

## UVOD

Potrebe i značaj istraživanja internih i eksternih konflikata i konfliktnih situacija i mjera prevencije internih i eksternih konflikata na svim nivoima - primarnom, sekundarnom i tercijarnom su bitne jer su konflikti važni činioci društvenih zbivanja i razvoja jednog društva koji mogu imati i pozitivne efekte i negativne posljedice. Kakve će efekte i/ili posljedice u zdravstvenim organizacijama interni i eksterni konflikti imati, zavisi od načina njihovog shvatanja, njihove prevencije i razrješavanja, vrste posla, kao i od intenziteta i kontrole konflikata.

Sukobi su veoma važna i normalna pojava koja se javlja u svim odnosima. Oni se ne javljaju samo u radnim organizacijama već i u drugim socijalnim sistemima, u društvu, porodici, socijalnim slojevima, itd.. Njihov uticaj na ponašanje zaposlenih u radnim organizacijama dovodi ih u centar istraživanja teoretičara i praktičara menadžmenta.

Dugo se smatralo da su konflikti na poslu nešto loše i da ih svakako treba izbjegavati. Danas preovladava mišljenje da konflikti nisu sami po sebi ni dobri ni loši, već da njihove posljedice po članove grupe mogu biti i dobre i loše. Potpuni sklad među ljudima ne postoji. Kada izgleda da su odnosi potpuno usklađeni vjerovatno je da se samo radi o izbjegavanju, potiskivanju i negiranju problema (Milović, Lj., 2003.). Izbjegavanje, potiskivanje i negiranje problema ne samo da ih neće riješiti, nego će problem postati intenzivniji i s vremenom će se teže rješavati.

Konflikt sam po sebi nije ni „dobar“ ni „loš“, a *cilj nam ne treba biti traženje odnosa bez problema, nego naučiti kako sukobe rješavati na odgovarajući način* (Gordon, J. R., 1983.). On je znak da su postojeći odnosi i stanja zreli za promjenu. Način na koji reagujemo na konflikt i način na koji se nosimo s njim može biti dobar ili loš.

U svakodnevnom radu zdravstveni radnici veoma često ulaze u konfliktnu situaciju. Konflikti su jedna od osnovnih društvenih pojava. U tradicionalnoj kulturi konflikt se smatra negativnom pojavom, nečim što treba izbjegavati. Savremeno mišljenje je da su konflikti ipak neizbježni i vrlo često jako korisni. Sastavni su dio života tima. Oni nam omogućuju da naučimo i iskoristimo različitosti. Konflikti su potrebni jer pomažu osvjetliti problem i riješiti ga, energizirati i usmjeravati posao na najvažnije stvari, pomažu ljudima da budu u realitetu, motiviraju ih da sudjeluju, pomažu ljudima da nauče iskoristiti različitosti saradnika.

Zdravstveni sistem je veoma složen sistem, a ishod liječenja i njege pacijenata zavisi od zdravstvenih radnika iz više disciplina koji rade zajedno. Zbog visokog nivoa međuzavisnosti, timovi u zdravstvenim ustanovama skloniji su konfliktnim situacijama. Prema postojećim istraživanjima, interprofesionalni konflikt, pogotovo između medicinskih sestara i ljekara, čini se da postaje sve veći problem. Američka Komisija za akreditaciju zdravstvenih ustanova (*Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations - JCAHO*) ukazuje na činjenicu da je više od 60 % prijavljenih neželjenih događaja po pacijenta posljedica loše komunikacije u timu.

Nasuprot tome, pojedini autori ukazuju na to da konfliktna interakcija između ljekara i medicinskih sestara može pozitivno uticati na ishode liječenja. U različitostima i konfliktima može se naći kreativnost, napredak, kao i nešto novo. Tjosvold smatra da

konflikt može biti konstruktivan ukoliko se iskombinuju različite energije, ideje i znanja različitih ljudi u timu (Brestovački, B., i sar., 2010.).

Dosadašnja istraživanja pokazuju da dvije trećine svih problema vezanih uz radnu uspješnost proizilazi iz internih i eksternih konflikata na radnom mjestu, a nisu posljedica nedovoljne umješnosti ili motivacije, kao što se često pretpostavlja. S obzirom da zdravstveni radnici - menadžeri imaju interpersonalne odnose sa osobama koje imaju čitav niz različitih vrednovanja, uvjerenja, porijekla i ciljeva, interni i eksterni konflikt kao pojava se može očekivati. Studija koju je sprovedla Amerikan Management Association govori da zdravstveni radnici - menadžeri prosječno provedu 20 % svog radnog vremena rješavajući konflikte. Zato je važno da znaju procese u rješavanju konflikata isto kao što znaju planiranje, komunikacije, motivaciju i donošenje odluka (McElhaneg, R., 1996.).

Kriteriji modernog menadžmenta zahtijevaju kvalitetno preveniranje i rješavanje konfliktnih situacija, koje su gotovo svakodnevne i neizbježne. U procesu menadžmenta u kojem je upravljanje ljudskim resursima jedan od najvažnijih dijelova, potrebno je usvajanje vještina upravljanja sukobom. Kao prirodni fenomen, koji nije samo negativan, već je i potencijalno pozitivno zbivanje, vještina rješavanja konfliktnih situacija je od najveće važnosti u unapređenju naših reakcija s ciljem boljeg rješavanja sukoba, unapređenja i naše ličnosti, ali i kolektiva u cjelini.

Upoznavanje sa strategijama i stilovima rješavanja konflikata pomoći će nam da na našem radnom mjestu uspostavimo i držimo dobre međuljudske odnose čime ćemo doprinijeti sveopštem uspjehu naše organizacije tj. institucije u kojoj smo zaposleni. Pored toga, novostečene vještine mogu nam koristiti i u svakoj drugoj situaciji van radnog mjesta u kojoj može doći do izbijanja sukoba između različitih strana (Šarenac, R., Begu, B., 2006.).

Potrebe izučavanja - obrade ove teme su uočavanje i prepoznavanje pojave internih i eksternih konflikata u zdravstvenim organizacijama i svih efekata koji konflikti sa sobom nose i uočavanje i primjena preventivnih mjera internih i eksternih konflikata u zdravstvenim organizacijama, na primarnom, sekundarnom i tercijarnom nivou.

Potrebe istraživanja dimenzija mjera prevencije internih i eksternih konflikata i njihov uticaj na životnu i profesionalnu organizovanost sa osvrtom na organizaciju zdravstvenih ustanova, ispitivanje otežanosti istraživanja i unapređivanja takvog života i rada ljudi a posebno zdravstvenih organizacija. Potrebe unapređivanja rada zdravstvenih institucija sa osvrtom na unapređenje mjera prevencije konfliktnih situacija.

Značaj izučavanja i istraživanja internih i eksternih konflikata u zdravstvenim organizacijama se ogleda u osvjetljavanju problema interpersonalnih konflikata u zdravstvenoj profesiji, povećanju svjesnosti o postojanju konflikata, povećanju svjesnosti sopstvenih vještina u upravljanju konfliktima (takva svijest je značajna da bi mogli efikasnije obavljati posao, te kako bi minimizirali rizik nastanka greške i nerazumijevanja), prihvatanjem razlika među zaposlenim postiže se bolja saradnja, otvorena komunikacija doprinosi se boljoj efikasnosti i efektivnosti tima, od čega imaju korist i zaposleni i pacijenti.

Prvi korak u podsticanju pozitivne interakcije između zaposlenih jeste konstruktivno upravljanje konfliktnim situacijama. Promjene u načinu rješavanja internih i eksternih konflikata unapređuju interpersonalnu komunikaciju, a time i zadovoljstvo poslom, minimizira se stres i apsentizam zaposlenih.

Sve negativne posljedice i troškovi koje uzrokuju interni i eksterni konflikti, mogu se smanjiti. Otkrivati, uočavati, naučiti primjenjivati mjere prevencije, vještine upravljanja, rješavati i sprečavati konfliktne situacije u zdravstvenoj organizaciji, može biti jedna od najboljih investicija organizacije.

Ako propustimo poruku koju nam interni i eksterni konflikti donose, oni će se ponavljati, a takvi konflikti po pravilu imaju loše posljedice. Ako nismo nakon konflikta, barem malo promijenili ponašanje, takva se situacija stalno ponavlja, sve dok ne promijenimo nešto u svom pristupu.

Osim finansijskih, interni i eksterni konflikti imaju brojne negativne posljedice na organizaciju u kojoj nastaju. Od pada motivacije zaposlenih, nezadovoljstva među zaposlenima, stvaranje "klanova" i podjela unutar organizacije, loše komunikacije, gubitak radnog vremena, porast bolovanja i izostanaka sa posla, ciljevi koji se ne ostvaruju, smanjenje efikasnosti obavljanja poslova te borbi između članova koje postaju važnije od uspješno obavljenog posla.

Zdravstveni radnici imaju istaknutu ulogu u brizi za zajednicu i promociji sveukupnog fizičkog, psihološkog i socijalnog zdravlja. Takođe, imaju i odgovornost da budu primjer u radnim odnosima, što podrazumijeva dobru radnu atmosferu bez agresije, nizak nivo stresa, manje zdravstvenih problema, veće zadovoljstvo poslom. Organizovano upravljanje sukobima rezultira boljim ishodima i za pojedinca i za organizaciju. Uz profesionalne vještine koje posjeduju, zdravstveni radnici moraju uključiti i vještinu upravljanja konfliktima (Brestovački, B., i sar., 2010.).

Zaposleni koji stalno izbjegavaju suočavanje s problemima i postizanje svojih ciljeva u organizaciji mogu da osjećaju nezadovoljstvo, iscrpljenost i nemotivisanost. Značajno je pitanje da li neko ko je nezadovoljan može na pravi način da brine o pacijentima i da im pruži kvalitet u radu onoliko koliko to oni očekuju. Konstruktivno rješavanje internih i eksternih konflikata podrazumijeva više od nesvjesnog odgovara na identifikovani problem. Svjesno izabran odgovarajući pristup rješavanju konflikata i razumijevanje tipičnih obrazaca ponašanja onih koji su uključeni u njih prvi je korak u konstruktivnom rješavanju konflikata.

Interni i eksterni konflikti su društvena pojava koji se javljaju i u zdravstvenim organizacijama, imaju uticaja na funkcionisanje zdravstvenih organizacija i upozoravaju na veliku društvenu i psihološku važnost i značaj radnog mjesta. Stalna pojava i prisustvo u zdravstvenim organizacijama kao i uticaj na funkcionisanje zdravstvenih organizacija zahtijevaju preduzimanje neophodnih preventivnih aktivnosti. Jedan od faktora efikasnog funkcionisanja zdravstvenih organizacija kao i unapređenje, postizanje i održavanje sistema kvaliteta i sigurnosti usluga koje pružaju a koje se očituju u postizanju zadovoljstva zaposlenih, klijenata (pacijenata), finansijera zdravstva, vlasti, donosioca političkih odluka, zavisi i od ispravnih postavki i pogleda na interne i eksterne konfliktne.

**U radu se posvećuje pažnja internim i eksternim konfliktima i konfliktnim situacijama sa teorijskog pristupa, ukazaće se na postojanje internih i eksternih konflikata i konfliktnih situacija u zdravstvenim organizacijama, stepen njihovog ispoljavanja i djelovanja ukoliko se ne primjenjuju mjere prevencije na svim nivoima.**

**Posebna pažnja, što je i glavni cilj ovog rada je istraživanje preventivnih mjera pojave internih i eksternih konflikata u zdravstvenim organizacijama, na svim nivoima, kao i značaj primjene mjera prevencije u svakodnevnom radu i efikasnijem funkcionisanju zdravstvenih organizacija, odnosno dokazivanje da primjena mjera prevencije internih i eksternih konflikata u zdravstvenim organizacijama, na svim nivoima značajno ublažava njihovo ispoljavanje i djelovanje.**

**Ukazaće se na potrebe popularizacije i primjene rezultata istraživanja u svakodnevnom radu u zdravstvenim organizacijama. Zbog svega iznešenog, mišljenja sam da će odabrana tema i rezultati koji su dobiveni istraživanjem, a koji će se prezentovati u zaključcima i preporukama i primjenjivati u svakodnevnoj teoriji a posebno praksi, opravdati odabranu temu i izradu ove doktorske disertacije.**