

МЕНИДЖМЪНТ НА КОНФЛИКТИТЕ

Всяка организация, в която хората си взаимодействат, притежава потенциал за конфликт, т.е. **конфликтът винаги е потенциален елемент на работната среда.** Той е част от живота на индивидите и организациите и възниква в резултат на сложността на човешките взаимоотношения. Всяко лице е уникално същество и притежава своя ценностна система, философия, структура на личността, предпочитания и стил.

Конфликтът се отнася до игнориране стойността на индивида - чувството да си пренебрегнат, да си приеман за даденост, да си третиран като слуга, да си неоценяван. В такива ситуации чувствата прерастват в гняв и ярост. Индивидът изпада в мрачно настроение, започва да спори или да воюва. Това влияе върху работата и намалява продуктивността.

Здравните институции включват много
взаимодействащи си групи:

= персонал с персонал;

= персонал с пациенти;

= персонал със семействата и посетителите;

= сестрински персонал с лекари и т.н.

Всички тези взаимодействия често водят до
конфликт.

Други причини и условия за създават атмосфера на несигурност и условия за възникване на конфликтни ситуации:

- бързите промени в здравната помощ;
- разрушаването на статус кво в здравните организации;
- недостатъчната ресурсна обезпеченост,
- нарастващите изисквания на потребителите за здравна помощ;
- промените в ролите и взаимоотношенията сред здравния персонал;
- появата на нови категории здравни професионалисти и др.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НА ПОНЯТИЕТО „КОНФЛИКТ“ И ВИДОВЕ КОНФЛИКТ

Конфликтът се определя като противоречие, борба или напрежение между най-малко две зависими една от друга страни, което настъпва, когато има реална или възприемана заплаха, съществува различие в желанията, мислите, отношенията, чувствата или поведението на тези страни.

Конфликтът може да бъде:

- Позитивен (конструктивен) - такъв конфликт се овладява позитивно и това води до лично и професионално израстване.

- Негативен (деструктивен, разрушителен) - действие, предназначено да атакува, да срази или елиминира даден опонент. Такъв конфликт не се опира на съвместно договорени правила и неговата цел е насочена към разбиване на опонента. Лошото управление на конфликтната ситуация води до възникване на страх, репресия, гняв и вражда.

- **Организационен конфликт** – борба за ограничени организационни ресурси. Фокус на противоречията могат да бъдат ценностите, целите, ролите или елементите на структурата на организацията.

- **Работен конфликт** – възприемано противопоставяне или антагонистичен процес на взаимодействие между индивида и организацията.

- Вътреличностен конфликт – отнася се до напрежение или стрес, който възниква вътре в индивида в резултат на незадоволени нужди, очаквания или цели. Често се проявява като конфликт на две конкуриращи се роли или идеи. Например, общопрактикуващ/личен лекар, осъзнава, че пациентите му имат нужда от здравно обучение и съвети, но системата на организация на работата не предоставя достатъчно време за това.

- **Междоличностен конфликт** - между два или повече индивида (например, между лекар и мениджър, лекар-сестра, сестра-мениджър и др.). Такъв конфликт възниква поради различия в ценности, неразбиране или лоша комуникация между лицата.

- **Вътрегрупов конфликт** - когато се засягат индивиди в рамките на дадена група.

- **Междугрупов конфликт** - резултат от сблъсквания между две или повече групи – напр., конфликт между клиници, отделения или други звена в рамките на дадена здравна институция.

- **Конкурентен конфликт** – наподобява игрите или спорта, където се следват определени договорени правила и целта е да се победи или надмине даден опонент. Генерираните чувства и действия са насочени към позитивното.

ИЗТОЧНИЦИ НА КОНФЛИКТ МОГАТ ДА БЪДАТ:

- *НЕСЪВМЕСТИМИ ЦЕЛИ;*
- *РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ОСКЪДНИ РЕСУРСИ;*
- *РАЗПОРЕДБИ, В КОИТО ПОТРЕБНОСТИТЕ НА ИНДИВИДА ОТ АВТОНОМИЯ СА В КОНФЛИКТ С НУЖДТЕ НА ДРУГИ ЛИЦА;*
- *ЛИЧНОСТНИ ЧЕРТИ, ОТНОШЕНИЯ И ПОВЕДЕНИЕ;*
- *ЗАИНТЕРЕСОВАНОСТ В КРАЙНИТЕ РЕЗУЛТАТИ;*

- *РАЗЛИЧИЯ В ЦЕННОСТИТЕ;*
- *НЕЯСНОТА В РОЛИТЕ ИЛИ ОТ ЛИЦАТА СЕ ИЗИСКВА ЕДНОВРЕМЕННО ДА ИЗПЪЛНЯВАТ ДВЕ ИЛИ ПОВЕЧЕ РОЛИ;*
- *ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ЗАДАЧИ, ПРИ КОИТО РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ РАБОТАТА НА ДАДЕН ИНДИВИД ИЛИ ГРУПА ЗАВИСЯТ ОТ ДРУГИ ИНДИВИДИ ИЛИ ГРУПИ ИЛИ КОГАТО РЕЗУЛТАТИТЕ СЕ СПОДЕЛЯТ ОТ НЯКОЛКО ИНДИВИДИ ИЛИ ГРУПИ.*

Процесът на конфликт

Може да се говори за процес на конфликта, тъй като той обикновено се развива с течение на времето и следва определени стадии и динамика.

Идентифицирани са ***пет стадия на конфликта:***

1. *Предшестващи условия (латентна фаза);*
2. *Възприемане на конфликта (фаза на осъзнаване на конфликта);*
3. *Фаза на изявен конфликт (фаза на афект, на емоции);*
4. *Фаза на разрешаване или потискане на конфликта;*
5. *Следконфликтна фаза.*

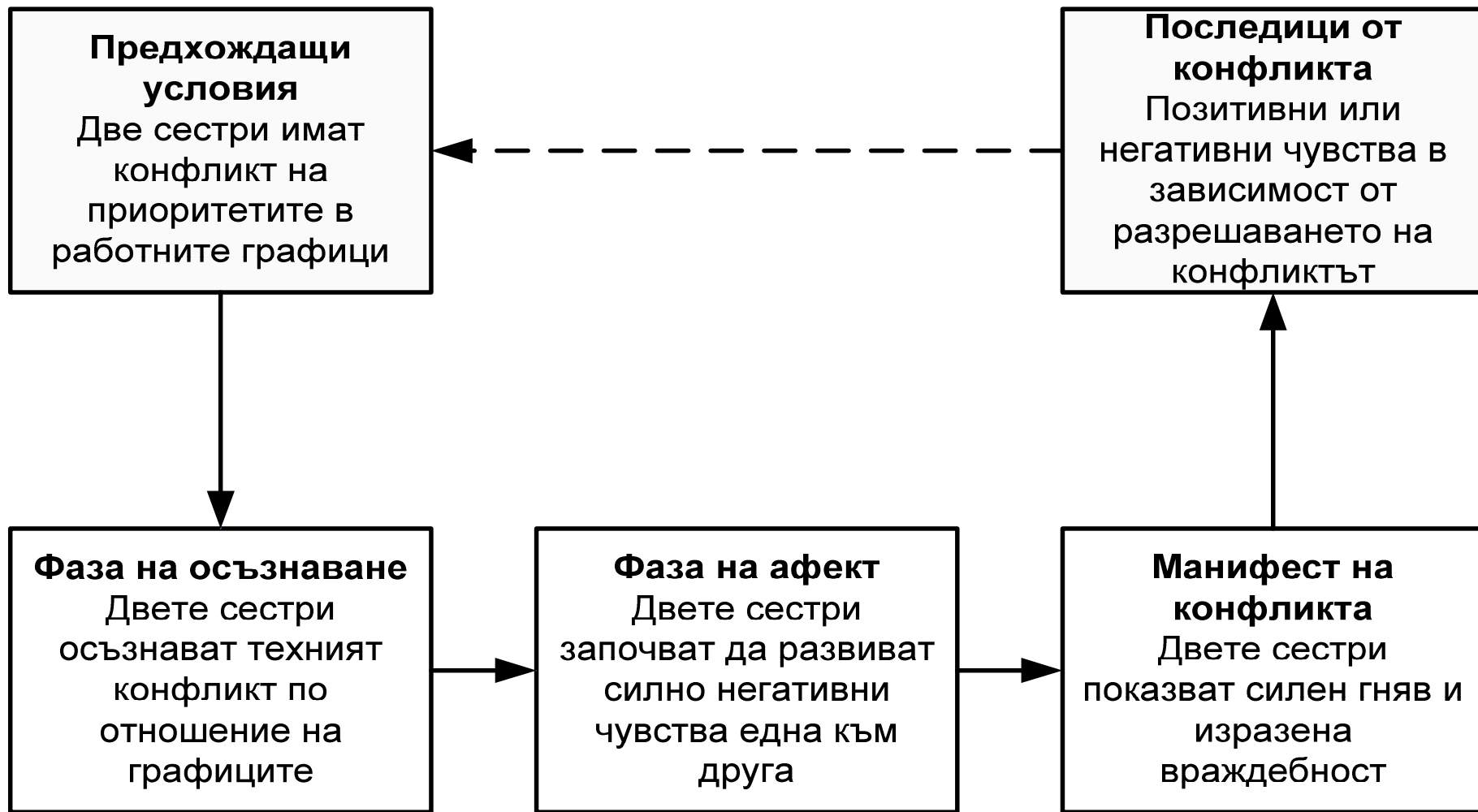
Разрешаването на конфликта може да приеме една от следните форми:

- **победа-победа** - разрешаване на конфликта чрез взаимно поставяне на цели и сътрудничество, с резултат благоприятен и за двете страни;

- **победа-загуба**, при която едната страна печели и доминира над другата чрез по-висока власт, без загриженост за другата страна;

- **загуба-загуба** - разрешаване на конфликта чрез заобикаляне, отказване, компромис, с неблагоприятен изход и за двете страни.

В петата фаза на този процес се проявяват нови отношения или чувства между страните. Това може да бъдат позитивни чувства в резултат на разрешаването на конфликта или пък негативни чувства поради неспособност да се направи нещо или защото другото лице има повече власт. В такъв случай започва цикличен процес, в който се наблюдава нарастване на поведение, предшестващо нов конфликт. Лицето или групата изучават конфликта и неговите последици и формулират становища за справяне с бъдещи конфликти.



Фази в развитието на конфликта

ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОНФЛИКТ

ОРГАНИЗАЦИОННИЯТ КОНФЛИКТ възниква поради бързи и непредсказуеми темпове на промяна, нови технологии, конкуренция за оскъдни ресурси, различия в културалните и религиозни системи и многообразието на човешките личности и др.

Организационният конфликт може да бъде разрушителен или полезен, в зависимост от това как лидерът/мениджърът се справя с него. Той нараства:

- с нуждата от консенсус,
- с броя на организационните нива,
- броя на специалностите,
- с увеличаването в степента на зависимост на някои страни от други.

Например, лекарите/сестрите могат да изпитат конфликт, когато са претоварени и от тях се изисква да извършват работа на други професионалисти и дисциплини, или при неясни роли, в които отговорностите и задълженията им се увеличават, без да има промяна в длъжностната характеристика или когато попадат в стрес поради различия в техните схващания и преценки с тези на началниците им.

За разрешаване на организационния конфликт се използва ***стратегията на спазаряване (договаряне)***, която е особено полезна при конфликт за оскъдни парични ресурси.

Авторитетът (властта) на лекаря като причина за конфликт

Причина за конфликт може да бъде припокриването на ролите на лекарите и сестрите в грижите за пациентите. Лекарите се обучават традиционно да имат власт над сестрите. Сестрите днес обаче проявяват силно желание и мотивираност за постигане на по-високо образование, независимост, по-голяма професионална отговорност в грижите за пациентите. Те прекарват повече време с пациентите, отколкото лекарите и понякога имат аргументирани предложения за промяна на терапевтичния план. Лекарите, обаче, често пренебрегват предложенията на сестрите. Сестрите се засягат, тъй като достойнството им се принизява и това става източник за конфликт.

КОНФЛИКТ МЕЖДУ СЕМЕЙСТВОТО НА ПАЦИЕНТА И БОЛНИЧНИЯ ПЕРСОНАЛ

Конфликт може да възникне по време на процеса на планиране на изписването на болния.

Отражението на заболяването върху живота на пациентите и семействата се явява основен фактор за разногласия, които зависят от жизнения цикъл на семейството, възрастта на пациента и степента на промяната, която се изисква в социалната ситуация на семейството, капацитета на семейството за приспособимост и техните умения за решаване на проблеми.

ИНТЕРДИСЦИПЛИНАРЕН КОНФЛИКТ В ЛЕЧЕБНИТЕ ЗАВЕДЕНИЯ

Различни проучвания подсказват, че членовете на интердисциплинарните екипи схващат себе си предимно като представители на съответните дисциплини, а не като членове на една цялостност, която престапва границите на индивидуалните дисциплини. В конфликтни ситуации доминира перспективата на дисциплината, която е на по-високо технологично ниво и има по-висок статус.

ДЕВИАНТНО (ПРЕДИЗВИКАТЕЛНО, НЕЗАЧИТАЩО) ПОВЕДЕНИЕ

Незачитащото поведение може да създаде конфликт. То е заплаха за рационалния диалог и нарушава възприетите протоколи за взаимодействие между възрастни лица.

Девиянтното лице поставя под съмнение авторитета на лидера/мениджъра чрез упорито и непримиримо поведение - вербално или невербално. Описват се **три типа девиянтни лица:**

- **Амбициозен терорист** – човек, който просто отказва да работи, роптае чрез изрази като “върви по дяволите”, гледа навъсено, отбягва лидера/мениджъра и се измъква от работата.
- **Многострадален приспособяващ се** – такива лица работят и сътрудничат, но правят това високомерно, презрително и присмехулно.
- **Стоящ настрана** - тези лица избягват ангажиране и участие, не се отзовават на разпорежданията на лидера/мениджъра.

Стресът като източник на конфликт

Конфликтът води до стрес, страх, безпокойство и разрив в професионалните взаимоотношения. Това увеличава възможността за конфликт. Конфронтацията, разногласията и гневът са доказателства за стрес и конфликт, предизвиквани от лоши взаимоотношения между хората, вкл. неизпълнени очаквания.

Лекарите и сестрите често работят в претрупани пространства и неергономични условия, взаимодействат постоянно с други членове на персонала, пациенти и посетители и това причинява стрес, който може да доведе до „синдром на изпепеляването“ и високо текучество.

Вярванията, ценностите и целите като източник на конфликт

Несъвместимите възприятия или дейности също създават условия за конфликт – например, ако редовите лекари или друг медицински персонал имат вярвания, ценности и цели, различни от тези на мениджърите, пациентите, посетителите, семействата на пациентите и други лица. Различията в ценностите могат да прелеят в конфликти, отнасящи се до такива въпроси като заповеди за прекратяване на реанимация, безсърдечни груби изявления, които уронват човешкото достойнство. Личните цели често влизат в конфликт с организационните цели, особено по отношение на обезпечаването с персонал, съставянето на работните графици и работната атмосфера.

Здравните професионалисти, които трябва да нарушават своите лични стандарти, често нападат остро системата, чувстват се унизени, губят самочувствие и изпадат в емоционален стрес. Те искат да са ценени, да се зачитат техните вярвания, ценности и лични цели.

Както другите хора, те действат в защита на своя личен и обществен имидж, когато са конфронтирани или нападани, защитават своите права и професионални съждения. Съпротивата става още по-нагорещена, когато една или двете страни в конфликта са дезинформирани или манипулирани.

Други причини за конфликти в медицинската практика могат да бъдат:

- неподготвеност на хората за промяна;
- противоречиви (несъвместими) правила на различни мениджъри;
- неподходяща ориентация и обучение и лоша комуникация;
- проблеми извън работата (в брака, семейството, наркотици, алкохолизъм, психичен стрес, финансови проблеми);
- възраст (по-възрастните се страхуват, че няма да могат да се съревновават с по-младите и негодуват срещу тях);

- натиск, свързан със задържането на разходите, ефективността на грижите за пациента, колективното договаряне и др.;
- въздействията на новите технологии и нарастваща отговорност и по-високи изисквания към оценката на дейността;
- дискриминация и предразсъдъци;
- расови малцинства с изострена чувствителност към действителни или въображаеми пренебрегвания и обиди и др.

Оценяване на измеренията на конфликта

Грийнхел разработва диагностичен модел за оценяване измеренията на конфликта, съдържащ ***седем измерения***, всяко едно от които представлява континуум от “трудно за разрешаване” до “лесно за разрешаване”.

1. Характер на въпросният предмет на разногласие, т.е. дали конфликтът се дължи на принципи разногласия или не; по какъв начин могат да бъдат поддържани принципите и организацията и работещите да бъдат запазени.

2. Какъв е размерът на залозите, т.е. за какво настояват страните?

3. Каква е взаимозависимостта на страните?

Когато е налице позитивна взаимозависимост, която да води до взаимна изгода, конфликтът се разрешава по-лесно.

4. Каква е продължителността на взаимодействието?

Продължителните взаимодействия и връзки между индивидите и групите намаляват възможностите за конфликт или ако такъв възникне, той се разрешава по-лесно.

5. Каква е структура на страните?

Наличието на силни лидери, които обединяват лицата в процеса на приемане и осъществяване на споразуменията, намалява възможностите за конфликт.

6. Въвличане на трети страни. Конфликтите са трудни за разрешаване, когато участниците са силно емоционални и прибегват до изопачаващи, нерационални аргументи, неразумни становища, накърняваща комуникация или личностни нападки. Такива конфликти могат да бъдат разрешени с помощта на престижна, силна, ползваща се с доверие и неутрална трета страна.

7. Как се възприема развитието на конфликта от двете страни? Те трябва да се убеждават, че резултатът е еднакъв и е претърпяно достатъчно от двете страни и е необходимо прекратяване на конфликта.

След оценка на измеренията на конфликта, целта на мениджмънта е предвижване на съответните измерения от областта на трудно разрешими към лесно разрешими.

Измерение на конфликта	Труден за разрешаване конфликт	Лесен за разрешаване конфликт
1. Характер на въпросният проблем	Въпрос на принцип	Маловажен проблем
2. Размер на залозите	Голям	Малък
3. Взаимозависимост на страните	Няма взаимозависимост	Има позитивна зависимост и полза
4. Продължителност на взаимодействието	Няма продължително взаимодействие	Съществува продължителна връзка
5. Структура на страните	Фракционирана, със слабо лидерство	Сплотена, със силно лидерство
6. Включване на трети страни	Няма неутрална трета страна	Има силна неутрална трета страна
7. Възприемано развитие на конфликта	Небалансирано: една от страните се чувства по-засегната	Страните са си причинили еднаква вреда

МЕНИДЖМЪНТ НА КОНФЛИКТИТЕ

Способността на мениджъра да направи подходящ избор сред множество стилове и стратегии за справяне с конфликта има решаващо значение.

Управлението на конфликта зависи от това дали нивото му е твърде високо или ниско. Първата стъпка включва оценка на нивата и източниците на конфликт. Целта на мениджмънта е да стимулира поведение на справяне с конфликта и избягване достигането на положение, когато конфликтът изглежда непреодолим.

Mallory разглежда мениджмънта на конфликта от позицията на решаване на проблем и препоръчва следната схема на действие:

Определяне на лицето или групата, с които има конфликт

Анализ на причините за конфликт

Алтернативни стратегии за мениджмънт на конфликта

Избор на стратегии, които ще доведат до най-добри резултати

Прилагане на решението

Оценка на решението

Модели и стратегии за разрешаване на конфликти

Конфликтът може да се управлява на ***индивидуално, групово и организационно ниво.***

Съществуват три работни рамки (модели) за разрешаване на конфликт: ***защитна, компромисна и творческа.***

Защитният (предпазният) модел се

използва за спечелване на време за успокояване на обстановката или за обмисляне на действията. Този модел може да се окаже единственото възможно средство за намаляване на деструктивните ефекти на конфликта, ако творческият или компромисният модел не постигнат резултат. Индивидите или групите се оставят да почувстват загубите и победите.

Най-често използваните стратегии при защитния модел включват:

- *Разделяне на воюващите страни* – например, поставяне на конфликтните страни в различни работни смени или екипи, предоставяне на различни почивни дни и др.

- *Потискане на конфликта* – например, индивидите могат да решат да не говорят за техните различия.

- *Ограничаване или изолиране на конфликта* – например, страните могат да постигнат или да не постигнат съгласие за даден конфликт и да се придвижат към други въпроси, по които наистина имат съгласие.

- Изглаждане на конфликта чрез организационна промяна - например, понякога е възможно да се реши даден конфликт през реструктуриране на работната среда или реорганизация на някои дейности.

- Заобикаляне на конфликта с цел намаляване на деструктивните ефекти - например, промяна на темата и предмета или отбягване на въвлечените страни.

Компромисният модел разрешава конфликта чрез договаряне за постигане на взаимно приемливо решение, при което всяка страна получава нещо и се лишава от нещо, т.е. всяка страна се отказва от част от своите претенции. По такъв начин всяка страна „изминава половината от пътя” или „разделя различията”. Този модел е приложим, когато двете страни се стремят към хармония или край на конфликта и проявяват желания да се откажат от нещо с цел да разрешат различията.

Творческият (съзидателният) модел

за решаване на проблем е най-добрият сценарий, когато всички страни печелят и не чувстват загуба. Въвлечените в конфликта страни работят заедно в сътрудничество за постигане на решение, което удовлетворява всяко лице и всеки се чувства победител.

Техники (подходи) за решаване на конфликти

Техниките за мениджмънт на конфликтите поставят ударение върху значимостта на комуникацията, настоящия диалог, дисциплинарните мерки и контрол.

Подобряване на комуникацията. За насърчаване на комуникация, която да предотвратява възникване на конфликтни ситуации, лидерът/мениджърът трябва:

1. Да обучава персонала на ефективна комуникация.
2. Да предоставя всеобхватна фактическа информация на всяко лице.
3. Да отчита всички аспекти на дадена ситуация – емоции, условия на средата, вербални и невербални съобщения.

4. Да развива основни умения за:

= ориентация в реалността чрез пряко включване и възприемане на отговорност в разрешаването на конфликта;

- физическо и емоционално самообладание;

поддържане на положителни очаквания, които генерират позитивни отговори;

= активно слушане;

= предоставяне и получаване на информация.

Обучение в настойчивост. Това е важен аспект, тъй като хората реагират позитивно на настойчивостта и негативно на агресията. Настоятелните мениджъри, отстояват своите права, зачитайки в същото време правата на другите. Те са открити, чувстват се свободни, отговорни за своите мисли, чувства и действия, знаят своите силни страни и ограничения, могат да помогнат на другите да се справят с гнева си и да предотвратят конфликта. Вместо да нападат или да се отбраняват, настоятелните мениджъри оценяват, колаборират с другите, подкрепят ги, запазват неутрална позиция, могат да приемат предизвикателствата.

Когато е въввлечен в процеса на справяне с конфликт, лидерът/мениджърът трябва да подпомага страните да видят голямата картина вместо ограничените перспективи на всяка страна. Трябва да се насочи към увеличаване на възможния брой алтернативи в разрешаването на конфликта, да насърчава страните да изразят няколко възможности, приемливи за всяка страна и след това да работят за постигане на компромис. Това стимулира взаимодействието между страните и въвличането им в разрешаване на конфликта.

Дисциплинарни мерки и контрол. При използване на дисциплинарни мерки за справяне или предотвратяване на конфликти, мениджърът трябва да познава добре организационните правила и разпоредби. Дисциплинарната мярка е последното средство за корекция на нежелано поведение. Правилата и разпоредбите трябва да бъдат разумни и свързани с работата. Управлението на дисциплината се подпомага от следните **правила**:

1. Дисциплинарните мерки трябва да бъдат прогресивни.
2. Наказанието трябва да съответства на провинението, да бъде разумно и да се увеличава по тежест при повторни нарушения на едно и също правило.
3. Трябва да бъде предлагана подкрепа за разрешаване на текущи проблеми, свързани с работата.
4. Дисциплинарните мерки трябва да се прилагат тактично като се търси най-добрият подход за всеки служител.
5. Мениджърите трябва да проявяват принципност и последователност и да не показват фаворизиране (протежиране) на някои лица.

6. Неприемливо е налагане на дисциплинарни мерки на групата заради нарушаване на правила и разпоредби от отделен неин член. Това дразни другите и те заемат отбранителна позиция, което увеличава конфликта.

7. Дисциплинарните мерки трябва да са ясни и специфични; обективни и опиращи се на факти; твърди и придържащи се към решението.

8. При прилагане на дисциплинарни мерки мениджърът трябва да познава границите на своята власт, за да се избегне отменянето на негови решения от по-горни контролни инстанции.

Разрешаване на конфликти чрез договаряне

Мениджърите са изправени пред предизвикателството да изградят интердисциплинарни екипи и този процес обикновено е свързан с мениджмънт и разрешаване на конфликти.

Една успешна групова стратегия, която мениджърите могат да използват за управление на конфликтите, е **колективното договаряне**, което е насочено към предотвратяване на цялостния контрол от страна на работодателите върху условията на работа и компенсациите. Договарянето е един от най-бързо развиващите се подходи за справяне с конфликтите в медицинската практика, при който **следва да се отчитат и включват:**

= **Силата на договора** - отнася се до подбудите на едното лице да се съгласи с клаузите на другото лице.

= **Разпределително договаряне.** Какво печели която и да е страна за сметка на другата. По-голямата част от трудовото договаряне попада в тази категория.

= **Интегративно договаряне.** Договарящите се постигат решение, което удовлетворява двете страни и поражда съвместни ползи. Всяка страна се грижи за собствените си интереси при решаване на проблема – от намаляване на исканията към разширяване на ресурсите.

***Някои специфични умения и съвети към
мениджърите за предотвратяване на
конфликти***

1. Установяване на ясни правила и свеждането им до всички членове на персонала.

2. Създаване на подкрепящ климат с разнообразни възможности за избор, стимулиране на персонала за предложения и насърчаване на творческо мислене.

3. Използване на похвали и утвърждаване на достойнството на другите.

4. Стремез за мирно разрешаване на конфликта, а не противопоставяне.

5. Неприемане на двусмислени роли, която объркват работещите.

6. Избиране на подходящ момент за комуникация без отлагане и поддържане на двустранна комуникация.

7. Съсредоточаване върху проблемите, а не върху самите личности на работещите.

8. Поставяне на ударение върху общите интереси.

9. Диференциране на проблемите и изправяне срещу важните проблеми за двете страни.

10. Изучаване на всички възможни алтернативи и избор на най-приемливото за двете страни.

11. Избягване на незначителното и порицаването на индивида.

12. Стремех към постигане на съгласие при явен конфликт.

13. Анализиране на причините за конфликта и насочване на вниманието към динамиката на конфликта с цел той да бъде разрешен.

14. Различаване на девиантното поведение от възможните нормални работни грешки.

15. Определяне на лицата, предизвикващи конфликт и нуждите, които са пренебрегнати или осуетени.

16. Подпомагане на лицата в разграничаване на реалните нужди от мечтите.

17. Изграждане на доверие чрез слушане, изясняване и ефективна обратна връзка.

18. Проява на загриженост и вяра в хората.

19. Зачитане на други гледни точки и желание за подобряване на взаимоотношенията.

20. Договаряне на процедурите за разрешаване на проблема с цел предотвратяване на гняв, недоверие и отбранителна позиция.