

## РОЛЯ НА КОМУНИКАЦИЯТА В УПРАВЛЕНИЕТО НА КОНФЛИКТНИТЕ СИТУАЦИИ НА РАБОТНОТО МЯСТО



Т. Тодорова

Т. Тодорова

Катедра „Здравни грижи“, ФОЗЗГ  
Русенски университет “Ангел Кънчев“

**Резюме.** Ефективната комуникация води до подобряване на взаимоотношенията между специалистите по здравни грижи и до по-висока удовлетвореност от положениия труд. Специфичната работа в системата на здравеопазването налага да се сформират екипи, които да гарантират пълноценно и комплексно обслужване на пациентите. Умението да се общува с болните, техните близки и добрите взаимоотношения между членовете на екипа са важни за оказване на качествена помощ на пациента. Цел на изследването е да се докаже, че тайната на добрия психоклимат е успешната комуникация. Резултатите показват, че при работа в спокойна обстановка се полагат качествени здравни грижи. Високият процент на удовлетвореност

на пациентите е обвързан с умението за управление на конфликтите, успешната комуникация и качествено обслужване. **Цел:** Да докажем значителната роля на комуникацията в управлението на конфликтните ситуации на работното място. **Материал и метод:** Анкетно проучване, анализ на документи. **Резултати:** Анализът на резултатите показва, че конфликтните ситуации на работното място са преодолими. Успешната комуникация води до добър психоклимат, който е основа за полагане на качествени здравни грижи.

**Ключови думи:** комуникация, конфликтни ситуации, работно място, удовлетвореност

**Summary.** Effective communication leads to improved relationships between health care professionals and greater satisfaction with their work. The specificity of work in the health care system requires the formation of teams to ensure complete and complex health care services to patients. The ability to communicate with patients and their relatives, and good relationships between the team members are essential for providing quality health care to patients. The aim of the study was to prove that the secret of good psychological climate is the successful communication. The results showed that working in a calm atmosphere provides quality health care. The high rate of patient satisfaction is tied to the ability to manage conflicts, successful communication and quality care. **Purpose:** To prove the important role of communication in the management of conflict situations at workplace. **Results:** The analysis of results showed that conflict situations at workplace are surmountable. Successful communication leads to a better psychological climate that is the basis for providing quality health care.

**Key words:** communication, conflict situations, workplace, satisfaction

### Въведение

Потребността от общуване възниква още в ранното детство, като непрекъснато се модифицира и усложнява през целия период на социализация на индивида. В процеса на об-

щуване човек опознава не само другите, а и самия себе си. Цялата човешка култура се заражда и формира чрез общуването, то е жизнена необходимост, ежедневен процес, без който е невъзможно развитието на каквато и

да е човешка дейност. Общуването е широкообхватен социален процес, който обхваща взаимодействието между различни социални групи, между социалната група и личността, както и между отделните личности. То е начин за постигане на житейско и професионално удовлетворение.

Комуникацията между отделните членове в организацията, между началник и подчинени, между отделни обособени групи в работния колектив е от съществено значение за постигане на поставените цели. Успешният мениджмънт е свързан с уменията за общуване с колеги, подчинени и ръководители, с пациенти. За постигането на добра комуникация в здравната организация е важно да се овладее способността да се слушат хората. Склонността към еднопосочна комуникация произтича от заблудата, че управлението означава да се дават нареждания на хората, да се командват.

Водеща роля при комуникирането има вербалният канал на общуването, който протича на съзнателно равнище, но същевременно трябва да се отчита и емоционалното състояние. В комуникационните процеси паралелно на вербалната информация индивидите излъчват и невербална. Тя протича на несъзнателно равнище и е много по-автентична, тъй като разкрива същинското емоционално състояние и отношение между взаимодействащите. Значими са и неформалните отношения с оглед психологията на поведение и на комуникация.

Ако желаем да успеем като мениджъри трябва да се научим да се грижим за нашите служители да се чувстват удовлетворени. Ефективността ни на ръководител ще бъде пряко отражение както на способността ни да комуникираме с хората, така и на познанията ни върху възможностите за оптимално съчетаване на неформалните функционални роли с организационните, които са от формален характер. Трябва да знаем какви са нашите служители и какво ги мотивира в работата. Ефективната комуникация води до подобряване на взаимоотношенията между специалистите по здравни грижи, което от своя страна води до по-високо удовлетворение от положения труд [1].

Работата в екип е нещо обичайно, но в здравеопазването, където обект на професио-

налната дейност е болният човек, има строго специфични закономерности и характеристики. Специфични са условията на дейност, организирането и функционирането на екипите от различните звена на здравеопазването. За съжаление работните екипи се сформират само според професионалните умения. Не се прави подбор на персонала според психологическите характеристики, не се отчита дали по темперамент ще си допаднат. Затова често възникват конфликти поради несъвместими цели, недостатъчно възнаграждение, страните са в позиция на противопоставяне, а не на сътрудничество [1].

Една от най-важните функции на екипа е да се оказва подкрепа на всички, които са част от него. Идентифицирането на проблемите е положително явление и дава възможност не само да се помогне на отделните членове, но и да се формират и умения за по-дълбоко вникване и анализиране на нещата.

Много от моралните проблеми на работата на медицинските екипи се дължат на ценностни различия между участниците. Разликите в мненията на членовете на екипа могат да се дължат повече на индивидуалните гледни точки, а не на професионални различия. Проблемите на общуването са много често срещани. Сериозен проблем може да възникне, когато един член на колектива не може да се сработи с останалите.

Специфичните особености на работата в системата на здравеопазването налагат да се сформират екипи, които гарантират пълноценно и комплексно обслужване на пациентите, но създават и редица не само организационни, управленски, но и морални проблеми. Умението да се общува с болните, техните близки и добрите взаимоотношения между членовете на екипа за оказване на своевременна и качествена помощ на пациента е въпрос не само на професионална, но и на морална изграденост на личността.

### Цел

Да докажем значителната роля на комуникацията в управлението на конфликтните ситуации на работното място.

## Материал и методи

Изследване степента на удовлетвореност от проведените процедури на пациенти на хемодиализа в МБАЛ – АД гр. Русе. Проведено е през периода юни 2010 – юни 2016 г. чрез анонимна анкета с предварително зададени въпроси. Обект в настоящото проучване са пациенти на хроничен хемодиализа, провеждащи процедурата три пъти седмично по четири часа. Анкетно проучване на медицинските сестри, работещи в отделение „Диализно лечение“ към МБАЛ – АД гр. Русе.

В Съвременен тълковен речник на българския книжовен език е дадено следното определение на думата конфликт: „Стълкновение, сблъсък на сили, интереси“ [3]. Конфликт възниква тогава, когато една част от персонала смята, че другата част създава или може да създаде пречки за постигане на общите цели. Конфликт се създава и при условие, че поведението или целите на едната страна са частично или напълно несъвместими с поведението и целите на другата.

Най-често срещан проблем в отделните звена на едно лечебно заведение е текучеството на персонала, което води до глобалния проблем – недостиг на медицински специалисти [2]. Това може да бъде породено от недостатъчно заплащане, от конфликтни ситуации на работното място, от липса на комуникация, от неудовлетвореност от реализацията и от положения труд. Когато психоклиматът в един колектив не е добър, възникват конфликти. Това влияе неблагоприятно върху персонал и пациенти. Добрата дума, говоренето, чуваемостта, комуникацията могат да разрешат всяко недоразумение на работното място.

Когато се обяви вакантна длъжност, независимо от сферата на дейност в обществен живот, едно от основните изисквания е работата в екип. Глобалната цел на екипа е да се направи възможно най-доброто за пациента. Ролята и задачите на всеки член на екипа трябва да е ясна, точна и прецизно формулирана, за да бъде възприета от всички членове. При дефиниране на функциите и задачите трябва да се отговори на следните въпроси:

– дали всички членове на екипа са равни;

– наистина ли всички членове на екипа са необходими;

– строго регламентирани или взаимозаменяеми са ролите на отделните членове;

– трябва ли пациентите да са част от екипа и да участват в дискусиите.

Да се работи в екип означава да са налице способности за разграничаване на собствените ограничения и силата на другите. Доброто функциониране на екипа изисква от членовете му да са в състояние да работят заедно, да откриват както силата на всеки от екипа, така и неговите слабости и да могат да споделят проблемите.

Без лидер посоката и целта могат да се загубят. Ефективният лидер изпълнява няколко функции – информационна, организационна, управленска, координираща, контролна, коригираща. Конфликтите на работното място могат да възникнат поради три причини – лоша комуникация, лични противоречия, лидерски пропуски [4].

Конфликтите са част от ежедневието. Те се проявяват като следствие на несъвместими цели, разбирания или емоции между индивиди или групи, чийто резултат е противопоставяне или антагонизъм. Конфликтите възникват при наличие на конфликтна ситуация, която е негативен показател за социално-психологическия климат.

Конфликтната ситуация би могла да се дефинира като социално-психологическо състояние на остро противоречие на междуличностните отношения. Необходимо е да се прави разграничение между проблемна и конфликтна ситуация. Проблемната ситуация често съпътства управленската дейност, но тя довежда до спорове, дискусии, решения. Конфликтната ситуация настъпва при наличие на междуличностно противоречие – обида, подценяване, пренебрегване и др.

Конфликт може да възникне между отделните групи в колектива, между самите медицински специалисти, между медицински специалисти и санитарни, между медицински специалисти и лекари, между медицински специалисти и пациенти. Според остротата конфликтът варира от безобидно спречкване до дълбока обида, а според трайността – от

краткотрайни спречквания до дълготрайни конфликти.

За да се придобие точна представа за причините за възникване на конфликти във формалните групи е препоръчително да се проведе анкетно проучване. Възникналите ситуации могат да бъдат от организационно естество, от личностен характер, от социален характер.

Компетентността в общуването е социално умение, което може да се тренира и усъвършенства. Нито един метод на комуникация не е подходящ за всякакви ситуации. Понякога е необходимо формално общуване. Ако целта на комуникацията е да се въздейства върху поведението на служителите – неформалното устно общуване е с предимство. Желателно е да се избягва авторитарният подход при комуникиране, да се намали до минимум използването на езика на командите. При комуникация със служителите трябва да се стремим да избягваме изявления от позицията на висшестоящ и липсата на диалог.

За разрешаване на конфликтните ситуации на работното място си изработихме стратегия да говорим целенасочено и да обсъждаме възникналите проблеми както с пациентите, така и с медицинските специалисти. За целта разработихме анкета, с която да проучим степента на удовлетвореност на пациентите от провежданите процедури, мнението им относно полаганите здравни грижи, техните препоръки. Анкетата е анонимна и се провежда два пъти годишно, обхваща 20% от преминалите през шестмесечието пациенти, което за целия период на изследването е 338 пациенти. За хемодиализираните, както и за медицинския персонал, обгрижващ болни с терминално бъбречно заболяване, е много важна удовлетвореността от процедурата, която се провежда три пъти седмично по четири часа. Пациентите на хемодиализа се нуждаят от психологическа подкрепа, съвети, чрез които да се приспособят към новия начин на живот и трябва да се прилагат специални умения при комуникацията с тях. В началото на изследването те отбелязват, че са удовлетворени от провежданата процедура, но имат препоръки относно храненето им. Естествено трудно е да се намери оптимален вариант предвид числеността на паци-

ентите, като се имат предвид и ограничените финансови ресурси. Предлагат се пакетирани закуски, като периодично в разговор с пациентите се уточнява каква да бъде. В края на проведеното изследване удовлетвореността на пациентите е измерена в стойности 95-100%. Положителните резултати се дължат и на това, че в отделението сме възприели практиката да се беседва с пациентите, като по този начин се решават проблемите още в техния зародиш и не се допуска възникването им.

С медицинските специалисти се провеждат колегиуми по предварително зададени теми, като крайният резултат е подобряване на професионалната квалификация, комуникативните умения и професионалната етика. След всяко проведено обучение се проучва степента на удовлетвореност от проведеното обучение.

През 2015 г. проучихме психоклимата сред медицинските сестри, като критерии за изпълнение бяха: разработване на анкета, утвърждаване на анкетата, анкетиране на медицинските специалисти, обобщаване и анализ на получените резултати и предприемане и документиране на необходимите мерки. При анализа на анкетата установихме, че психоклимата се оценява като много добър, взаимоотношенията в колектива се характеризират с колективизъм, съгласие, устойчивост, близост, приятелство. За работата в сестринския екип е характерно взаимообвързаност, конкурентност, добросъвестност, предприемчивост, всички се чувстват част от колектива. Всички специалисти по здравни грижи отговарят, че няма напрежение в отношенията помежду им и взаимоотношенията им предизвикват чувство на задоволство у тях.

### Резултати

Когато психоклиматът в колектива е добър, служителите са позитивно настроени, спокойни и уверени в себе си, силно мотивирани да вършат работата си добре, за да удовлетворят очакванията към тях. При работа в спокойна обстановка се полагат качествени здравни грижи и се правят усилия да се поддържа високо качество на труда. Решаването и преодоляването на конфликтните ситуации се уреждат със

спазването на някои морални и обществени ценности като дисциплина и комуникативност в работата. Високият процент на удовлетворе-

ност на пациентите е обвързан с умението за управление на конфликтите, успешната комуникация и качествените здравни грижи.

### Използвана литература

1. Грънчарова, Г. Управление на здравните грижи, Издателски център МУ – Плевен 2011, 97, 113.
2. Стоянова, Р. Фактори, предиктори на тежестта на медицинските сестри. Сестринско дело. 2013, № 1, 13-20.
3. Съвременен тълковен речник на българския книжовен език, Абагар – ООД, в. Търново 2000, 374.
4. [arthuradams.bg/?p=8102](http://arthuradams.bg/?p=8102), Георгиев, К., управляващ партньор на ARTUR ADAMS® България.

Адрес за кореспонденция:

Теодора Тодорова

Катедра „Здравни грижи“, ФОЗЗГ

Русенски университет „Ангел Кънчев“

e-mail: [tetodorova@uni-ruse.bg](mailto:tetodorova@uni-ruse.bg)

Абонаментната кампания за 2017 г. за списание „Здравни грижи“  
продължава и ще се извършва както следва:

ФИРМА „ДОБИ ПРЕС“ ЕООД

От януари 2017 г. до 15 март 2017 г.

(За справка тел. 02/963 30 81)

„БЪЛГАРСКИ ПОЦИ“ ЕАД

От януари 2017 г. до март 2017 г.

(От 1 до 15 число на текущия месец)

Каталожният номер на списание „Здравни грижи“ е 1332.

Годишен абонамент – 18,00 лв.

Абонаментът за списанието носи 15 кредитни точки.

Внимание: Съхранявайте документа, удостоверяващ

Вашия личен абонамент.