предъявление судебного иска встречаются крайне редко, врач должен уметь их распознавать. Серьезные ошибки в диагностике и лечении чреваты судебным иском, даже если между врачом и пациентом установились вполне доверительные отношения, однако важно подчеркнуть, что в большинстве своем судебные иски вызваны именно конфликтными отношениями.

Следует отметить, что эффективное предупреждение судебных исков по поводу неправильного лечения требует особого внимания врача к установлению плодотворного взаимодействия с пациентом, причем это правило распространяется на всех людей, независимо от того, заметна у них

склонность к сутяжничеству или нет. И, главное, следовать совету юристов – предельно четкая документация. Врачи должны понять - необходимо сменить парадигму «история болезни пишется для прокурора» на «история болезни – адвокат врача, доказательная база его аргументации». Пациенты, с которыми в процессе лечения трудно наладить взаимопонимание, несмотря на обоюдное стремление к нему, могут быть разного склада, но обычно это люди, чья личность не вызывает у нас интереса. Однако врач не должен позволять себе такой субъективности. Пациентов, с которыми часто возникают трудности, в установлении сотрудничества условно можно разделить на следующие типы: настырно-требовательные, вязкие, хронически недовольные.

Настырно-требовательные умеют обосновать свои самые бессмысленные требования. Вязкие пользуются медицинской помощью столь интенсивно, что вызывают раздражение и досаду. Хронически недовольные изводят и часто повергают врачей в отчаяние, постоянно сообщая им о неэффективности применяемого лечения.

Существует ряд приемов, облегчающих работу с указанными выше типами пациентов. Настырно-требовательному следует разъяснить его право на хорошее медицинское обслуживание, которое, однако, не обязательно включает выполнение каждого его требования. В случае вязких пациентов целесообразно проводить регулярные короткие осмотры в строго установленные часы; медицинское обоснование для назначения очередного приема необязательно. Столкнувшись с хронически недовольными пациентами, лучше всего признать неутешительные результаты лечения, разделить их пессимизм и обратить свое внимание, скорее, на установление с ними хороших отношений, чем на выполнение. Существенную роль в этом взаимодействии медицинского работника и пациента играет этика и деонтология – учения о нравственных основах поведения человека, в том числе в условиях диагностического и лечебного взаимодействия.