

I

UVOD

Da bi rad jedne organizacije, ustanove, programa, projekta, tima bio efikasan i efektivan, da bi organizacija i sprovođenje kvalitetne zdravstvene zaštite u jednoj ustanovi bila efikasna, neophodna je dobra interpersonalna saradnja. Ta saradnja, koja se obično ogleda u dobrim međuljudskim odnosima u organizaciji, u velikoj mjeri utiče na ostvarivanje zadataka i ciljeva zdravstvene zaštite a time i na kvalitet pruženih usluga. Od međuljudskih odnosa u organizaciji zavisi izvršenje osnovnih funkcija u menadžmentu kao što su planiranje, organizovanje, vođstvo, kontrola, koordinacija..., kao i ostvarivanje zadataka i postizanje postavljenih ciljeva organizacije.

Pored dobre saradnje i dobrih međuljudskih odnosa, javljaju se i konflikti. Sukob različitih interesa je neizbježan i vjerovatno da nema organizacije i ustanove gdje postoji samo dobra kolaboracija, a nema konflikta i obrnuto. Prema tome, interpersonalna saradnja, kolaboracija i konflikt su činjenice, neminovnost, pa čak i potreba organizacionog života.

U organizaciji djeluje mnoštvo različitih pojedinaca čiji je rad organiziran u jedinice i grupe različitih veličina i funkcija. Organizacija opstoji u okruženju koje poprima globalna obilježja i u kojem menadžer posebnu opreznost mora usmjeriti na uticajno - interesne skupine. U složenoj komunikacijskoj mreži i poslovanju u kojem su ciljevi i interesi pojedinaca i grupa često nekompatibilni ili međusobno suprotni, a poslovne aktivnosti međuzavisne, nemoguće je ne priznati konflikt kao bitan segment organizacijskog ponašanja i života uopšte. Danas se organizacijskim konfliktima pristupa kroz interreakcijsku perspektivu koja sukob ne samo prihvata, već i opravdava njegovo kontrolirano i umjereno stimuliranje u uvjetima stagnacije preduzeća i nedostatka kreativnih idejnih rješenja (Bahtijarević-Šiber, F., 1993.).

U životu, porodici, na radnom mjestu, među prijateljima se svakodnevno susrećemo sa konfliktima. Konflikti su normalna pojava, ali ako konfliktne situacije ne rješavamo, one mogu imati teške posljedice kao što su agresija, psihosomatske bolesti, ovisnosti, depresija, pretjerano iscrpljivanje radom i slično. Kao neizbježan fenomen koji postoji u svim područjima života predstavlja stanje disharmonije i razmimoilaženja u ponašanjima, osjećajima, ciljevima, željama.

Konflikt je širok pojam, a odnosi se uglavnom na sve situacije u kojima postoje suprotni motivi, događaji, svrhe, impulsi i slično. Interpersonalni sukobi mogu se svesti na konflikte uvjerenja, a njihov je izvor u tome što različiti ljudi, na različite načine percipiraju istu situaciju i što potpuno vjeruju svojoj percepciji (Petz, B., 1991.).

Konflikti su stari koliko i čovječanstvo. Nepostojanje konflikta može se ocijeniti kao problematično ili čak štetno za mir i znači da je sva moć u rukama jedne partije koja ima vlast i moć i polazi od toga da postoji samo jedna „istina“ i da samo jedna strana „ima pravo“, što, naravno, može rezultirati upotrebom i eskalacijom sile.

Shodno tome raste i važnost razvijanja vještina i sposobnosti menadžera da se s konfliktima suočavaju, pozitivno ih usmjeravaju, odnosno njima vješto rukovode. Menadžeri bi konflikte trebali prihvatiti i „iskorištavati“ kao izvore različitosti. Naime, nepostojanje konflikata značilo bi ili da težimo da svi žele isto, što je ponajprije nerealno, pa onda i

neprihvatljivo, ili da niko nema nekih ličnih zahtjeva, odnosno motiva koji ga pokreću na akciju, što je ponovno neprihvatljivo, ponajprije zato što ne bi dovodilo do napretka. Zato, konflikt možemo tumačiti kao boj između različitih zahtjeva (motivacija), a za izlazak iz konfliktne situacije potrebno je definirati zajedničke zahtjeve i zajednički cilj te pronaći put za njihovu realizaciju. U suprotnom, rješenje konflikta ili konfliktnu rezoluciju očekivat ćemo u obliku nadvladavanja jednog zahtjeva drugim, što vrlo rijetko može biti funkcionalno (Lipičnik, B., 1998.).

Dugo se smatralo da su konflikti na poslu nešto loše i da ih svakako treba izbjegavati. Danas prevladava 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. Takav način komuniciranja u sukobu negativno utiče na kreativnost tima. Zato je potrebno poticati slobodnu, otvorenu komunikaciju među članovima tima, uvažavati različita mišljenja i stavove, poticati članove na samokritiku i kreativnost. Na taj način tim dobiva na funkcionalnosti, a za to je potrebna određena količina sukoba mišljenja. Tim u kojem „nema sukoba“ postaje statičan, apatičan i neprilagodljiv na promjene, a potiskivani problemi postaju sve intenzivniji i teže rješivi.

Sukobi su normalna pojava koja se javlja u svim odnosima. 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.).

Većina ljudi ne voli sukobe na poslu pa ih pokušava na razne načine izbjeći. Oni se ustručavaju javno izreći svoja mišljenja, argumente i ideje, ukoliko odstupaju od ostalih, iz straha da će izazvati sukob. Zato radije šute i prihvataju mišljenja drugih ili rukovodioca, što rezultira ne isticanjem korisnih ideja. Tokom procesa socijalizacije učili su nas da se pribojavamo kriza i konflikata, što je dovelo do toga da nismo u stanju da se sa njima nosimo na jedan razuman i racionalan način. Ne znamo kako da analiziramo krizne i konfliktne situacije i kako da planiramo i tragamo za mogućim rješenjima. Niko od nas nije učio kako da primijenimo metode i tehnike prevencije, upravljanja i rješavanja konflikata. Očigledan nedostatak znanja i vještina u ovoj oblasti često doprinosi eskalaciji konflikata i korištenju sile i nasilja u njihovom rješavanju.

W. Glasser u svojoj knjizi „Teorija izbora“ naglašava kako je mijenjati druge nemoguće i smatra da u nastojanjima promjena možemo mijenjati isključivo sebe, te da je svaki naš postupak isključivo naš izbor ponašanja u određenoj situaciji. Svaki naš način pokušaja rješavanja sukoba, naš položaj u sukobu, isključivo je naš izbor.

Obzirom da zdravstveni radnici - menadžeri imaju interpersonalne odnose sa osobama koje imaju čitav niz različitih vrednovanja, uvjerenja, porijekla i ciljeva, 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 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 unaprjeđenju naših reakcija s ciljem boljeg rješavanja sukoba, unaprjeđenja 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 izbivanja sukoba između različitih strana (Šarenac, R., Begu, B., 2006.).

Potrebe istraživanja konflikata i konfliktnih situacija su bitne jer su konflikti važni činioci društvenih zbivanja i razvoja jednog društva koji mogu imati i konstruktivnu i destruktivnu moć. Na žalost, nama su mnogo bliži njihovi negativni i destruktivni potencijali koji mogu ugroziti mir i stabilnost, nego njihove pozitivne i konstruktivne snage i mogućnost da stimulišu razvoj jednog društva.

Konflikti često imaju negativne posljedice kao što su pogoršanje odnosa, pad kvalitete rada, odlazak kvalitetnih ljudi iz preduzeća, gubitak klijenata, nezadovoljstvo, slabljenje međusobnih veza, smanjenje radne uspješnosti, loša komunikacija među članovima. Kad sukob rezultira borbom među članovima koja postaje važnija od obavljanja posla, tada postoji opasnost od radne neuspješnosti i raspada grupe, tima. Upravo zbog toga većina rukovodioca na konflikte gleda kao na nešto što bi pod svaku cijenu trebalo izbjeći. Međutim, konflikti mogu imati i pozitivne efekte. Oni mogu biti pokretači promjena, aktivirati ljude, mogu rezultirati novim i efektivnijim načinima komuniciranja. Učesnici u konfliktima mogu naučiti nove stvari o sebi, ljudima sa kojima rade ili o poslu. Sukob poboljšava kvalitetu donesenih odluka, potiče kreativnost i inovatorstvo, povećava interes i radoznalost u timu, postaje sredstvo za smanjenje napetosti, i u konačnici omogućava bolje prilagođavanje promjenama.

Teško je unaprijed reći, hoće li sukob imati pozitivne ili negativne posljedice za tim. Navedeno ovisi o načinu rješavanja sukoba, vrsti posla, te o intenzitetu i kontroli konfliktne situacije. Ipak, postoje neka pravila koja povećavaju vjerovatnost pozitivnih posljedica.

Postoji pet različitih načina razrješavanja konfliktnih situacija na poslu. To su takmičenje, saradnja, kompromis, prilagođavanje i izbjegavanje. Ne postoji jedan način razrješavanja konflikata koji bi bio najbolji za sve situacije. Tako su saradnja i kompromis najprikladniji za većinu uobičajenih konfliktnih situacija, dok na primjer takmičenje, izbjegavanje i prilagođavanje mogu u određenim prilikama biti vrlo korisni. Većina menadžera ima jedan stil razrješavanja konflikta koji onda primjenjuje u svim situacijama. Manji broj njih je sposobno mijenjati svoje strategije u skladu sa zahtjevima trenutka. Uspješan menadžer je onaj koji strategiju razrješavanja konflikata prilagođava potrebama situacije. O situaciji i načinu rješavanja konflikta ovisi njihov pozitivan ili negativan ishod, te uticaj na naš svakodnevni život i funkcioniranje.

Iz navedenog proizilazi kako je izrazito važno razvijati asertivno ponašanje, raditi na vlastitoj ličnosti, učiti kako uspješno upravljati samim sobom, a posljedično tome i konfliktnim situacijama, sukobima. U konačnici sukobe treba prihvatiti kao korisne, neizbježne, ali i prijeko potrebne sastavnice života (Ljubičić, M., Lakić, M.).

U radu će se posvetiti pažnja konfliktima i konfliktnim situacijama sa teorijskog pristupa, ukazaće se na konflikte i konfliktnu situaciju u zdravstvenim ustanovama. Ukazaće se na glavne uzroke koji dovode do konflikata u zdravstvenim ustanovama, faktore koji dovode do kooperativnog i kompetitivnog ponašanja a koji imaju za posljedicu pojavu konflikata i konfliktnih situacija. Ukazaće se na potrebe poznavanja problematike - negativnih fenomena ili modaliteta poremećaja na poslu - simptoma, znakova, dimenzija učestalosti u zdravstvu, potrebe istraživanja i proširenje saznanja o određenim fenomenima - etiologiji, simptomima, posljedicama, prognostici, prevenciji nepoželjnih efekata i unapređenje u radu i podizanje nivoa efikasnosti, efektivnosti i produktivnosti. Ukazaće se na potrebe popularizacije i primjene rezultata istraživanja. Kroz istraživanje će se nastojati istražiti kako zdravstveni radnici percipiraju sukob, šta smatraju uzrokom sukoba na radnom mjestu, kako se ponašaju u konfliktnim situacijama i kako konflikti utiču na funkcionisanje zdravstvene ustanove.

Najbitnije karakteristike vezane za pojam, nastajanje, analiziranje i rješavanje konfliktnih situacija su:

- konflikti su sastavni dio naših života,
- izbjegavanje konflikta je nezdravo,
- rijetka pojava konflikata preduzeće vodi u nazadak i zanemarivanje potrebnih organizacijskih promjena,
- konflikt se često doživljava kao opasnost ili prijetnja, zato ih većina ljudi i izbjegava,
- konstruktivni konflikt - dobro sredstvo za rješavanje problema te čak i za učvršćivanje i izgradnju interpersonalnih odnosa; povećava kreativnost, inventivnost i konkurentnost ustanove; ukazuje na moguće funkcionalno, pozitivno djelovanje konflikata koji kao takvi poboljšavaju funkcionisanje ustanove; predstavlja pozitivan način suočavanja sa konfliktom,
- da bi iz konflikta izvukli pozitivne posljedice, treba znati adekvatno upravljati konfliktom - engl. Conflict management, njem. Konfliktbewältigung.