**Учимся жить без конфликтов**

Наталия СМИРНОВА

Врач должен знать основные способы их разрешения и профилактики

Любая профессия, связанная с постоянным общением с разными людьми, требует компетентного поведения в конфликтных ситуациях. Конфликтные ситуации с непосредственным участием врача могут возникать по всему спектру профессионального общения. Это могут быть конфликты с пациентами или их родственниками, со средним медицинским персоналом, с младшими коллегами или руководством. Иногда, выполняя свои профессиональные обязанности, врач может оказаться в роли арбитра в конфликте между пациентами и медперсоналом.

ПРИЧИНЫ И ТИПЫ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

Анализ состояния практической медицины свидетельствует о росте числа конфликтных ситуаций между медицинским учреждением и пациентом, между врачом и пациентом. Медицинский персонал лечебного учреждения находится в постоянном состоянии риска возникновения конфликтов, которые можно условно разделить на две группы: конфликты, произошедшие вследствие врачебных ошибок, и конфликты, возникающие из-за личностных особенностей врача и пациента.

К объективным причинам врачебных ошибок относят:

\* непостоянство отдельных постулатов, в результате чего меняется диагностика заболевания и его лечение;

\* несовершенство медицинской техники и применяемых технологий;

\* недостаточно четкая организация работы лечебного учреждения.

Субъективные причины врачебных ошибок:

\* отсутствие достаточного опыта врача;

\* несовершенствование врачом своих знаний;

\* ошибки, связанные с общением.

Эти субъективные причины врачебных ошибок, а также личностные особенности некоторых пациентов являются причинами конфликтов, в которых чисто медицинские действия врача второстепенны, не имеют решающего значения. Даже если доктор всё сделал правильно с точки зрения медицины, юридические и психологические ошибки во взаимодействии с пациентом могут привести к серьезным последствиям для врача и всего медицинского учреждения.

Чаще всего врачи в своей практике сталкиваются с межличностными конфликтами. Межличностный конфликт - конфликт между двумя, реже тремя или более личностями (где каждый -«сам за себя»). Межличностные конфликты бывают вертикальными, в которых субъекты конфликта стоят на различных ступеньках иерархической лестницы, следовательно, имеют различные права и полномочия, и горизонтальными - между равными по статусу оппонентами.

Внутриличностный конфликт возникает, когда перед человеком встает проблема выбора, который он не может сделать. Это борьба потребностей и социальных условий, желаний и ограничений, необходимости и возможностей, это спор между «хочу» и «нельзя», между «должен» и «не хочу». При потере трудоспособности вследствие травмы или тяжелого заболевания внутриличностный конфликт может выразиться в растущем несоответствии между потребностями и снизившимися возможностями. Если медсестре одновременно дают противоречивые поручения старшая медсестра, врач и заведующий отделением, это может вызвать эмоциональное напряжение. Каждый из нас сталкивается с дилеммами задержаться на работе, как того требует производственная необходимость, или спешить в институт, где требуется ваше присутствие? Устраиваться ли на работу, за которую много платят, но она не оставит времени на семью? Если «за» и «против» для вас равны и трудно сделать выбор, вы столкнулись с внутриличностным конфликтом. Неумение разрешать внутриличностные конфликты ведет к нарастанию эмоционального напряжения, агрессии. При развитии аутоагрессии человек «уходит» в болезнь, либо, направляя агрессивность вовне, разряжается на окружающих (тогда внутриличностный конфликт перерастает в межличностный).

Если межличностный конфликт не разрешается тем или иным путем, его участники обращаются за поддержкой, вербуют себе сторонников, и конфликт перерастает в межгрупповой или в конфликт между личностью и группой.

Конфликт между личностью и группой как следствие межличностного конфликта возникает, когда один из участников нашел поддержку своей позиции: это может быть конфликт между пациентом и медперсоналом или врачом и родственниками пациента и т.д. Этот вид конфликта может возникнуть и тогда, когда личность не принимает групповые ценности, не придерживается норм поведения, принятых в группе, учреждении, не удовлетворяет социальным ожиданиям группы, то есть приходит «со своим уставом в чужой монастырь». Примерами могут служить молодой врач, совершающий одну из типичных ошибок при устройстве на новую работу, когда новый сотрудник переносит свои прежние стереотипы в новые условия: «А нас так учили!», «Ваши методы устарели!», или пациент, который настаивает на изменении порядков, заведенных в больнице или поликлинике. При этом, к сожалению, конфликт возникает независимо от того, прав или нет «реформатор».

Причиной конфликта между личностью и группой может быть также конфликт между руководителем и подчиненными, когда первый занимает авторитарную позицию, не считаясь с мнениями, желаниями, потребностями работников. Обычно сначала такой конфликт протекает в скрытой форме, прорываясь отдельными, локальными вспышками. Если руководство не заметит и не предпримет мер по прояснению и решению данной ситуации, конфликт может привести к катастрофическим последствиям.

Встречаются в медицинских учреждениях и межгрупповые конфликты. Это религиозные и национальные конфликты, а также конфликты между научными школами или сотрудниками различных отделений в больнице. Межгрупповой конфликт возникает между группами и между микрогруппами внутри одного коллектива, например, между различными формальными группами, между формальной и неформальной, между неформальными группами. Так, дневная смена медицинского персонала может обвинить ночную смену в том, что та плохо ухаживает за больными, или похожие претензии предъявляют друг другу небольшие группы внутри одного коллектива.

К особым случаям межгруппового конфликта относятся конфликты между двумя участниками, в которых претензии предъявляют не конкретному пациенту или врачу, а в его лице целой социальной или профессиональной группе («Вы, врачи, только денег хотите, а лечить не умеете», «В вашей больнице никогда порядка нет», «Вы, пациенты, сами за здоровьем не следите, а потом от врачей чуда требуете».) Сложность разрешения такого конфликта состоит в том, что один человек не в состоянии ответить за весь коллектив, а чтобы из обобщенных претензий вычленить конкретную проблему, требуется время, хорошие коммуникативные навыки и стрессоустойчивость.

Причины конфликтных ситуаций в медицинской практике могут быть самыми разнообразными. При конфликте ценностей разногласия касаются ценностно-смысловых аспектов взаимодействия. Например, его участники могут по-разному понимать смысл и цели совместной деятельности. Например, для врача здоровье пациента является ценным и значимым, а пациента в данный момент больше волнует его работоспособность, то есть необходимость находиться на работе, выполнять профессиональные функции во вред собственному здоровью, и он ищет симптоматического лечения. Или для одного сотрудника больницы профессия врача - настоящее призвание, поэтому он увлеченно работает, постоянно совершенствует свое мастерство, стремится как можно более квалифицированно подойти к лечению пациентов, а другой врач не заинтересован в самореализации, поэтому неинициативен, хотя выполняет положенный объем работы. Противоречия здесь затрагивают не нормы поведения, а ценностно-смысловые аспекты бытия. Это совсем не означает, что разные ценностные установки неизбежно приводят к конфликтам. Люди могут успешно взаимодействовать и иметь хорошие взаимоотношения, несмотря на различие своих ценностных представлений. Конфликт возникает тогда, когда кто-либо начинает вторгаться в сферу ценностей другого лица, не признавая свободу личностного выбора. Обычно конфликты ценностей между врачом и пациентом решаются соблюдением биоэтических принципов.

При конфликте интересов возможны два варианта. Если интересы совпадают, а участники претендуют на какие-то ограниченные материальные факторы (место, время, помещение, денежное вознаграждение), то такой конфликт можно назвать ресурсным. Каждая сторона заинтересована в получении нужного ей ресурса (финансирования, нового оборудования) или более выгодной (по количеству или качеству) части ресурса. Они стремятся к одному и тому же, у них одинаковые цели, но в силу ограниченности ресурсов их интересы противоречат друг другу. К этому виду конфликтов относятся все ситуации, затрагивающие проблемы распределения или возникающие на почве соперничества за обладание чем-либо.

Другой вариант возникает, когда у коллег имеются интересы, противоречащие друг другу. В силу взаимодействия людей в данной ситуации они вольно или невольно становятся помехой друг другу в реализации своих интересов. (Например, часть коллектива клиники согласна повышать свою квалификацию в нерабочее время, а некоторые врачи не желают жертвовать семейными и личными интересами.) Несовпадение интересов врача и пациента представляется невозможным, так как и тот и другой должны быть заинтересованы в выздоровлении пациента или облегчении его страданий, но это, к сожалению, идеальный вариант.

Участники взаимодействия могут разделять общие ценности и общие цели (интересы), но иметь разные представления о способах их достижения. Конфликт средств достижения цели возникает, когда пациент, например, согласен с диагнозом, готов лечиться, но не согласен с планом лечения, разработанным врачом. Если сосредоточиться на том, в чем есть согласие, решить конфликт средств достижения цели намного легче. Иногда люди мирно сосуществуют, имея даже различные ценностные установки, но если способы реализации целей, избранные одним из них, наносят ущерб общему взаимодействию или кому-то из его участников, возникают проблемы. Можно спокойно относиться к тому, что кто-то рядом с вами выполняет свои обязанности не так, как это делаете вы, но когда он пытается часть своей работы переложить на вас, возникает конфликтная ситуация.

Конфликты несоответствия, связанные с потенциалами участников взаимодействия и их соответствием предъявляемым к ним требованиям, могут принимать различные формы. Это возможно, когда кто-либо в силу некомпетентности или, например, физической неспособности не может вносить необходимый вклад в общее дело. Ситуации такого типа хорошо известны: один или несколько сотрудников, не справляясь со своими обязанностями, допускают ошибки, чем затрудняют работу всего коллектива. Другая разновидность этих конфликтных ситуаций связана со значительным разрывом в интеллектуальном, физическом или других потенциалах разных участников взаимодействия. Ситуации подобного типа возникают в силу того, что общий результат деятельности складывается из суммы индивидуальных усилий, и «слабое звено» либо ухудшает общий результат, имидж клиники, либо даже становится помехой в каких-то действиях.

Возможны конфликты правил взаимодействия, связанные с любым нарушением принятых норм или установленных правил кем-либо из участников, если это нарушение наносит урон нормальному взаимодействию или отношениям людей. Сюда относятся ситуации разногласий из-за невыполнения людьми обязательств перед другими, нарушения общепринятого этикета или норм, принятых в данной группе, превышения кем-либо своих прав. Подобные конфликты могут возникать и от стремления кого-то из участников взаимодействия к пересмотру правил и норм или перераспределению власти или обязанностей: увеличению прав одних и уменьшению прав других, изменению правил в действующей системе и т.п.

ДИНАМИКА КОНФЛИКТА

По степени остроты противоречий, которые возникают, динамика конфликта может быть прослежена следующим образом: недовольство - разногласие - противодействие - противоборство. Разрешение конфликтных ситуаций проходит успешнее, если противоречия замечены еще на ранних стадиях.

Недовольство (ощущение неудовлетворенности) - первый признак назревающей конфликтной ситуации. Оно проявляется в мимике, жестах, интонации, иногда в высказываниях. Недовольство еще не конфликт, так как субъект не всегда осознает причину такого своего состояния, поскольку истинные противоречия пока находятся на периферии сознания, поэтому предотвратить конфликт на этой стадии - особое искусство. Недовольство свидетельствует, что между субъектами появилось противоречие. Скрытое и, следовательно, неразрешаемое противоречие, накапливаясь, обретает более четкие очертания и превращается в разногласие. Разногласие - несходство во мнениях и взглядах, имеющих для субъектов личностный смысл. Разногласия осознаются и озвучиваются всеми или хотя бы одним субъектом конфликтной ситуации. Предмет разногласий уже понятен, а эмоционального, личностного включения еще не произошло. Решение конфликтной ситуации на этом этапе бывает продуктивным. Если стороны не решают, как им преодолеть разногласия, через некоторое время наступает следующий этап развития конфликта - противодействие. Стороны уже осмыслили противоречия, каждый субъект знает, чего хочет (хотя иногда, только думает, что знает), и его желание достичь результата стремительно растет. Оно может проявляться в постоянных спорах, размолвках, взаимных оправданных или неоправданных обвинениях, обидах. Если стороны не находят или не могут найти конструктивного решения проблемы, возникает противоборство, проявляющееся в действиях, направленных на наказание другого. Иногда это приводит к скандалам вплоть до физического столкновения, разрыву отношений, судебным искам. Выйти из такого конфликта сложно, так как все интересы субъектов фокусируются на конкретных словах и действиях, а исходная конфликтная ситуация упускается из вида. Это деструктивный (тупиковый) путь решения конфликта, так как каждая сторона, отстаивая свои интересы, не желает замечать и учитывать интересы другой. Ситуация, породившая конфликт, в этом случае может не решиться никогда, так как взаимоотношения заходят в тупик. Здесь могут помочь либо время, либо грамотные посредники.

При анализе конфликта любого вида выявляются объективные и субъективные причины его возникновения. В некоторых случаях восприятие ситуации индивидом может быть далеко от реального положения дел (например, использована неполная или непроверенная информация), но реакция человека на ситуацию будет формироваться исходя из его восприятия. Конфликт - всегда субъективно-объективное отношение (взаимодействие), происходящее в социальной среде. Поскольку он существует как в действительности, так и в сознании субъектов, то причины конфликта и способы поведения формируются не вне этого взаимодействия, а внутри него и по-разному осознаются и оцениваются субъектами со своих позиций. Акцентируя внимание на объективных причинах и условиях, было бы ошибкой недооценивать роли личностных и ситуативных факторов: самооценки, установки, эмоционального состояния, традиций, менталитета и т.п.

ТИПЫ КОНФЛИКТНЫХ ЛИЧНОСТЕЙ

Психологи выделяют 5 типов конфликтных личностей.

1. Конфликтная личность демонстративного типа

Субъект хочет быть в центре внимания, любит хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Ему легко даются поверхностные конфликты, любуется своими страданиями и стойкостью. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное. Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает его в жизнь. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо. Часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым. Оказывайте такому человеку максимум внимания, а если назревает конфликт, постарайтесь не избегать его, а управлять им.

2. Конфликтная личность ригидного типа

Этот человек подозрителен. Обладает завышенной самооценкой. Постоянно требуется подтверждение собственной значимости. Часто не учитывает изменение ситуации и обстоятельств. Прямолинеен и негибок. С большим трудом принимает точку зрения врача, не очень считается с его мнением. Выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное. Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимается им как обида. Некритичен по отношению к своим поступкам. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям. Необходимо проявить максимум терпения и внимания к его мнению говорить и действовать «авторитетно».

3. Конфликтная личность неуправляемого типа

Импульсивен, недостаточно контролирует себя. Поведение такого человека плохо предсказуемо. Ведет себя вызывающе, агрессивно. Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы. Характерен высокий уровень притязаний. Несамокритичен. Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь. Из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы на будущее. Постарайтесь избегать с ним всяческих обсуждений и споров, не убеждайте его в правильности своей точки зрения. Действуйте уверенно, но будьте готовы к неприятностям.

4. Конфликтная личность сверхпунктуального типа

Скрупулезно относится ко всему. Предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, причем делает это так, что людям кажется, что он придирается. Обладает повышенной тревожностью. Чрезмерно чувствителен к деталям. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих. Иногда вдруг порывает отношения потому, что ему кажется, что его обидели. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачивается за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п.). Не обладает достаточной силой воли. Глубоко не задумывается над отдаленными последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих. Будьте с ним предельно внимательны и вежливы.

5. Конфликтная личность бесконфликтного типа

Субъект неустойчив в оценках и мнениях. Обладает легкой внушаемостью. Внутренне противоречив. Характерна некоторая непоследовательность поведения. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Недостаточно хорошо видит перспективу. Зависит от мнения окружающих, особенно лидеров. Излишне стремится к компромиссу. Не обладает достаточной силой воли. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Легко поддается уговорам врача, но, выйдя из кабинета, будет прислушиваться к другим и может посчитать, что его обманули. Терпеливо доказывайте ему, что его выбор, сделанный совместно с вами, - самый правильный.

ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТЕ

Поведение человека в конфликте характеризуется большой степенью напряженности, как физической, так и психологической, потому что столкновение, даже скрытое, требует концентрации сил и направленности больших духовных и психологических ресурсов на выход из сложившейся ситуации. Чем сложнее и значимее для человека конфликтная ситуация, тем больших сил требует ее решение. Если не удается выдерживать напряжения, происходят эмоциональные срывы, нарушаются принятые границы общения и поведения. Потом приходят сожаление, чувство вины за потерю контроля над собой, проживание в мыслях ситуации, ее прогова-ривание. Возникающие в результате конфликта отрицательные эмоции достаточно быстро могут быть перенесены с проблемы на личность оппонента, что дополнит конфликтную ситуацию личностным противодействием. Существуют различные способы снизить эмоциональное напряжение при работе с конфликтом. Панацеи не существует, но есть набор методов, из которых можно выбрать подходящий для конкретного человека и ситуации.

Учитывая индивидуальные особенности, каждый человек находит для себя оптимальный способ поведения в сложной ситуации. Пассивный способ заключается в том, чтобы поделиться переживаниями, «поплакаться в жилетку», просто выговориться. Часто внутреннее напряжение снимают слезы или юмор.

Активные способы строятся на двигательной активности. В основе их лежит тот факт, что адреналин - спутник напряженности - расходуется во время физической нагрузки. Из спортивных занятий быстрее всего снимают агрессивность те виды, которые включают удары: бокс, теннис, футбол, хоккей, волейбол, гольф и т.п. С обидой легче справиться, выполняя циклические упражнения: бег, плавание, аэробика, танцы или просто быстрая ходьба. Можно вместо спорта заняться каким-нибудь полезным делом, требующим физической активности. Очень подходит работа, связанная с рассечением целого: копание земли, заготовка дров, косьба, шинковка овощей. Иногда достаточно просто разобраться на письменном столе - это действие и снимает эмоциональное напряжение, и освобождает от ненужных бумаг и вещей.

Логический способ приемлем для сугубо рациональных людей, предпочитающих логику всему остальному. Такому человеку главное - докопаться до сути явления. Ему забыть о конфликте -себе дороже, поэтому лучше, отложив другие дела, сосредоточиться на конфликтной ситуации, пока не будет найден выход из сложившегося положения. Уже сама эта аналитическая работа успокаивает, так как отнимает много энергии, а, кроме того, мысленное сосредоточение притупляет эмоции.

Если же снизить эмоциональный накал необходимо срочно, так как ситуация требует быстрого решения, можно «взять паузу» и досчитать от 10 до 0 или выполнить несколько дыхательных упражнений. Главное при этом -переключить внимание. Некоторые традиционные способы снятия напряжения - рюмка водки или коньяка, сигарета или что-нибудь сладкое - тоже эффективны, но через непродолжительное время такой способ эмоциональной разрядки переходит в зависимость и становится причиной новых конфликтов.

Важно помнить, что нет двух одинаковых людей, поэтому любой способ может идеально подходить одному и быть совершенно противопоказан другому, будь это члены одной семьи или сотрудники одного коллектива. Можно посмотреть на конфликт со стороны, мысленно представить всю картину сложившейся ситуации, рассмотреть разные способы ее решения - техника визуализации; можно провести эмоциональную разгрузку: применить аутотренинг, заняться спортом, поиграть в любую игру, позволяющую выплеснуть агрессию, выдержать паузу и т.д. Можно попробовать каждую позицию пересказать от первого лица.

СПОСОБЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

В работе лечебного учреждения для профилактики конфликтов необходимо использовать управленческие способы предупреждения конфликтов:

\* четкую формулировку требований, правил, критериев оценки;

\* однозначную иерархическую структуру и использование координирующих механизмов (все знают, кто главный, кто за что отвечает, кто принимает решение в случае разногласий);

\* установление общих целей, формирование единых ценностей;

\* система поощрений, исключающая столкновения различных подразделений или членов группы.

Основная задача врача состоит не только в том, чтобы заниматься профилактикой конфликтов, которые потенциально возможны во всех ситуациях общения, а в умении опознать конфликт и управлять им с целью получения наилучшего результата. Для анализа конкретного конфликта, его динамики важно выделить всех субъектов конфликта, определять его причины, субъекта, инициирующего конфликтное действие и доминирующего в этом действии. Только полностью осознавая ситуацию, можно приступать к ее решению. Конфликтологи считают, что при избегании (уходе) ни одна из сторон не достигает успеха, при конкуренции, приспособлении, компромиссе - или один выигрывает, другой проигрывает, или проигрывают оба, и только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше. Сотрудничество - это стратегия поведения, при которой на первое место ставится удовлетворение интересов всех ее участников, поиск путей для вовлечения всех заинтересованных лиц в процесс разрешения конфликта и стремление к выгоде для всех вместе и каждого в отдельности. Эта стратегия требует более продолжительной работы по сравнению с другими подходами к конфликту. Целью сотрудничества является выработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Необходимо затратить какое-то время на поиск скрытых интересов и нужд сторон, выслушать друг друга и выработать различные возможные варианты решения проблемы.

Стратегия сотрудничества будет наиболее эффективной, если:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон и никто не хочет полностью от него отстраниться;

- есть время, желание и силы решать возникшую проблему;

- стороны способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга.

Стратегия разрешения конфликтной ситуации путем сотрудничества требует следующих шагов:

1. Установить, какая потребность стоит за желаниями (претензиями) обеих сторон.

2. Узнать, в чем разногласия компенсируют друг друга (иногда проблема сама решается на этом этапе).

3. Способствовать совместному решению проблемы («не противники, а партнеры»).

4. Разработать новые варианты решений, наиболее удовлетворяющие потребности каждого.

Для повышения эффективности разрешения и профилактики конфликтов можно, например, использовать правила бесконфликтного поведения, предложенные О.Громовой.

1. Адекватно оценивать собственные действия и действия оппонента, избегая ложного восприятия своих и его поступков, двойного стандарта оценки.

2. Взглянуть на ситуацию глазами оппонента, чтобы понять (необязательно принять) его точку зрения.

3. Не выносить оценочные суждения по поводу действий и высказываний оппонента, чтобы не вызвать его агрессивной реакции.

4. Вовлекать даже малокомпетентного оппонента в обсуждение спорных вопросов, чтобы дать понять, что его позиция уважаема, он на равных участвует в поиске решения и отвечает за него.

5. Лично информировать оппонента о своей позиции и интересах, чтобы не вынуждать его пользоваться искаженными или ложными сведениями.

6. Не допускать в общении с оппонентом проявления негативных эмоций, при потере контроля над эмоциями прекращать обсуждение до восстановления контроля, чтобы не вызывать со стороны оппонента симметричных эмоциональных реакций.

Нерешенные или решенные неконструктивно конфликты не только ухудшают профессиональное взаимодействие и психологический климат в медицинском учреждении, но и подрывают доверие пациентов к лечащему врачу, ухудшают их эмоциональный настрой, могут свести на нет все усилия по лечению. Поэтому практикующему врачу любого профиля просто необходимо уметь правильно анализировать конфликтные ситуации и владеть приемами их успешного разрешения. Это самый эффективный способ сохранения времени, денежных средств и психического здоровья врача.

Наталия СМИРНОВА, доцент кафедры педагогики и психологии.

Московский государственный медико-стоматологический университет.

**Список литературы**

Медицинская газета № 1 (7031) 13 января 2010