

## УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ В ЗДРАВЕОПАЗВАНЕТО

Шопова Д.

*Key words: health care, management, conflict, communication, patient, factors*

### Увод

Зачитането на конфликтите между членовете на здравните колективи и използването на стратегии за управление на конфликтите са важни, за да се преодолеят конфликтните ситуации и да се минимизира потенциалното им въздействие както върху работното място, така и върху грижите за пациентите. В статията е представена цялостната дискусия и преглед на произхода и същността на конфликта. Разгледани са факторите в здравеопазването, които допринасят за възникването на конфликти, както и някои идеи за способности, свързани с това как те могат да подпомогнат специалистите в обучението да се справят с конфликтни ситуации и да развият успешно процесите за управление на конфликти. Представено е също и обсъждане на индивидуалните стилове конфликти и подходи с някои съвети, за това как да се подобри компетентността по управлението на конфликтите. Връзката между безопасността на пациентите и конфликтите е разгледана като общ преглед на ролята на емоциите и комуникацията в работата и ефективното управление на конфликтите. Приложени са конкретни примери на често срещани конфликти, кои-

*Катедра „Организация и управление на здравеопазването“, Факултет по „Обществено здраве и здравни грижи“, Университет „Проф. Асен Златаров“ – гр. Бургас*

### Conflict management in healthcare

*Shopova D.*

*Respect for conflicts between members of health teams and use strategies for conflict management are important to address conflict situations and to minimize their potential impact on both the workplace and on patient care. The article presents the overall discussion and review of the origin and nature of the conflict. Are considered factors in health care that contribute to the emergence of conflicts, as well as some ideas for ways related to how they can assist professionals in learning to deal with conflict situations and develop successful processes for managing conflicts. Presented is also discussion of individual styles and approaches conflicts with some tips on how to improve competence in the management of conflicts. The relationship between patient safety and conflict is viewed as an overview of the role of emotions and communication at work and effective management of conflicts. Attached are specific examples of common conflicts that arise in practice and presented strategies for solving them.*

то възникват в практиката, и са представени стратегии за тяхното разрешаване.

### Дискусия

Конфликтът е неизбежен процес той е една от най-енергичните сили, която управлява и често вреди на социалния прогрес. Стойностните конфликти или тези, които повдигат етични въпроси често представляват предизвикателство, което трябва да бъде решено. Доставчи-

ците на здравни грижи осъзнават, че отговарянето на потребностите, ценностите и предпочитанията на лицето, което получава грижи трябва да бъде от първостепенно значение при предоставянето на качествени здравни грижи (1).

Въпреки това, могат да възникнат разногласия за целите на грижите, както и за начина, по който да се постигнат тези резултати. Когато има ограничени ресурси, заедно с организационни приоритети, които трябва да бъдат взети под внимание, може да бъде трудно да се отговори на нуждите и ценностите на пациентите и техните семейства. Именно защото ценностите и предпочитанията на хората са различни, води до конфликти и разногласия, произтичащи от много източници.

Може да се каже, че конфликтът възниква тогава, когато едната страна възприема, че друга страна реагира негативно, или е на път да реагира негативно за нещо, към което първата има положително мнение. Конфликт може да възникне във всяка ситуация, в която двама или повече индивиди работят заедно.

Първоначалният личен отговор на несъгласие се проявява като емоционална реакция, докато конфликтното поведение е действието възникнало по инициатива на едно лице, за да изрази емоция или да влияе на нуждите на друг индивид (2).

Съществуват три основни аспекта, които са общи за повечето определения за „конфликт“ (4):

1. Възприемане на несъвместимост на интереси
2. Степен на взаимозависимост между страните
3. Определена формана взаимодействие

Конфликтите в здравеопазването могат да повлияят негативно не само върху производителността и духа на индивидите, които имат разногласия (например лекари, сестри, техници, административен персонал), но и върху пациентите и членовете на техните семейства,

ако имат контакт с деморализирани или афектирани членове на здравния екип. В резултат на това, за професионалистите в здравеопазването е наложително да открият и да се справят с конфликтите, за да смекчат тяхното потенциално въздействие върху грижата за пациентите и тяхната безопасност.

Конфликт често включва емоционално измерение, което е сигнал за несъгласие с друга страна. Емоциите могат да бъдат страх, тъга, горчивина, гняв, безнадеждност или някаква комбинация от тях. По този начин, конфликтите могат да възникнат по различни причини, които често водят до нелинейна динамика със страни, които имат конфликтно поведение и реагират по различни, привидно ирационални начини. Bernard Mayer описва пет основни източника на конфликт: Комуникация, Емоции, Ценности, Структура, История (3).

- Нарушаването на комуникацията може да се дължи на несъвършенства в изпращането или получаването на съобщения, особено тези, които засягат сложни или емоционални въпроси - това включва и езиковите бариери.
- Емоциите като гняв или ревност могат да предизвикат конфликти, както и да увеличат тяхната интензивност.
- Ценностите (морални и етични убеждения) ръководят решенията и действията на индивидите; ако съществуват редица различия между ценностите на отделните индивиди, могат да възникнат конфликти.
- Структурата се състои от елементите на външната среда, свързани с даден проблем като например индивидуални преживявания, включвайки физическата работна среда и ресурсите. Конфликтите, произтичащи от проблеми в структурата включват примери като спорове за ресурси поради тяхната прекалена експлоатация от една група или ограничено

работно пространство за голям брой служители.

- Историята в контекста на работното място в сектора здравеопазването се отнася до миналото на лицата, участващи в конфликта, както и на околната среда.

Конфликтите възникват, защото нуждите ни не се удовлетворяват или защото те са в противоречие с тези на останалите. Конфликтът възниква от сблъсъка на възприятия, цели или ценности в област, където хората се интересуват от резултата. Способността ни да постигнем нашите цели и задачи зависи от сътрудничеството и помощта на останалите, което увеличава възможността за конфликт. В здравеопазването, никой не може да направи извършва работата си без приноса на някой друг. Различните фактори, които водят до конфликт и примери за това как те биха могли да бъдат адресирани в сектора на здравеопазването могат да бъдат следните (13):

- Комуникация: „Как е възможно шефът да ми изпрати имейл за този проблем? Той никога не говори с мен директно.“
- Емоции: „Чувствам се недооценен в тази организация.“
- Взаимоотношения: „Шефът никога не ме е уважавал.“
- Структури: „Тази система за обществено здравеопазване не е ефективна за лекарите.“
- История: „Никога не са ме възнаграждавали адекватно.“

Разбирайки различните фактори, които допринасят за възникването на един конфликт, може да помогне на професионалистите в здравеопазването да започнат да работят за разрешаването на този проблем. Ефектите от конфликтите често се разпростират извън участващите страни и влияят върху останалите служители на работното място. Когато се управляват неправилно, конфликтите могат да имат голяма въздействие върху останалите служители или пациенти,

като продуктивността и вниманието към задачите се пренебрегват. От друга страна, добре управляваните конфликти могат всъщност да имат положителен ефект върху служителите, когато осъзнаят, че има работещи системи, които се справят със споровете и конфликтите (5).

### **Значението на ефективната комуникация**

Добре известен факт е, че комуникацията е в основата на конфликта и неговото разрешаване. Комуникацията ни въвежда в конфликти, и чрез откритата и ефективна комуникация ние сме в състояние да разрешим проблемните ситуации. Работното място в здравеопазването е благоприятна среда за конфликти поради динамиката и взаимозависимостта на различните връзки, които съществуват между и сред предоставящите здравни грижи, пациентите и техните семейства. Въпреки че изглежда очевидно, че добрата комуникация е основен инструмент за успешните взаимоотношения, често тя е нещо, в което не сме особено ефективни. Въпреки че сме се научили да говорим в ранна възраст, много от нас нямат умения в добрата комуникация (6).

### **Фактори в областта на здравеопазването, които допринасят за конфликти**

В допълнение към ролята, която неэффективната комуникация, колебливото поведение и моралното изтощение играят в създаването на конфликти в здравеопазването, редица други фактори, специфични за здравеопазването, спомагат за възникването на конфликти в тази среда:

- Сложността на системата на здравеопазването означава, че недоразумения и конфликти възникват на различни нива по едно и също време.
- Налице е голямо различие в знанието, властта и контролът, придобити от различните участници.
- Етническото разнообразие на потребителите и доставчиците могат да ге-

нерират пречки пред създаването на решения.

- Силното неравенство между половете остава в рамките на и между здравните специалисти и на системата, в която те работят.
- Индивидите често имат силни лични или религиозни ценности, които ги водят към непроменливи позиции.
- Пациентите и / или семействата често не са съгласни или оспорват препоръчаните курсове за лечение, което може да предизвика раздразнение и недоволство у лекаря.
- Разногласията с колеги относно решения за лечение могат да бъдат споделяни с други хора, извън преките участници.
- Когато се занимават с конфликтни ситуации, особено етични конфликти, лекарите са изправени пред потенциално конкурентни цели, които могат да създадат вътрешен конфликт.

Всички тези фактори се комбинират, за да направят областта на здравеопазването особено податлива на конфликти. Това подчертава важноста на разбирането за произхода на конфликта и разработването на стратегии за управление и решаване на спорове.

#### **Процеси за управление на конфликтите в рамките на организацията**

В здравеопазването, употребата на алтернативни подходи за разрешаване на спорове е труден и бавен процес. Въпреки това, тази ситуация започва да се променя, тъй като организациите разбират, че тези методи за разрешаване на конфликти са скъпи и неефективни. Повечето усилия, вложени в управлението на риска в организацията приемат класическата позиция на „самозащита“, подпомогната от застрахователната индустрия. Много по-ефективен би бил единностранен подход, който включва различни стъпки, за да изгради стабилно управле-

ние на конфликтите в рамките на организациите. Тези стъпки са :

- провеждане на конфликтни оценки в организацията
- проектиране на системи за управление на конфликти, които включват превенция и ранна интервенция като ключови компоненти
- предоставяне на обучение в областта на превенцията и управлението на конфликти
- предоставяне на вътрешни услуги, свързани с даване на съвети и предложения, и използване на външни посреднически услуги, когато е необходимо.

#### **Връзка между конфликтите и безопасността на пациентите**

Независимо от факта, че повечето специалисти по здравни грижи са се посветили на предоставяне на висококачествена, ефективна грижа за пациентите, преобладаващата култура на повечето здравни организации не е свързана с безопасност, а със страх, срам и вина. Неизбежният резултат е големият брой конфликти сред и между специалистите по здравни грижи. Значимо изследване ясно илюстрира връзката между лошото качество на работната среда и увеличаването на броя на грешките. Доказано е също така, че положителните работни взаимоотношения в здравните екипи имат значителен ефект върху безопасността и ефикасността на грижите, предоставяни на пациентите. Пренебрегването на реалните и неизбежните конфликти, които възникват в здравеопазването не само се отразява негативно по отношение на личните и професионалните въздействия върху медицинските лица, но също така създава нестабилни организации, екипи и ситуации, които водят до увеличаване степента на увреждания и смърт за пациентите (11).

### **Подобряване на компетентността на индивидуалното управление на конфликтите**

В статията се очертават и описват множество действия, които отделните лекари могат да предприемат, за да подобрят собствената си способност да управляват успешно неизбежните конфликти, които възникват в здравните организации днес. Някои от предложенията включват (7, 9):

- Достъп до обучение в областта на управлението на конфликти
- Подобряване на комуникационните умения
- Признаване на факта, че мъжете и жените имат различни стилове на общуване и се отнасят различно към конфликтите

### **Стилове на управление на конфликта**

Управлението на конфликтите се състои от използването на стратегии и тактики, за да се насочат всички, участващи в спора страни към дадено решение, или поне към ограничаване на спора. Има пет основни подхода за управление на конфликтите: 1.Съревнование, 2.Избягване, 3.Компромис, 4.Приспособяване, 5.Сътрудничество (8).

Съревнованието води до използване на всички сили, които са на разположение на един индивид, за да преследва собствените си цели за сметка на някой друг. Въпреки, че този стил е самоизтъкващ и силно индивидуален, употребата му може да е подходяща, когато трябва да се отстоят нечии права, защити дадена позиция, която се смята, че е правилна, или когато другата страна отказва да приеме нищо друго освен този конкурентен подход.

Избягването се случва, когато човек преследва собствените си виждания или не се интересува от тези на другата страна в конфликта. Избягването е неуверен и некооперативен подход, и може да включва избягване на въпроси или отте-

гляне за определен период от време преди възобновяване на конфликта. Повтарящото се избягване може да доведе до загуба на самочувствие и увереност.

Компромисът включва взаимна отстъпка от спорещите страни, като резултатът е целесъобразно, приемливо решение, което частично ги удовлетворява. Могат да се направят взаимни отстъпки или и двете страни могат да се споразумеят за някакво междинно решение.

Приспособяването се състои от пренебрегване на нечии лични интереси, за да се отговори на интересите на друг човек. Този стил е неуверен, но в същото време кооперативен и може да бъде изложен под формата на безкористна благотворителност, което води до придобиването на чуждата гледна точка, или чрез разрешаването на малки конфликти, които се очаква да прераснат в по-голям.

Сътрудничеството е опитът от страна на участниците в конфликта да работят заедно, за да се намери решение, което напълно отговаря на техните интереси. Сътрудничество изисква ангажиране на време и междуличностни взаимоотношения, и все пак то е ключова стратегия за много от основните конфликти в здравеопазването, защото то изгражда разбиране за сложни въпроси и взаимозависими системи. Сътрудничеството се идентифицира като предпочитан метод за разрешаване на конфликти, тъй като насърчава хората да работят за решение, което позволява на всеки да получи това, от което се нуждае, а не се опитва да спечели или победи друг човек.

### **Управление на конфликтите в здравеопазването**

Здравните работници са изправени пред повтарящи се конфликти с взискателни лекари, враждебно настроени колеги, недоволни пациенти, надвишаващи правомощията си медицински сестри и много други хора. Обстановката на здравеопазването обикновено се определя чрез йерархична структура, и споро-

вете могат да възникнат с колеги, надзорници или авторитетни фигури. Освен това, работното място в здравеопазването често е оживено и изисква членовете на персонала и доставчиците на здравни грижи да извършват множество задачи едновременно. Тази обстановка прави управлението на конфликти предизвикателство, а повечето лекари и здравни заведения имат малък или никакъв опит в управлението на конфликти. В една оживена работна среда, много хора могат да изберат да се справят с проблемите чрез избягване, вместо да изразходват средствата, необходими за сътрудничество или компромис.

Индивидите в сферата на здравеопазването често използват повече от един стил за управление на конфликтите. Това е важно умение, тъй като конструктивното управление на конфликтите изисква избор на подходящ стил на базата на характеристиките на конфликта.

Въпреки че сътрудничеството обикновено е идеален метод за управление на конфликтите на работното място в здравеопазването, компромисът също може да бъде важен компонент. Преговорите са неразделна част от компромисите и сътрудничеството, и се състоят от усилията за достигане до частично удовлетворяващо (т.е. компромис) или напълно удовлетворяващо решение (т.е. сътрудничество) между двете спорещи страни.

Преговорите при конфликтите на работното място в здравеопазването винаги трябва да се основават на съществени въпроси (10). Поради последиците от раздразнените работници върху грижите за пациентите, преговорите в областта на здравеопазването следва да се съсредоточат върху решаването на проблеми и задоволяването на потребностите, като крайната цел е безопасната и ефективна грижа за пациента. Трябва да бъдат използвани обективни критерии, за да се обсъдят въпросите в конфликт, и позицията в йерархията (например, лекуващ лекар) не трябва да води до избягване на

аргументите и интересите на подчинените. В действителност, по време на преговори, от съществено значение е да се припомни и вземе под внимание взаимозависимостта на доставчиците на здравни грижи с административния и спомагателния персонал.

### Заключение

Културата в здравеопазването трябва да приема стратегии за положително управление на конфликтите и да дава приоритет на продължаващото образование и обучение в разрешаването на конфликти. Оценката, управлението и превенцията на конфликтите са основни елементи за успешната промяна на културата в рамките на здравеопазването.

Конфликтите на работното място в сферата на здравеопазването могат да имат значителни финансови и емоционални негативни ефекти, които потенциално въздействат не само върху служителите, но и върху пациентите и върху организацията като цяло (12). Така че става наложително конфликтите да бъдат открити рано и да се управляват по подходящ начин. Сътрудничество и компромисите са от съществено значение, когато се работи в обстановката на здравеопазването, тъй като институциите и ведомствата в рамките на едно учреждение съдържат множество взаимозависими заинтересовани страни, включително административен и помощен персонал, медицински сестри, техници, терапевти, помощници, лекари и ръководство. Трябва да бъдат разгледани и приложени стратегии за управление на конфликти на работното място в сферата на здравеопазването, за да се увеличи вероятността от уверено, кооперативно решение на конфликтите, ако възникнат такива.

### Литература

- Amason, Schweiger. Resolving the paradox of conflict: strategic decision making and organizational performance, *International Journal of Conflict Management*, 1994, 239-253

5. Amason, Thompson, Hochwarter WA, Harrison AW. Conflict: An important dimension in successful management teams, *Organisational Dynamics*, Autumn 24(2), 1995, 20-35
6. Jameson J. Towards a comprehensive model for the assessment and management of intraorganisational conflict: Developing the framework. *Internatinal Journal of Conflict Management*, 1999, 268-295
7. Murphy LR., Cooper CL, Rousseau DM, Occupational stress management: Current status and future directions. In: *Trends in Organisational Behaviour*, 1995, 1-14
8. Stokols D. Conflict-prone and conflict-resistant organisations. In: *Hostility, Coping and Health*. Friedman HSed. APA Washington DC, 1992, 65-76
9. Greenberg L, Barling J. Employee theft. In: *Trends in Organizational Behaviour*. Cooper CL, Rousseau DM eds. Wiley NY, 1995, 49-64
10. Moore C. *The Mediation Process: Practical strategies for resolving conflict*, Jossey-Bass San Francisco, 2003, 70-98
11. Rothman J. *Resolving Identity-based Conflicts in Nations, Organizations and Communities*. Jossey-Bass San Francisco, 1997, 112-117
12. Lemieux-Charles L. Physicians in health care management: managing conflict through negotiation. *Can Med Assoc*, Oct. 15, 1994, 27-45
13. Skjorshammer M. Conflict management in a hospital: designing processing structures and intervention methods, *J Manag Med*. 15(2), 2001, 156-66
14. Strutton D, Knouse SB. Resolving conflict through managing relationships in health care institutions. *Health Care Superv*, 16(1): Sept. 1997, 15-28
15. Haraway, D. L., Analysis of the Effect of Conflict-Management and Resolution Training on Employee Stress at a Healthcare Organization. *Hospital Topics*, 2005, 83(4), 11-17.

**Адрес за кореспонденция:**

*Диана Илиева Шопова  
Катедра „Организация и управление  
на здравеопазването“, Факултет по  
„Обществено здраве и здравни грижи“,  
Университет „Проф. Асен Златаров“  
– гр. Бургас,  
гр. Бургас, ул. Лермонтов №32  
E-mail: diana.ilieva\_1987@abv.bg*