

ЭФФЕКТИВНОЕ РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ В МЕДИЦИНСКОМ УЧРЕЖДЕНИИ

Журнал «Медицина практика: организационные и правовые аспекты» № 5, 2010

Ситуация, когда у людей в процессе совместной деятельности происходит столкновение интересов, не является редкостью. Причин этому может быть множество — начиная от влияния условий работы, различных целей и приоритетов, постоянных изменений, стрессов, высоких скоростей и узких временных рамок и заканчивая особенностями межличностных отношений, обусловленными разницей в персональных качествах людей, их ценностях или убеждениях.

Конфликты, возникающие в медицинском учреждении, можно условно разделить на две группы:

- конфликты, возникающие в результате врачебных ошибок;
- конфликты, возникающие из-за личностных особенностей врача и пациента.

Наиболее частыми причинами конфликтных ситуаций являются:

- недостаточно внимательное отношение к пациенту;
- отсутствие информированного согласия пациента на лечение;
- отсутствие согласованности в действиях врачей разной специализации;
- дефекты ведения медицинской документации;
- профессиональная некомпетентность;
- характерологические особенности врача и пациента.

Неэффективно разрешенные конфликтные ситуации с пациентами опасны плачевными результатами для деятельности всего медицинского учреждения: формирование негативного имиджа, убытки и судебные разбирательства. Поэтому важно уметь выбрать правильную стратегию поведения в конфликте.

Эффективные и неэффективные стратегии поведения в конфликте

В любом конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника, задавая себе вопросы: что я выиграю или потеряю, какое значение имеет предмет спора для соперника. На основе такого анализа он сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения (уход, принуждение, компромисс, уступка или сотрудничество).

Принуждение (борьба, соперничество)

Тот, кто выбирает эту стратегию поведения, прежде всего исходит из оценки личных интересов в конфликте как высоких, а интересов своего соперника — как низких. Выбор стратегии принуждения в конечном итоге сводится к выбору: либо интерес борьбы, либо взаимоотношения.

Выбор в пользу борьбы отличается стилем поведения, характерным для деструктивной модели. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т.д.

Уход

Стратегия ухода отличается стремлением уйти от конфликта. Она характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника и является взаимной. По сути, это взаимная уступка.

Уступка

Человек, который придерживается такой стратегии, также стремится уйти от конфликта. Но причины «ухода» в этом случае иные. Направленность на личные интересы здесь низкая, а оценка интересов соперника высокая, т.е. человек, принимающий стратегию уступки, жертвует личными интересами в пользу интересов соперника.

Компромисс

Компромиссная стратегия поведения характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки.

Стратегия компромисса не только не портит межличностные отношения, но и способствует их положительному развитию.

Сотрудничество

Стратегия сотрудничества характеризуется высоким уровнем направленности как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Эта стратегия строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных отношений.

Стратегия сотрудничества включает в себя все другие стратегии (уход, уступку, компромисс, противоборство). При этом другие стратегии в сложном процессе сотрудничества играют подчиненную роль — они в большей степени выступают психологическими факторами развития взаимоотношений между субъектами конфликта. Например, противоборство может быть использовано одним из участников конфликта как демонстрация своей принципиальной позиции в адекватной ситуации.

Являясь одной из самых сложных стратегий, стратегия сотрудничества отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

Алгоритм поведения в конфликте с пациентом

Уровень конфликтности напрямую связан с уровнем тревожности личности, т. е. чем неувереннее и тревожнее чувствует себя человек, тем больше он подвержен влиянию различных неприятностей, происходящих вокруг. Поэтому конфликтные пациенты, если возникает какая-то неопределенность или их ожидания расходятся с реальностью, бессознательно прибегают к испытанному средству — демонстрации раздражения, критике и борьбе с «плохим» учреждением.

При взаимодействии с конфликтным пациентом самое главное и самое трудное — управлять конфликтом, сохраняя при этом «холодный» ум, крепкие нервы и доброжелательность.

Лучший способ «притушить» разгорающийся пожар конфликта — помочь пациенту справиться с недовольством и раздражением, т. е. дать возможность выговориться. Важно помнить, что за высокомерием и агрессивностью пациентов прячутся растерянность «вдруг кто-то поймет, что я не очень хорошо разбираюсь в данной проблеме?», страх обмана «как бы не завысили стоимость, воспользовавшись моей неопытностью», потребность в информации «никак не могу разобраться, что это...», сомнения «действительно ли выполнение этой работы стоит таких денег?» и другие подобные переживания.

Часто в состоянии раздражения человек не может точно сформулировать, что его так разозлило. Допустим, получил нагоняй от своего шефа, а «цепляется» к ответам администратора. Долго искал клинику, запутался и теперь сердится: «Неправильно сказали адрес».

В зависимости от типа критики используются различные приемы преодоления конфликтной ситуации.

1. Обобщенная критика

К ней относятся различного рода оскорбительные фразы с обобщающими словами: «никогда», «всегда», «никто», «все время», «ничего» — «на нашу медицину никогда нельзя надеяться», «частные клиники всегда завышают цены», «врачи типа вас все время отвратительно работают», «не клиника, а бог знает что».

Обобщенная критика мало связана с реальностью и указывает в большей степени на эмоциональное состояние конфликтного пациента. Если бы все сотрудники медицинского центра отвратительно работали, вряд ли их держали бы на работе, а учреждение с завышенными ценами не выдержало бы жесткой конкуренции.

Прийти к взаимопониманию в таких случаях помогает прием конкретизации, который помогает выяснить близкую к истине причину раздражения и получить информацию об интересах пациента: «Уточните, пожалуйста, что вы имеете в виду?».

Пример

- *Безобразия! Не клиника, а бог знает что...*
- *Уточните, пожалуйста, что вы имеете в виду?*
- *На сайте было указано, что вы предлагаете..., а в вашем предложении я этого не вижу...*
- *Давайте посмотрим вместе.*

2. Неправедливая критика

К ней относятся высказывания, которые не полностью отражают реальное положение вещей, хотя звучат вполне правдоподобно: «Вы плохо обслуживаете пациентов», «Эта документация подготовлена непрофессионально», «Вы плохо знаете особенности...», «У вас завышенные цены».

В подобных случаях налаживать сотрудничество с несправедливо критикующим пациентом помогают такие приемы, как альтернативный вопрос, проявление понимания, открытое выражение чувств.

Пример:

- *Альтернативный вопрос, позволяет понять причину раздражения пациента:*
 - *Вы плохо обслуживаете пациентов.*
 - *Вам не понравилось, как я с вами разговариваю или как оформляю документацию?*
 - *Мне не нравится, что приходится долго ждать...*
 - *Проявление понимания снижает напряженность:*
 - *Мне кажется, вы плохо стерилизуете инструменты.*
 - *Я понимаю вашу обеспокоенность. Вы, конечно же, боитесь инфекции?*
 - *Конечно!*
 - *Мы работаем уже 5 лет, и за это время ни один пациент не приходил к нам с такой жалобой. Наш инвентарь проходит стерилизацию следующим образом...*
 - *Открытое выражение чувств тактично показывает пациенту силу его отрицательного воздействия:*
 - *Мне уже говорили, что это учреждение плохо работает.*
 - *Мне тяжело это слышать, но мы стараемся сделать все, чтобы обеспечить высокий уровень обслуживания.*
- Интонационная выразительность речи имеет очень большое значение. «Правильная» фраза, сказанная ироничным или снисходительным тоном, будет воспринята как оскорбление или издевка.

3. Справедливая критика

Как это ни печально, бывают ситуации, когда недовольство пациентов является обоснованным, а критические замечания справедливыми.

Если вы понимаете, что критика является справедливой, самое важное — соглашаться с сутью обвиняющей речи уверенным тоном. В этом случае согласие воспринимается пациентом как понимание справедливости его претензий и принятие ответственности на себя. Это снижает его агрессивность и дает возможность эффективнее решить проблему и не потерять пациента.

Бывает, что некоторые сотрудники в конфликтных ситуациях прячутся от пациента или занимают «оборонительную» позицию, проявляя скептицизм или даже прямую враждебность справедливо критикующему. Это неправильно. Профессионалы в случае справедливой критики применяют алгоритм эффективного взаимодействия с конфликтными пациентами. Он состоит из четырех последовательных шагов, позволяющих решить конфликтную ситуацию, как задачу — с помощью формул.

Алгоритм поведения в конфликтной ситуации

Шаг 1. Игнорируем агрессию

Дайте конфликтному пациенту «выпустить пар», т.е. высказать все, что он считает нужным. При этом внимательно выслушайте его, не перебивая и фиксируя письменно суть проблемы.

Шаг 2. Проявляем понимание проблем клиента

- Признайте факт: «Да, все именно так произошло...».
- Выкажите понимание чувств: «Я понимаю вашу обеспокоенность...».
- Попросите о конструктивной критике: «В чем, по вашему мнению, заключается наша недоработка».
- Сосредоточьтесь на том, в чем есть согласие: «Да, здесь я с вами полностью согласен. Мне очень жаль, что возникли такие проблемы. Независимо от того, что стало их причиной, мы должны как можно быстрее уладить случившееся. Верно? Позвольте мне вкратце повторить то, что вы сказали, чтобы убедиться, что я вас правильно понял...».

Шаг 3. Выработываем совместное взаимовыгодное решение

- Переключитесь на совместный анализ проблемы: «Уточните, пожалуйста, что...».
 - Покажите, что хотите совместно найти лучшее решение: «Итак, проблема сводится к...».
 - Вовлеките собеседника в совместный поиск вариантов выхода из сложившейся ситуации: «Вам больше подходит это или это».
 - Попросите совета: «Что, по вашему мнению, следует изменить, чтобы...».
- На этом этапе главная задача — сохраняя спокойствие, указать конкретные сроки и действия.

Шаг 4. Извлекаем уроки после преодоления конфликтной ситуации

- Что необходимо сделать на всех уровнях организации для предупреждения таких проблем?
 - Каждому сотруднику делать то, что спланировали, прилагая все усилия и творческий потенциал.
- После достижения согласия с пациентом по решению проблемы, не лишним будет резюмировать все вышесказанное: напомнить пациенту о том, что будет сделано со стороны учреждения и что может потребоваться со стороны пациента. Лучше кратко записывать все самые важные достигнутые устно договоренности как с пациентом, так и с коллегами. Эти письменные свидетельства помогут обосновать свои действия и отстоять позицию, если конфликт достигнет высшей точки накала.

Конструктивное взаимовыгодное решение конфликта не только помогает избежать нежелательных последствий, но также сохраняет хорошие отношения между сторонами.

Но лучший способ преодоления конфликта — не допускать его возникновения. Поэтому важно обращать особое внимание в своей работе на профилактические меры.

Предотвращение конфликтных ситуаций

1. «Что написано пером — не вырубишь топором»

Многих проблем при общении с пациентами можно избежать с помощью оформления необходимой документации, определяющей зоны ответственности и персонала медучреждения, и пациента.

2. Индивидуальный подход к каждому клиенту

Индивидуальный подход в общении с каждым пациентом — это высшее качество сервиса, предупреждающее многие конфликтные ситуации.

С невнимательными пациентами, которые говорят одно, а после утверждают, что имели в виду совершенно другое, будет эффективен метод «ЭХО»: «Отлично. Давайте убедимся в том, что я вас правильно понял. Подождите секунточку. Вы хотите 1...; 2...; 3...». Такое дословное повторение ожиданий подтолкнет пациента подтвердить свои слова, и обеспечит вам полное понимание пожеланий пациента.

Активное, вдумчивое и творческое использование приведенных здесь приемов и алгоритмов обязательно поможет Вам быстрее, легче и эффективнее преодолеть конфликтную ситуацию.

Статья надана редакцією журналу «Медична практика: організаційні та правові аспекти» ВД «Центр медичного права». Підбір статей Е. В. Голік.