

Rešavanje konflikta na poslu: šta medicinska sestra treba da zna i preduzme

Ankica Stajić Vujić

diplomirana medicinska sestra, glavna sestra Doma zdravlja Bijeljina
Bosna i Hercegovina

Corenspondence:

Dom zdravlja Bijeljina
BiH, Srpske Vojske 53
astajicvujić@gmail.com

Received: October 02, 2013

Accepted: January 16, 2014

AKTUELNE TEME
CURRENT TOPICS

SAŽETAK

Konflikti su dio naše svakodnevnice. Oni su neizbježni pratioci u svakoj sferi ljudske djelatnosti. Zdravstveni radnici kao i svi ljudi koji direktno komuniciraju sa drugima, ulaze u konfliktne situacije često i više puta u toku radnog dana. Nasuprot tome, radnici u zdravstvu nemaju mnogo saznanja o izvorima konflikata i načinu njihovog rješavanja.

U Domu zdravlja Bijeljina su 2010. godine uvedeni su ISO standardi 9001, u okviru kojih je usvojena i procedura: Upravljanje žalbama korisnika usluga. Zdravstveni radnici su pozvani da efikasno rešavaju konflikte, svesni da ih sami stvaraju i da su oni nezaobilazni deo ljudskog života. Rezultati pokazuju da su primenjeni standardi efikasni u rešavanju konflikata i konfliktne situacije u DZ-Bijeljina.

KLJUČNE REČI

medicinska sestra, konflikt, rešavanje konflikta.

UVOD

Konflikti se mogu okarakterisati kao sukobi, sporovi, svađe, netrpeljivost tj. netolerancija. Oni su deo naše svakodnevnice. Javljaju se među susjedima, bračnim parovima, kolegama na poslu, nadređenim i potčinjenim u svakoj sferi ljudske djelatnosti. Ni zdravstvene ustanove nisu izuzetak u pogledu konflikata. Oni se javljaju među samim kolegama, u odnosima medicinskih sestara i ljekara, ali i zdravstvenog osoblja i pacijenata i njihovih članova porodice. Zdravstveni radnici kao i većina zaposlenih ljudi koji direktno komuniciraju sa drugim ljudima ulaze u konfliktne situacije često i više puta u toku radnog dana. Kao i većina ljudi radnici u zdravstvu nemaju mnogo saznanja o izvorima konflikata i načinu njihovog rješavanja (1,2,3).

Sukobi su neizbježni, nisu prijatni i malo je onih koji baš vole svađu. U sukobe sa drugim ljudima upadamo svakodnevno zbog sitnica ili zbog krupnih stvari. U svakodnevnom životu konflikti se često miješaju s frustracijom i ako imaju jedino zajedničko svojstvo: nemogućnost ostvarenja cilja. Kod frustracije govorimo o nesposobnosti ostvarenja cilja ili nekoj spoljašnjoj prepreci, dok do konflikta dolazi kada se dva motiva suprotstavljaju jedan drugom. Konfliktna situacija nastaje u većini slučajeva kada osoba ne može ostvariti ono što joj treba.

Konflikti potiču iz različitih razloga kao što su: različiti vrednosni stavovi, borba oko ograničenih resursa, nesporazumi ili nedostatak informacija i poremećaja međusobne komunikacije. Konflikti se globalno mogu podijeliti na (4):

Intrapersonalne (konflikti dvostrukog privlačenja, konflikti dvostrukog odbijanja i konflikt privlačenja i odbijanja), a nastaju kada se u osobi dva motiva suprotstavljaju;

Interpersonalni, konflikti koji nastaju kada želja za maksimalnom dobiti jedne strane onemogućava maksimalnu dobit druge strane.

Sa gledišta zdravstvenih radnika posebnu pažnju obratimo u načinu rešavanja interpersonalnih konflikata. Oni su najčešći u svakodnevnom radu zdravstvenih radnika, kako u komunikaciji sa pacijentima, tako i u međusobnoj komunikaciji.

Konflikti u svakodnevnom životu, pa i na poslu, su neminovni, a pošto mogu izazvati ozbiljne poteškoće u komunikaciji među ljudima i radnim kolegama i ozbiljne posledice na psihički život ljudi, najbolje ih je rješavati što prije. Ako je neka stvar za obje strane veoma važna, onda je riječ o pravom konfliktu, iz koga se može izaći samo ako se stvarno razriješi.

KAKO DOĆI DO RJEŠENJA KONFLIKTA?

Najjednostavniji način za rešavanje konflikta jeste da „zaračene“ strane sjednu i obave ozbiljan razgovor, u kome će svako reći šta želi i zbog čega to želi. Razgovori te vrste su veoma važni i često je to najjednostavniji put za razrješavanje konflikata i najpogodniji način da se dođe do rešenja.

Za rešavanje sukoba možda je najvažnija **empatija**, koja bi kod zdravstvenih radnika posebno trebala biti izražena, a to bi značilo da malo manje mislimo na sebe i pokušamo da se stavimo u položaj onog drugog i vidimo kako problem izgleda i s njegove strane.

Rešavanjem konflikta u zdravstvenim ustanovama bave se mnogi istraživači (4-9). Na osnovu njihovih nalaza koraci koji vode ka rješavanju konflikata su sledeći:

1. Identifikovati problem

Konflikt je sam po sebi komplikacija i ne komplikovati problem više nego što je potrebno, ne unositi višak emocija, ne uvlačiti druge u problem, razmisliti šta je problem i usredsrediti se na ono što je bitno.

2. Ne postavljati odmah neopozive zahtjeve

Mnogi konflikti djeluju nerješivo samo zato što ljudi razgovaraju ne sa stanovišta svojih stvarnih potreba već sa stanovišta svojih pozicija. Veoma je važno naučiti da razlikujemo pozicije učesnika u sukobu od njihovih stvarnih potreba i strahova.

3. Razmisliti o stvarnim potrebama

U središtu svakog konflikta stoji neslaganje potreba ljudi koji su u sukobu. Do saznanja koje su naše stvarne potrebe dolazi se detanjnom analizom. Treba biti iskren, imati iskustvo, a ponekad i nečiju pomoć da bismo u tome uspjeli.

4. Potraga za rješenjem:

a. Rješenje kojim obje strane dobijaju

Najbolji, ali istovremeno i najteži način dolaska do rješenja jer iziskuje mnogo napora, vremena, pameti, strpljenja, svijesti o onome što želimo i odgovornosti prema drugoj strani. Prednost ovog načina rješavanja konflikta, nije samo u tome što obje strane dobiju ono što žele, već što se nakon razrešenja konflikta često još bolje razumiju nego prije.

b. Kompromis

Brz, pametan i prilično dobar način rješavanja problema. Svako popusti po malo, obje strane podijele gubitak, ali imaju i neku korist. Nedostatak je u tome što svi ostaju pomalo nezadovoljni.

v. Igra na sreću

Ako se kompromis ne može brzo smisliti, može se ići na sreću. Baca se novčić, izvlači slamčica i slično. Ovaj način je dobar, ali samo za nebitne stvari, one oko kojih ne želimo da se zadržavamo.

g. Popuštanje drugoj strani

Kada su u pitanju krupne stvari, popuštanje nije rješenje konflikta. Međutim ako su u pitanju vrlo bitne potrebe ili ako je važnije da se konflikti mimoidu i da se sačuva dobar odnos sa drugom stranom, onda i popuštanje ima smisla. To, naravno, važi za slučajeve kada je protivnik puno moćniji, npr. šef, tada je ponekad pametnije popustiti. Ali kada nam je do nečeg veoma stalo, treba se boriti. Možda drugoj strani nije do toga što je razlog konflikta, toliko stalo.

Da bi se kod rješavanja konflikta uspješno saradivalo, važno je pridržavati se određenih pravila. Naravno da je teško poštovati pravila kada smo bijesni, povrijeđeni ili uplašeni, ali vrijedi se potruditi jer je korist obostrana.

Evo nekik pravila:

- razgovarati o problemu,
- nastupiti miroljubivo,
- napadati problem, a ne osobu,
- usredsrediti se na ono što je u tom trenutku važno
- poštovati tuđa osjećanja,
- preuzeti odgovornost za svoje postupke.

Konflikt je sveprisutan, ali postoje načini da se on rješi i izbjegne. U tom pravcu treba razvijati neke korisne vještine koje doprinose kako razrešenju tako i izbjegavanju konfliktnih situacija, a najvažnija je tehnika slušanja.

Tehnika slušanja. U mnogim situacijama slabo i površno slušamo ljude oko sebe, već su nam druge stvari u mislima. Kada smo u konfliktu još manje slušamo, a baš tad je važno slušati osobu sa kojom smo u konfliktu. Zašto je to važno?

Prvo, slušati nekoga znači pokazati mu da ga poštuješ i slušati nekoga znači saznati nešto o njemu, ko je i šta hoće. I, na kraju, slušati nekoga znači dobiti mogućnost da i sam budeš saslušan.

Postoji više načina slušanja:

Aktivno slušanje – pokazati stvarno zanimanje za ono što drugi govore, prići sagovorniku otvoreno i bez predbjeđenja, jedna od najmoćnijih tehnika da se razgovara s drugima a da se u taj razgovor ne ubacuju sopstvene ideje.

Podržavajući komentari – pokazati da slušamo sagovornika tako što povremeno komentarišemo: Zanimljivo? Da li je to tebi bilo važno?

Zapitkivanje – tržiti dodatna objašnjenja, raspitivati se za detalje, podsticati pričanje pitanjima, ne pretjerivati sa zapitkivanjima jer to, počinje da smeta govorniku. Raspitivati se s mjerom koje bi on preduzeo za razrešenje.

Ćutanje – važno je da dok ćutimo pokazujemo da pratimo, odnosno da slušamo sagovornika, da ga gledamo, da smo okrenuti ka njemu, klimamo glavom, strpljivi smo. Ako ćutimo prijateljski i s pažnjom, možemo čuti i nešto što nikakvim zapitkivanjem ne bismo saznali.

Iznenadićemo se koliko su ljudi spremni za razgovor i saradnju. Mnogi su grubo samo zato što se osjećaju ugroženi, zbog odbrambenih razloga ili straha da ne pokažu slabost. Ako uspijemo da smanjimo strah kod drugih, onda se za nas otvara onaj bolji dio ljudske prirode.

RJEŠAVANJE KONFLIKATA PRIMJER IZ PRAKSE

U Domu zdravlja Bijeljina su 2010. godinine uvedeni su ISO standardi 9001, u okviru kojih je usvojena i procedura: Upravljanje žalbama korisnika usluga. Time je uspostavljen sistem na koji način pacijenti, kao korisnici naših usluga, mogu da izraze svoje nezadovoljstvo/zadovoljstvo pruženim uslugama.

Prvi način je da u pisanoj formi, na posebnom obrascu, napišu svoje nezadovoljstvo i obrazac ubace u sandu-

čić koji se nalazi u svakoj službi a koji se otvaraju jednom mjesečno i dostavljaju Komisiji za žalbe i prigovore.

Drugi način je da se usmeno obrate (sledećim redosledom): glavnoj sestri službe, načelniku službe, glavnoj sestri doma zdravlja i na kraju direktodu ili zamjeniku direktora.

Praćenjem analizom i upoređivanjem pritužbi pacijentata (za 2011., 2012. i 2013. godinu), koji su se obratili meni, kao glavnoj sestri ustanove, došla sam do sledećih podataka:

- U 2011. godini bilo je 26 pritužba, a u 2012. godini 21 i u 2013. godini 14 pritužbi pacijenata;
- Da su se pritužbe u 2011. i 2012. godini, većinom odnosile na probleme u komunikaci, neljubaznost, nesporazumi na relaciji pacijent-sestra-ljekar;
- U 2013. godini, od 14 pritužbi, 10 se odnosilo na probleme u komunikaciji, a 4 pritužbe su bile proizvod nepoznavanja propisa koji regulišu sadržaj, obim i način ostvarivanja prava iz oblasti zdravstvene zaštite;
- Broj pritužbi se u 2013. godini znatno smanjio, jer smo u oktobru 2012. i maju 2013. godine održali predavanja (jedna od tema je bila „Konflikti u komunikaciji na poslu“) i radionice na teme iz oblaske komunikologije, predavanja su bila obavezna i za sestre i za ljekare.
- Iz ličnog iskustva, mogu slobodno reći, da je tehnika aktivnog slušanja, moćno „oružje“ u rješavanju konflikta. Od ukupno 61 pacijenta koji je došao kod mene da izrazi svoje nezadovoljstvo, samo dva su otišla nezadovoljnja i nisu pokazali ni malo zainteresovanosti da i oni mene saslušaju.
- U pet slučajeva sam bila „svjedom“ pomirenja „zaraćanih“ strana, gdje se pokazalo da jedino otvoren razgovor, usmjeren ka problemu gradi put ka

rješavanju konflikta, čak i u onim slučajevima kad pacijenti nisu odmah i istog momenta dobili ono što su mislili da im pripada.

ZAKLJUČAK

Zdravstveni radnici su pozvani da efikasno rešavaju konflikte, svesni da ih sami stvaraju i da su oni nezaobilazni deo ljudskog života. Konflikti su svakodnevni i vrlo neprijatni, međutim, moramo stalno da učimo i primenjujemo naučeno kako bi ih izbjegli i ako su baš neizbježni kako da ih najbrže i najbolje riješimo.

Najvažnije je ne misliti samo na sebe i svoje potrebe, već da pokažemo empatiju prema drugoj strani. Ponekad treba i popustiti ali ako nam je do nečega stvarno stalo, treba za to stvarno i da se borimo, razumno i trezveno, razgovorom.

Agresivnim i neprijatnim ponašanjem nećemo dobiti ništa osim izgubljenog vremena, koje smo mogli utrošiti na iskren i otvoren **razgovor** jer je to jedini pravi način razrješenja konflikta.

LITERATURA

1. Johnson M. Conflict and nursing professionalization. In: McCloskey J, Grace H, editor. *Current Issues in Nursing*. 4. St Louis: *Mosby* 1994;643-9.
2. Huber D. *Leadership and Nursing Care Management*. Philadelphia: *WB Saunders Company* 2000.
3. Vivar CG. Putting conflict management into practice: a nursing case study. *J Nurs Manag* 2006;14(3):201-6.
4. Plut D, Marinković Lj: Konflikti i šta sa njima, Kreativni centar. 2000, Beograd.
5. Marshall, P. May. Conflict resolution: what nurses need to know. 2006, www.mediatecalm.ca/pdfs/.
6. Swansburg RC, Swansburg RJ. *Introduction to Management and Leadership for Nurse Managers*. 3. Boston: *Jones and Bartlett Publishers* 2002.
7. Tomy AM. *Guide to Nursing Management and Leadership*. St. Louis: *Mosby Company* 2000.
8. Kleinman CS. Leadership strategies in reducing staff nurse role conflict. *JONA* 2004;34:322-4.
9. Gardner DB, Cary A. Collaboration, conflict, and power: lessons for case managers. *Family & Community Health* 1999;22:64-77.

Resolving conflict at work: what a nurse should know and take

Ankica Stajić Vujić

ABSTRACT

Conflicts are part of our everyday life. They are inevitable companions in every sphere of human activity. Health care workers, as well as all the people who directly communicate with others, entering into conflict situations more often and several times a day. In contrast, health professionals do not have much knowledge about the sources of conflict and ways to solve them. The Health Centre Bijeljina in 2010 introduced ISO standards 9001, under which it was adopted and procedures: Managing appeals to us. Health care professionals are invited to efficiently resolve conflicts, knowing that they themselves created, and they are an essential part of human life. The results show that the application of the standards effective in resolving conflicts and conflict situations in the DZ-Bijeljina.

KEY WORDS

Nurse, conflict, conflict management.