

Stručni rad

SUKOBI

Anita Bezjak

Srednja zdravstvena i kozmetička škola Maribor

Sažetak

Sukobi su dio svakodnevnog života. S njima se redovito susrećemo na osobnoj razini iu radnom okruženju. Dugotrajni sukobi u radnom okruženju negativno utječu na psihičko i tjelesno zdravlje pojedinca. Ruše dobre međusobne odnose i smanjuju kvalitetu rada. Stoga sukobe ne treba ignorirati ili rješavati na način da ih se izbjegne. Moramo otvoreno razgovarati o sukobu i pronaći dugoročna rješenja. Utvrdili smo da se sukob definira kao proturječno mišljenje između pojedinaca ili šire skupine ljudi. Razlikujemo unutarnje i međuljudske sukobe. Do sukoba najčešće dolazi zbog nedovoljne informiranosti, različitih stavova i ciljeva, osobnih karakteristika i vrijednosti pojedinca. Usporedbom literature došli smo do zaključka da su konflikti u sestinstvu neizbježna pojava. Najčešće se javljaju zbog hijerarhije na poslu, podjele rada, teškog rada, niske plaće, nedostatka kadra i organizacije rada. Konflikti u sestinstvu negativno utječu na zaposlenike. Oni mogu dovesti do mentalnih i psihosomatskih problema i uzrokovati izostanak s posla. Lošija je i kvaliteta rada. Sukob može imati i pozitivne posljedice kada nam nudi rješenja i nove uvide.

Ključne riječi: sukob, vrste sukoba, sestinstvo, medicinska sestra, radna okolina

1. Uvod

U članku ćemo prikazati što je sukob, koje vrste sukoba poznajemo, uzroke njihovog nastanka. Također ćemo definirati konflikte u radnom okruženju, odnosno u sestrinstvu. Budući da praktičnu nastavu izvodim u kliničkom okruženju, vjerujem da na nju utječu brojni čimbenici koji se međusobno isprepliću. Iz iskustva iz prakse mogu reći da do sukoba najčešće dolazi zbog međusobnih odnosa zaposlenika, organizacije rada, pomanjkanja osoblja u njezi, prezaposlenosti i izgaranja zaposlenika, hijerarhije u odnosu medicinske sestre i liječnika te raznih karakternih osobina zaposlenika. U posljednje vrijeme primjećujemo i problem odlaska starijih medicinskih sestara u mirovinu te dolazak mladog, neiskusnog kadra koji zbog nedostatka kadra ne dobiva adekvatno uvođenje u posao. Istodobno, izražava se nezadovoljstvo i nerazumijevanje zbog kompetencija u sestrinstvu, jer su srednjim medicinskim sestrama oduzete kompetencije za poslove koje su dotad obavljale dugi niz godina. Rad u sestrinstvu sve je zahtjevniji. Kako se očekivani životni vijek produljuje, raste gerijatrijska populacija pacijenata kojima je potrebna zahtjevna medicinska skrb. Sestrinska profesija se razvija. Sve je više i novih smjernica za rad, standarda, kliničkih putova, sestrinske dokumentacije koja se mora redovito ispunjavati. Istovremeno nema dovoljno medicinskih sestara, jer se zna dogoditi da se nitko ne javi na oglas. Svi ti čimbenici dovode do nezadovoljstva i sukoba na radnom mjestu. U posljednje vrijeme svjedoci smo i odlaska znatnog broja medicinskih sestara i liječnika sa svojih redovnih poslova u inozemstvo ili na bolje poslove. Zbog toga je zdravstveni sustav preopterećen, čekanja se produljuju, a kvaliteta skrbi za pacijente opada. Zato je velika odgovornost nastavnika praktične nastave uvjeriti ove mlade ljude da stručni rad s pacijentima nije samo profesija nego i poslanje.

2. Definicija sukoba

Prema SSKJ, "konflikt" je definiran kao psihičko stanje bespomoćnosti zbog sukobljenih sklonosti; kontrast, napetost. U nastavku rječnik navodi da sukobi mogu biti moralni, sukobi između nemoći i želje, duševni sukobi, dramski sukobi [16]. Po definiciji, sukob je suprotstavljanje različitih mišljenja, potreba, interesa, djelovanja. Obično ih pripisujemo posljedicama loše komunikacije, ometajućim čimbenicima u komunikaciji, proživljavanju neugodnih osjećaja, tjeskobe i nemoći. Budući da sama riječ „sukob“ već ima negativnu konotaciju, radije ih izbjegavamo, negiramo ili čak potiskujemo [15]. Bilban [1] kaže da tamo gdje postoje nesređeni odnosi u kolektivima, među zaposlenicima vlada zbunjenost, strah i loša komunikacija, što je dobar uvjet za nastanak sukoba. Autori Iršič [4] objašnjavaju da je konflikt situacija kada dva ili više sustava unutar istog sustava ne funkcioniraju optimalno zbog neusklađenosti sustava. Prenesemo li to na razinu međuljudskih odnosa, to znači da je međuljudski konflikt situacija u kojoj dvije ili više osoba unutar određene skupine zbog svoje nekompatibilnosti ne funkcioniraju optimalno na određenom području. U širem smislu, sukob je svaki susret neusklađenih čimbenika, sukob neusklađenosti ili čak nesklada. Sustav ne funkcionira optimalno zbog neusklađenosti na ovaj ili onaj način. Tjera osobu koja se nađe u tom stanju da reagira i zahtijeva promjene. Sukob stoga predstavlja opasnost, ali je ujedno i prilika za razvoj pojedinaca, odnosa i zajednica. Njime sudionici u sukobu mogu stvarati ili uništavati [5]. Sukob izaziva napetost i bol i tjera nas na djelovanje. Stoga je potrebno na njega odgovoriti [4].

U zdravstvu, posebice u sestrinstvu, kvalitetni međuljudski odnosi ključ su uspjeha u radu. Na dobrobit, zdravlje i posljedično zadovoljstvo poslom značajno utječu odnosi na radnom mjestu koje medicinske sestre ostvaruju. Ako postoje dobri međuljudski odnosi među zaposlenicima, oni doprinose smanjenju stresa, izvor su radosti i zadovoljstva te omogućuju veću učinkovitost. Konflikt je neizbježan dio međuljudskih odnosa, zbog čega se često javlja među zaposlenicima u svakoj radnoj organizaciji [16]. Konflikti mogu imati pozitivan ili negativan učinak. Za dobre međuljudske odnose važno je na vrijeme uočiti sukobe, pronaći njihov uzrok i pokušati ih povoljno riješiti ili otkloniti [16].

2.1. Vrste, uzroci i posljedice sukoba

Autor Možina i dr. [11] ističu razloge zbog kojih dolazi do sukoba; najčešće su to dvosmislene informacije o načinu obavljanja posla, neadekvatne informacije o ciljevima koje je potrebno postići, neizvjesnost o posljedicama mjera koje utječu na ponašanje zaposlenika, npr. premještaj, otkaz, nagrađivanje, napredovanje i drugi. Iršič [4] sukobe dijeli prema stupnju sukoba, iskrenosti sukoba, aktivnosti sukoba, pozadini sukoba i razini sukoba. Kad je riječ o razini sukoba, definira tri razine i navodi da je svaku razinu teže riješiti. U okviru otvorenosti sukoba kaže da se samo on može potisnuti, prikriti ili otkriti. U pozadini sukoba može biti samostalan, ali može proizaći iz dubljih interesa ili se čak može prenijeti. Razina sukoba definira sukob kao spor, podzemni sukob, duboko ukorijenjen sukob ili prijenos iz prošlosti, koji naziva nasljeđem prošlosti. Istovremeno dijeli sukobe na unutarnje, međuljudske i međugrupne. Unutarnji sukob je sukob pojedinca, koji psihologija definira kao sukob dvostrukog pristupa, sukob dvostrukog izbjegavanja i sukob pristupa-izbjegavanja. On opisuje sukob dvojne privlačnosti kao situaciju u kojoj nas privlače dvije međusobno isključive stvari. Konflikt dvostrukog izbjegavanja je situacija u kojoj smo uhvaćeni između dvije stvari koje nas odbijaju. Konflikt približavanja i izbjegavanja opisuje se kao situacija u kojoj nas određena stvar istovremeno privlači i odbija [4]. Nastanak konflikata u radnom okruženju najčešće je vezan uz uloge u određenom radnom okruženju. Tako razlikujemo sukobe zbog uloge komunikatora, između uloga komunikatora, sukobe između samih uloga te sukobe između osobe i uloge [11]. Iršič [5] navodi da se zbog nekonzistentnosti javljaju različiti sukobi, kao što su nedosljednost informacija, nekonzistentnost znanja, nekonzistentnost značenja riječi i pojmova, nekonzistentnost svrhe poruke, nekonzistentnost ciljeva i interesa, pozicija ili stajališta, neusklađenost informacija, neusklađenost znanja, neusklađenost značenja riječi i pojmova, nekonzistentnost aspekata i stajališta, interesa, želja i želja, očekivanja, ideja, uvjerenja, vrijednosti, načina djelovanja i navika. Posljedice sukoba mogu biti pozitivne i negativne.

Crawley & Graham [3] definiraju sukob kao pozitivnu značajku čak i kada donosi nova otkrića, nudi nam rješenja, daje motivaciju za nove ideje, smanjuje ili uklanja ljutnju, povećava usmjerenost prema zajedničkim ciljevima i potiče preispitivanje date situacije. Iršič [4] definira negativne posljedice konflikata te kaže da one otežavaju komunikaciju, pogoršavaju međuljudske odnose, izazivaju agresivan odgovor, čak i nasilje i psihičke poremećaje, kao i poremećaje optimalne interakcije između sudionika u sukobu.

2.2. Konflikti u sestrinstvu

Do sukoba na radnom mjestu dolazi s osobama s kojima surađujemo u procesu rada. U procesu rada definiran je status pojedinog radnika koji se izražava u autoritetu pojedinca, u međusobnim odnosima i povezanosti kolega. Izražena je i

snaga u timu. Potrebno je posjedovati različita znanja i vještine u međuljudskoj komunikaciji, tehnikama pregovaranja među zaposlenicima i uspješnom upravljanju konfliktima. Strategije kojima se koristimo u upravljanju sukobima na radnom mjestu mogu odgovarati individualnim potrebama zaposlenika kako bi se osigurala veća učinkovitost [10]. Rozman [13] navodi da sukobi na radnom mjestu također dovode do različitih interpretacija pojedinih uloga u radnoj organizaciji. To otežava dobru međusobnu suradnju i dovodi do nesporazuma koji dovode do sukoba. Zaposlenici su u radnom okruženju u slučajnim odnosima, gdje se mogu stalno prilagođavati ako žele uspješno surađivati. Sukobe dijelimo prema trajanju sukoba, obliku, uključenim osobama i učinku sukoba. Također ih dijelimo na sukobe koji su vezani samo za pojedince, ali se mogu izraziti i kao sukobi između grupe zaposlenika i pojedinca ili sukobi vezani samo za grupe [14]. Rad u sestriinstvu zahtijeva multidisciplinarnu suradnju sa zaposlenicima na više razina. U jednoj medicinskoj ustanovi, koja je tako velika i složena organizacija, često dolazi do sukoba zbog same prirode posla koji se ne mogu izbjeći. Konflikti u sestriinstvu predstavljaju problem jer negativno utječu na cijeli tim i utječu na brigu o pacijentima [17]. Jerng i suradnici [7] u svom su istraživanju otkrili da se sukobi na radnom mjestu ne događaju samo zbog radnih zadataka, već međuljudski odnosi igraju važnu ulogu. Medicinske sestre su najviše istaknule odnos sestre i liječnika. Njihov sukob bio je vezan za neki događaj. U zdravstvenim ustanovama medicinske sestre i liječnici surađuju u obavljanju svog posla. Uspjeh njihove suradnje ovisi o hijerarhiji unutar tima, statusu i obrazovanju članova tima. Medicinske sestre svoj posao obavljaju po nalogu liječnika, zbog čega uvijek postoji napetost u odnosu između sestre i liječnika. Posljedično, to je tako jer liječnici ne žele izgubiti autoritet i određene poslove koje bi mogle preuzeti medicinske sestre [8]. Klemenc [9] navodi da se uzroci sukoba u zdravstvenim ustanovama prvenstveno očituju u neadekvatnoj organizaciji procesa rada, nedostatku znanja u upravljanju i neadekvatnoj komunikaciji među profesionalnim skupinama. Oblak i Skela-Savič [13] među uzroke sukoba u sestriinstvu dodaju funkcioniranje različitih profesija i podjelu odgovornosti. Ovdje su važni i ciljevi pojedinaca i profesionalnih skupina u liječenju bolesnika te hijerarhija u radu.

2.3. Utjecaj sukoba na radni proces

Jakšič [6] navodi da stalni sukobi na radnom mjestu uzrokuju stres, nezadovoljstvo i napetosti u međusobnim odnosima. Konflikti imaju pozitivne posljedice kada potiču razvoj zaposlenika. Ozbiljniji sukobi mogu dovesti do raspada sustava i razaranja organizacije. Autorica Coxova [2] provela je istraživanje u kojem je utvrdila da sukobi negativno utječu na timski rad. Također negativno utječu na zadovoljstvo zaposlenika i uzrokuju psihosomatske probleme. Posljedice se očituju na osobnoj i organizacijskoj razini. Zaposlenici mogu razviti mentalne i psihosomatske bolesti. Često se javlja umor, loše raspoloženje, a ponekad zaposlenici znaju čak i agresivno reagirati. Ima i izostanaka s radnog mjesta. Na organizacijskoj razini posljedice sukoba manifestiraju se kao smanjena učinkovitost odjela i mogu dovesti do pogrešnih odluka.

3. Zaključak

Sukobi su dio našeg svakodnevnog života. Prisutni su u našim osobnim životima iu radnom okruženju. Javljaju se između pojedinaca ili šire skupine ljudi u različitim okruženjima. Sukob nastaje zbog oprečnih mišljenja među pojedincima, pri čemu nitko ne odstupa od svog mišljenja. Dolazi do sukoba koji sprječava normalan rad. Poznajemo nekoliko vrsta sukoba, a to su unutarnji sukob, kada pojedinac ratuje sam sa sobom, te međuljudski i međugrupni sukob. Nekoliko čimbenika dovodi do njegovog nastanka. Na njegovo formiranje utječu osobine ličnosti, vrijednosti i stavovi pojedinca, različiti ciljevi i želje, neadekvatna komunikacija. Konflikti se također svakodnevno javljaju u radnom okruženju i onemogućuju kvalitetan rad. U sestriinstvu dolazi do sukoba zbog preopterećenosti zdravstvenog sustava, nedostatka zdravstvenih radnika, neadekvatne organizacije rada, neadekvatne kadrovske popunjenosti, izgaranja na radnom mjestu i hijerarhije na poslu. Zbog toga na poslu dolazi do svakodnevnih nesuglasica i razmirica koje uzrokuju nezadovoljstvo i zdravstvene probleme zaposlenika te pad motivacije za rad. Onemogućuje se normalan tijek rada, javljaju se greške i zabune, a posljedice osjećaju i pacijenti.

4. Literatura

- [1.] Bilban, M., 2014. Kako prepoznati stres v delovnem okolju. In: J. Pegan Stemberger, ed. Coaching za več zdravja in dobrega počutja zaposlenih: zbornik prispevkov 5. konference kariernih coachev, 30. maj 2014. Ljubljana: Glotta Nova, pp. 14-25.
- [2.] Cox, KB., 2003. The effects of intrapersonal, intragroup and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction. *Nurs Adm Q.* 27(2), 153-63.
- [3.] Crawley, J. & Graham K., 2012. Mediacija za menedžerje: razreševanje konfliktov in ponovna zgraditev odnosov na delovnem mestu. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- [4.] Iršič, M., 2004. Umetnost obvladovanja konfliktov [Online] Available at: https://books.google.si/books?id=lvOpWghX5W4C&pg=PA66&lpg=PA66&dq=definicija+konflikta&source=bl&ots=yOhG1oLTTq&sig=tNBiKAO2xZ6_6y9xgCpvJi1V0p4&hl=sl&sa=X&ei=pH8tU9KINIXMygOx34GQCw#v=onepage&q=dejavniki&f=false[Available 14.4.2021]
- [5.] Iršič, M., 2005. Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih. Ljubljana: Zavod Rakmo, pp. 7-8.
- [6.] Jakšič, E., 2007. Doživljanje preobremenjenosti stresa na področju zdravstvene nege. In: B. Filej & P. Kersnič, eds. Zdravstvena in babiška nega- kakovostna, učinkovita in varna: zbornik predavanj, Ljubljana, 10.-11-maj 2007. Ljubljana. Zbornica zdravstvene nege Slovenije – Zveza društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, 77-81.
- [7.] Jerng, J.S. et al., 2017. Workplace interpersonal conflicts among the healthcare workers: retrospective exploration from the institutional incident reporting system of a university-affiliated medical center. *PLoS One*, 12(2), p. e0171696
- [8.] Karjić, J., 2009. Interprofesionalni odnosi med medicinskimi sestrami in zdravniki. In: M. B, Božjak, ed. Zbornik predavanj Sekcije medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov v hematologiji. Bled, 17.-18. april 2009. Ljubljana: Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije, Zveza

- medicinskih sester, bobic, in zdravstvenih tehnikov Slovenije, Sekcija medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov v hematologiji, pp.13-15.
- [9.] Klemenc, D., 2007. Medpoklicno sodelovanje v zdravstvenem timu med medicinskimi sestrami in zdravniki – priložnost za nenehno izboljševanje kakovosti. Zdravniški vestnik, 76(1), 55-59.
- [10.] Kristančič. A., 2002. Socializacija agresije. Ljubljana, AA Inserco, svetovalna družba.
- [11.] Možina, S., et al, 2002. Management – nova znanja za uspeh. Radovljica, Didakta.
- [12.] Oblak, T. & Skela-Savič, B. 2018. Medpoklicno nasilje v operativni dejavnosti. Obzornik zdravstvene nege, 52(3), 186-200. <https://doi.org/10.14528/snr.2018.52.3.214>
- [13.] Rozman, R., 2005. Potek konflikta v dvosmernih organizacijskih procesih. Konflikti v in med organizacijami, 63-67.
- [14.] Rozman, R. & Kovač, J., 2012. Management, Ljubljana: GV založba.
- [15.] Saje, M., 2014. Reševanje konfliktov v medosebnih odnosih. In: DMSBZT NM. Medsebojni odnosi v zdravstveni negi zbornik prispevkov 6. dnevi Marije Tomšič, 23. januar 2014. Novo mesto: Tiskarna Littera, d.o.o., pp. 68-71.
- [16.] Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2020. [Online] Available at: <https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=konflikt> [Available 12.4.2021]
- [17.] Zaid A., Hayat N. & Rami M. (2016). Conflict management stye of Jordanian nurse managers and its relationship to staff nurses intent to stay. Journal of nursing management, 24, 137-14.