

APPROACHES TO INCREASE THE HEALTH MANAGER'S COMPETENCE TO RESOLVE CONFLICTS

Nikola Georgiev

Faculty of Public Health, Medical University – Sofia, Bulgaria nrgeorgiev@abv.bg

Polina Balkanska

Faculty of Public Health, Medical University – Sofia, Bulgaria

Abstract: In the overall health system there are a number of conflicts, but in this paper's research interest focuses on the management approaches to resolve them. The presence of conflicts environment in medical institutions reflect negatively on professional satisfaction and motivation as the main characteristics defining the organizational behavior of staff and the level of managerial competence. Studying their concrete manifestation provides opportunities for effective management in order to improve quality of care. Based on self-conducted survey among 92 health managers and 441 people from hospital staff in Bulgaria and on a study good experience in conflictology we developed conceptual model to increase competence of health manager to resolve and manage conflicts. Following this are presented the basic ideas and guidance of modular training program to support the practical implementation of this concept. Evidence of the need to establish a system to resolve and manage conflicts is not only a saving of resources (financial, time and human), but a similar system in most cases restricts the conflict and reduces the risk of potential development time and its escalation. It is obviously that the program will require from the participants to acquire new learning and practical knowledge and skills that enable them to undertake development in their own potential and direct it in a direction corresponding to both their personal interests and objectives of the health organization. We recommend discussion using educational presentation and interactive activities. The training is based on the "learning experience" and the sessions using various interactive techniques: role playing, group discussions, exercises, video behavior analysis and more. Interactive methods put participants in a situation of constant discussion, allow expression of personal opinions, and imply the use of continuous feedback. Substantial reserves are offered with informal processes and episodic learning in the workplace and their combination with formal education. The distance between learning process and practice is overcome using innovative experiential learning approach. Based on the made evaluations and on specific requirements and needs for professional development of health managers, the created modular training program give new meaning to academic bachelor and master programs in healthcare management. Accumulation of specific information about the conflict and its mechanisms of occurrence, development and management allow to reach scientific and practical knowledge of interpersonal relationships and the application of preventive management approaches. The requirements for the development of managers in the health care system are directly related to the ongoing reform and the need to adopt new organizational values, requiring a new management style, skills and attitudes to work. Implementation of programs for the development of management competencies in healthcare is something without which the health reform cannot be implemented successfully, no matter how good are our doctors, professionals in their narrow specialties. Hence the problem - expertise in health management becomes a strategic task for the management of resources, not just for their redistribution. Such skills are achieved primarily through education and learning through experience.

Keywords: managing conflicts, hospital healthcare, practical knowledge, conceptual model

ПОДХОДИ ЗА ПОВИШАВАНЕ КОМПЕТЕНТОСТТА НА ЗДРАВНИЯ МЕНИДЖЪР ЗА РАЗРЕШАВАНЕ НА КОНФЛИКТИ

Никола Георгиев

Факултет по обществено здраве, Медицински университет – София, България nrgeorgiev@abv.bg

Полина Балканска

Факултет по обществено здраве, Медицински университет – София, България

Резюме: В цялостната система на здравеопазването съществуват редица конфликти, но в настоящата разработка изследователския интерес е насочен върху управленските подходи за тяхното предотвратяване и/или разрешаване. Наличието на конфликтогенна среда в лечебните заведения рефлектира негативно върху професионалната удовлетвореност и мотивация като основни характеристики, определящи

организационното поведение на персонала и степента на управленска компетентност. Изучаването на тяхното конкретно проявление предоставя възможности за ефективното им управление с оглед подобряване качеството на здравните грижи. Въз основа на самостоятелно проведено проучване сред 92 здравни мениджъри и 441 души от болничния персонал в България и проучване на добрия опит в конфликтологията разработихме концептуален модел за повишаване на компетенциите на здравния мениджър за разрешаване и управление на конфликти. В тази връзка са представени основните идеи и насоки на модулна учебителна програма за подпомагане на практическото прилагане на тази концепция. Доказателство за необходимостта от създаване на система за разрешаване и управление на конфликти не е само спестяване на ресурси (финансови, времеви и човешки), но подобна система в повечето случаи ограничава конфликта и намалява риска от потенциалното му развитие и ескалация. Очевидно е, че програмата ще изисква от участниците да придобият нови учебни и практически знания и умения, които да им позволят да развият собствения си потенциал и да го насочват в посока, съответстваща както на личните им интереси, така и на целите на здравната организация. Препоръчваме дискусия с помощта на образователни презентации и интерактивни дейности. Обучението се основава на "учене чрез опит" и сесиите, използващи различни интерактивни техники: ролеви игри, групови дискусии, упражнения, анализ на поведението и др. Интерактивните методи поставят участниците в ситуация на постоянна дискусия, позволяват изразяване на лични мнения, предполагат използването на непрекъсната обратна връзка. Използват се значителните резерви на неформалните процеси и епизодичното обучение на работното място и тяхната комбинация с формалното образование. Дистанцията между учебния процес и практиката е преодоляна, като се използва иновативен подход за учене чрез опит. Въз основа на извършените оценки и специфичните изисквания и нужди за професионално развитие на здравните мениджъри, създадената модулна програма за обучение дава нов смисъл на академичните бакалавърски и магистърски програми в управлението на здравеопазването. Натрупването на конкретна информация за конфликта и неговите механизми за възникване, развитие и управление позволява да се достигнат научни и практически познания за междуличностните взаимоотношения и прилагането на превантивни управленски подходи. Изискванията за развитие на мениджърите в системата на здравеопазването са пряко свързани с продължаващата реформа и необходимостта от възприемане на нови организационни ценности, изискващи нов стил на управление, умения и нагласи към работа. Изпълнението на програмите за развитие на управленски компетенции в здравеопазването е нещо, без което реформата в здравеопазването не може да бъде осъществена успешно, без значение колко добри са нашите лекари, специалисти в техните тесни специалности. Оттук и проблемът - опитът в управлението на здравеопазването се превръща в стратегическа задача за управление на ресурсите, не само за тяхното преразпределение. Такива умения се постигат главно посредством образование и обучение чрез опит.

Ключови думи: управление на конфликти, болнично здравеопазване, практически знания, концептуален модел

АКТУАЛНОСТ НА ПРОБЛЕМА

Конфликтите в лечебните заведения имат редица източници, свързани със спецификата на работа, половата и възрастовата диференциация, професионалния ценз, заплащането, ниската професионална удовлетвореност и др. Неефективното управление на конфликтите в лечебните заведения повишава стресогеността на работната среда и оказва негативно влияние както върху персонала, така и върху качеството на предоставяните здравни грижи. Разрешаването на конфликтите не следва да се възприема като намиране на индивидуални решения по повод конкретни проблеми между различни субекти, а като един от основните методи за повишаване качеството на медицинската помощ и осигуряване безопасността на пациента. Изследването на конфликтогенните фактори и подходите към разрешаването на конфликти конкретизира проблемните области и необходимите действия, които здравните мениджъри следва да предприемат за постигане на управленска и лична компетентност в тази насока [2].

ЗА КОНФЛИКТОЛОГИЧНАТА КОМПЕТЕНТНОСТ НА ЗДРАВНИТЕ МЕНИДЖЪРИ

След провеждане на собствено проучване сред 92 здравни мениджъри и 441 души от болничния персонал в България установихме, че конфликтогенността в болничните лечебни заведения, където беше осъществено изследването, има много фактори и предиктори, но нейните източници могат да бъдат ограничени ясно в областта на взаимоотношенията в екипите, формалните отношения, организационната среда, организационната култура, както и спецификата на болничната структура и на труда на здравните

специалисти. Отбелязва се дефицит в познаването и прилагането на подходящи мотивационни комуникационни подходи към персонала и ефективни стратегии за превенция на конфликти. Именно това налага мениджърите да придобият по-висока социалнопсихологична компетентност и да съобразят стратегията си с потребностите и характера на своите сътрудници. Възприемаме определянето на конфликтологичната компетентност като вид социалнопсихологическа компетентност, която включва в себе си следните съставки: разбиране на противоречията и конфликтите между хората; формиране на конструктивно отношение към конфликтите в организациите; умения за неконфликтно общуване в трудни ситуации; умение да се оценяват и обясняват възникващите проблемни ситуации; наличие на умения за управление на конфликтните процеси; умение да се развиват конструктивните начала във възникващите конфликти; умение да се предвидят възможните последствия от конфликтите; умение за регулиране на противоречията и конфликтите; наличие на умения за отстраняване на негативните последствия от конфликтите. Конфликтологичната компетентност е част от интегративната характеристика на конфликтологичната култура [3].

На базата на проучения добър опит в областта на конфликтологията и собствени емпирични данни от проведеното проучване разработихме Концептуален модел за повишаване на конфликтологичната компетентност на здравния мениджър [2]. Изхождаме от разбирането, че мениджърът, владеещ конфликтологична култура и компетентност, е подготвен за професионална дейност на всички нива на затруднения: от междуличностни (конфликтни ситуации със субектите на професионалната дейност) до вътрешноличностни (преодоляване на вътрешноличностни, роли, когнитивни, мотивационни конфликти).

ПРОЕКТ НА МОДЕЛ ЗА ПОВИШАВАНЕ НА КОНФЛИКТОЛОГИЧНАТА КОМПЕТЕНТНОСТ НА ЗДРАВНИТЕ МЕНИДЖЪРИ



Предлаганият модел за повишаване на компетентността на здравните мениджъри за управление на конфликти няма претенции за изчерпателност поради сложността на въпроса.

Без съмнение, успешното реформиране на здравната система се нуждае от стратегическо мислене и политика по отношение управлението на човешкия потенциал. Мотивационните фактори и професионалната удовлетвореност са едни от основните характеристики, определящи организационното поведение на хората, наличието на конфликтогенна среда и ниво на управленска компетентност. Концепцията на “обучаващата се

организация” (която е известна, разглеждана в редица публикации и не се налага да се спираме на нея) се основава на взаимното доверие и разбиране между “лидер” и “персонал”; промяна на позицията на лидера (той поема функциите на конструктор на работата и наставник, а не толкова на “началник”); непрекъснато обучение на персонала; предоставяне на самостоятелност и отговорност и развитие на сътрудничеството и екипната работа; развитие на комуникациите и разпространение на нужната информация в организацията [1]. Подходящо е освен обучение, насочено към повишаване професионалната компетентност на персонала, да се организират обучения, насочени към развитие на потенциала на участниците за работа в екип, към сплотяване на екипа и изграждане на отношения на доверие и сътрудничество в екипа, отделението и лечебното заведение. В процеса на тези обучения се стимулира взаимното опознаване и развитието на екипна съвместимост, като се засилва мотивацията за работа и чувството на принадлежност към организацията – добра основа за превенция / редукция на конфликти в работна среда. Развиват се важни социални умения за професионалната дейност на специалистите – умения за общуване, за водене на преговори, презентирание на идеи и др.

КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА НА ТРЕНИНГОВА ПРОГРАМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ

Въз основа на извършените оценки на образователните потребности на респондентите – здравни мениджъри в областта на конфликтологията е подходящо провеждането на тренингова програма за повишаване на конфликтологичната им култура. В нейния дизайн като основни области залягат теми и проблеми, насочени към развитие на установените като важни от участниците ключови компетенции за развитие на управленска компетентност в областта на здравния мениджмънт, превенцията и разрешаването на конфликти. Програмата, която предлагаме, е изградена спрямо цикъла на *учене чрез опита* и включва дейности, базирани на опит и конкретно преживяване, рефлексия, свързване с теория и възможност за експериментиране на практика. Тя е насочена както към формиране на подходящи нагласи, така и към развитие на умения [3]. Стратегическият подход към конфликтите изисква създаване на система за управление на конфликти и включва няколко елемента, сред които: анализ и запознаване с обхвата на конфликтите, видовете конфликти според страните и поводите; идентифициране на членове от персонала, които биха могли да бъдат обучени или притежават умения за разрешаване на конфликти; създаване на компетентни лидери в структурата по отношение на конфликта, специфично обучение; интегриране на специалисти в областта на разрешаване на конфликтите в рамките на организацията. Най-важният елемент от тази система е въвеждане и популяризиране на методи за алтернативно разрешаване на спорове като медиация, коучинг, болничен омбудсман и други [4].

Своевременното разрешаване на конфликти изисква не само използване на описаните по-горе подходи и методи, но и периодични анализи на ползите от тях. Те могат да бъдат по формата на кръгли маси, дискутиращи успешни примери, както и периодични обучения на персонала.

Очаквани ползи от обученията:

- Превенция и или редуциране на конфликтите в екипа / лечебното заведение.
- Усъвършенстване на уменията за работа в екип.
- Повишаване на мотивацията за работа и удовлетвореността, респ. качеството на индивидуалното и организационното изпълнение.
- Засилване на усещането за приобщеност и повишаване на лоялността към организацията.
- Взаимно опознаване на членовете на екипа, нарастване на доверието между тях.
- Развитие на компетентността за общуване в група и екип и стимулиране на уменията за съгласуване на усилията и търсене на нестандартни решения.
- Релаксиращ ефект, емоционално разтоварване от напрежението във всекидневието, отпускане и разчупване на стереотипното поведение.

В обучението се стимулира активното включване на всички участници. Важни са техните преживявания, споделяне на опит и идеи, предизвикани от съвместната дейност. Участниците не се оценяват или критикуват, изгражда се атмосфера на психична сигурност и доверие, като се спазва принципа за конфиденциалност и дискретност на споделяната по време на обучението информация.

При желание и възможност обучението може да бъде организирано и на място извън обичайната работна среда с цел концентриране на вниманието върху екипа и взаимоотношенията в него, и постигане на релаксиращ ефект и пълноценно общуване.

Обученията се планират предварително след задълбочено изследване на нуждите на конкретната организация, на конкретния екип, и обсъждане на желаните съдържателни акценти, които да бъдат специално разработени. Определят се подходящите форми на обучение и тренинг. Така например, за развитие на лична и лидерска компетентност е много подходящ коучингът, а за изграждане и постигане на екипна ефективност – тиймбилдингът. Техниката на тиймбилдинга е специфична във всяка конкретна ситуация спрямо очакванията и целите на екипите. Тя би могла да бъде ориентирана към сплотяването на служителите, към стратегията или към оперативната работна част на организацията, към повишаване на уменията за ефективно разрешаване на конфликти.

В зависимост от договореността и резултатите от анализа на нуждите от обучение на човешките ресурси се определя и продължителността на обучението.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конфликтите в сферата на здравеопазването имат свое характерно проявление и специфична обусловеност. В най-голяма степен, погледнати през призмата на българската действителност, те са детерминирани от коренната промяна на цялостната система на здравеопазване, която се извършва през последните десетилетия в нашата страна. Ефективен подход към намаляване на конфликтите в организацията - както междуличностните така и междугруповите - е изграждането на уникална култура в лечебното заведение, която улеснява разгъването на естествено протичащите процеси и утвърждава етичната страна на поведението и общуването. Техниките за мениджмънт на конфликтите се основават на значимостта на комуникацията, настоящия диалог, дисциплинарните мерки и контрол.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Балканска П., Психологични подходи в здравния мениджмънт, София, Булвест 2000, 2009.
- [2] Георгиев Н., Източници на конфликти в лечебни заведения за болнична помощ и подходи
- [3] за тяхното разрешаване, Автореферат за присъждане на ОНС „Доктор”, София, 2017.
- [4] Димитров, Д.Й., *Конфликтология*. Университетско издателство „Стопанство”, София, 2004.
- [5] http://mariasharkova.com/mediacia-lechebni-zavedenia/#_ftn1/2016