

---

**COMMUNICABLE COMPETENCE AND MANAGEMENT OF CONFLICTS IN THE HEALTH MANAGER'S ACTIVITY**

---

**Nikola Georgiev**

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

**Abstract:** Every organization in which people interact has potential for conflict. Health institutions include many interacting groups and teams that can be a source of conflict. In most cases the root of all problems lie in a broken or bad communication. A classic option for a conflict situation is the lack of feedback between the superiors /managers/ and the inferiors /executives/. When there is no dialogue between the levels in the hierarchy, solving even a minor conflict is really a difficult task. There are still not many health organizations in our country where there is an awareness of the enormous role of the proper implementation of the internal communications in order to achieve efficiency. The failure of a constructive tackling of conflicts destroys relationships rather more than their existence. This fact shows the need for preventive measures and clever conflict management. Own studies among 313 healthcare managers and 1171 health professionals from the hospital care in Bulgaria indicate the needful behavioral competencies necessary for the effective implementation of the managerial functions at operational and team level in healthcare practice.

Methods used: documentary method - national and European documents have been studied; survey method - direct survey; semi-structured interview; statistical methods. The results show that on the first place, among the leadership skills, respondents put communicative skills, followed by skills to plan, set targets and set up a team. Leadership in the work of the health manager is a responsibility that involves developing and directing the full potential of people, teams and organizations. An important part of this process is the ability to resolve conflicts. The management style of the manager determines to a great extent how the problems will be solved (or deepened). Their timely and effective resolution is essential for improving the microclimate in the health care facility and achieving higher results. Conflict behavior is a result of the personal attitude and the requirements of the situation. Styles are a reflection of personal beliefs, values, and motives that form conflict behavior in a certain, sequential direction.

An effective health manager is able to use varied approaches according to differences and to choose a specific approach based on the diagnostic self-knowledge and understanding of the factors he faces. The successful conflict management techniques are based on the importance of communication, persistent dialogue, disciplinary measures and control. There is no doubt that the success of the health manager and the medical establishment depends on such personal qualities as: communication skills, motivation, personal responsibility, leadership, trusting relationships. The more effective internal communications, the more successful the organization itself is. An effective approach to reducing conflicts in the organization - both interpersonal and intergroup - is the building of a unique culture at the healthcare institution that facilitates the development of naturally occurring processes and affirms the ethical side of behavior and communication.

**Keywords:** communicative competence, conflict culture, health manager, healthcare

**КОМУНИКАТИВНА КОМПЕТЕНТНОСТ И УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ  
В ДЕЙНОСТТА НА ЗДРАВНИЯ МЕНИДЖЪР****Никола Георгиев**

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

**Резюме:** Всяка организация, в която хората си взаимодействат, притежава потенциал за конфликт. Здравните институции включват много взаимодействащи си групи и екипи, които могат да бъдат източник на конфликти. В повечето случаи в основата на всички проблеми стои нарушената комуникация. Класически вариант за възникване на конфликтна ситуация е липсата на обратна връзка между висшестоящите /ръководители/ и низшестоящите /изпълнители/. Когато липсва диалог между нивата в йерархията, решаването даже на дребен конфликт се оказва наистина трудна задача. Все още не са много здравните организации у нас, в които е осъзната огромната роля на правилното осъществяване на вътрешните комуникации за постигане на ефективност. Неуспехът в конструктивното справяне с конфликтите разрушава взаимоотношенията. Този факт показва необходимостта от превантивни мерки и умело управление на конфликтите. Проведени собствени проучвания сред 313 здравни мениджъри и 1171 здравни

специалисти от болничната помощ в България посочват нужните поведенчески компетентности, необходими за ефективно изпълнение на управленските функции на оперативното и екипно ниво в здравеопазватната практика. Използвани методи: документален метод – проучени са национални и европейски документи; анкетен метод – пряко анкетно проучване; полуструктурирано интервю; статистически методи. Резултатите показват, че на първо място сред лидерските умения респондентите поставят комуникативните умения, следвани от уменията да се планира, да се определят цели и да се създаде екип. Лидерството в работата на здравния мениджър е отговорност, която включва най-вече развиването и насочването на пълния потенциал на хора, екипи и организации. Важна част от този процес е умението да се разрешават конфликти. Управленският стил на мениджъра определя във висока степен по какъв начин ще се разрешат (или задълбочат) проблемите. Тяхното своевременно и ефективно разрешаване е съществено за подобряване на микроклимата в лечебното заведение и постигане на по-високи резултати. Поведението в конфликта е резултат от личната нагласа и изискванията на ситуацията. Стилотовете са отражение на личните убеждения, ценностите и мотивите, които формират конфликтно поведение в определена, последователна посока. Ефективният здравен мениджър е способен да използва разнообразни подходи към различията и избира специфичен подход въз основа на диагностичното самопознание и разбиране на факторите, пред които се изправя. Успешните техники за управление на конфликтите се основават на значимостта на комуникацията, настоящия диалог, дисциплинарни мерки и контрол. Няма съмнение, че в значителна степен успехът на здравния мениджър, и респективно на лечебното заведение, зависи от такива персонални качества като: умения за комуникация, мотивация, лична отговорност, лидерство, доверителни отношения. Колкото по-ефективни са вътрешните комуникации, толкова по-успешно се развива самата организация. 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.

**Ключови думи:** комуникативна компетентност, конфликтологична култура, здравен мениджър, здравеопазване

## ВЪВЕДЕНИЕ

Динамичната среда, в която се осъществява работата в екип, понякога е свързана с голямо напрежение и стрес. Те могат да предизвикат конфликти, които да се отразят неблагоприятно на съвместната работа. Ето защо, участниците в екипа, и особено лидерът, трябва да отчитат съответните влияния на напрежението, индивидуалния и екипен стрес, за да съхранят екипния дух и екипът да реализира високи резултати. Както знаем, основна цел на общуването е да свързва хората, а не да ги конфронтира, но факторите, предизвикващи конфликтни ситуации, са много и изискват внимание [5, 10, 12]. Можем да кажем, че общуването е фактор на добрата организираност. Чрез него се стремим да постигнем висока степен на координираност на индивидуалните и групови действия, така че съвкупният ефект да бъде оптимален. Комуникативната компетентност включва психологически знания, комуникативни способности, умения и навици, както и свойства на личността, проявяващи се в общуването с другите. Комуникационното поведение на мениджъра допринася за навременно осъществяване на управленските функции. Затова успешният мениджър е свързан до голяма степен с асертивното поведение и комуникативната компетентност на мениджъра - с умението му да общува с колеги, подчинени и ръководители. Управленският стил на мениджъра определя във висока степен по какъв начин ще се разрешат (или задълбочат) проблемите. Тяхното своевременно и ефективно разрешаване е съществено за подобряване на микроклимата и постигане на по-високи резултати [5, 13, 14].

Конфликтите в сферата на здравеопазването имат свое характерно проявление и специфична обусловеност. В най-голяма степен тези конфликти, погледнати през призмата на българската действителност, са детерминирани от коренната промяна на цялостната система на здравеопазване, която се извършва през последните десетилетия в нашата страна [2, 4, 6, 7]. Продължителните реформи, недостатъчната ресурсна обезпеченост, нарастващите изисквания на потребителите на здравна помощ, промените в ролята и взаимоотношенията сред здравния персонал и други причини създават атмосфера на несигурност и условия за възникване на конфликти. Често причина за конфликтите между служителите или между мениджъра и сътрудниците му са неясно формулирани задачи, неправилното им поставяне, смесените задължения. В повечето случаи в основата на всички проблеми стоят нарушените пътища на общуване в организацията. Те възникват под формата на трудовоправни спорове, спорове във връзка с настъпили нежелани събития при оказване на медицинска помощ на пациенти, плащания, конфликти между персонала, вземане на различни решения за клинично поведение и много други. Когато говорим за

организационни причини при възникване на конфликтни ситуации, трябва задължително да споменем и тези, които са свързани със системата на мотивация на работещите в отделните звена на здравеопазната система. Това са проблемите, свързани с професионален статус, с оценка на професионалните изяви, с размер на заплатата и т.н. Особен проблем е конфликтът между членове на екипа. Един от съществените въпроси за всички е как да се справяме с тях [1]. В лечебните заведения се използва все повече ресурс (финансов, времеви, човешки), за да се разрешават възникналите конфликти, което обосновава необходимостта от намиране на успешен модел за управлението им вътре в самата болнична структура. Тези факти обосновават необходимостта от създаване на т.нар. стратегическо отношение към конфликтите [11].

### **ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ СОБСТВЕНИ ПРОУЧВАНИЯ**

В контекста на посочените факти и общи идеи са обосновани цели и задачи на проведени собствени проучвания в областта на организационното поведение сред общо 313 здравни мениджъри и 1171 здравни специалисти от болничната помощ в България [2,3,4,8,9,10]. Изхождаме от разбирането, че неефективното управление на конфликтите повишава стресогеността на работната среда и оказва негативно влияние както върху персонала, така и върху качеството на предоставяните здравни грижи. Важен елемент в тази връзка са комуникативната и конфликтологична компетенции на мениджъра. Недостигът на поведенческа компетентност при управление на човешките ресурси в здравните заведения се проявява в нискоефективна мотивационна комуникация, която е предпоставка за неудовлетвореност на персонала и поява на конфликти. Въз основа на тези проучвания събрахме и анализирахме емпирични данни **относно:**

- ✓ мнението на здравни специалисти от болничната помощ по отношение наличието и вида на конфликтогенните фактори в екипа и в лечебното заведение;
- ✓ прилаганите управленски стилове на преките ръководители на оперативно и екипно ниво;
- ✓ уточняване на връзката стил на ръководство – потенциални конфликти;
- ✓ определяне на мотивационните фактори и взаимозависимостите между отделните аспекти на мотивацията и професионалната удовлетвореност на респондентите;
- ✓ самооценките на респондентите - здравни мениджъри, касаещи собствените им управленски умения за справяне с конфликти и техните образователни потребности в тази област.

На базата на анализираната информация бяха разработени концептуален модел и основните рамки на модулна учебна програма за повишаване на конфликтологичната и комуникативна компетентности на здравния мениджър.

Използвани бяха следните методи: документален метод – проучени са национални и европейски документи, литературни източници; анкетен метод – пряко анкетно проучване; полуструктурирано интервю; експертна оценка по метода Делфи и статистически методи. Настоящата разработка е опит за представяне на обобщени резултати по изследваната тема.

Данните от проучването на факторите и степента на удовлетвореност от работата потвърждават преди всичко недостиг на мениджърски умения за ефективно взаимодействие с персонала, поддържане на адекватна обратна връзка и създаване на подходящ психоемоционален климат в екипа. Оценката на удовлетвореността от аспектите на трудовата дейност се използва, за да се определят факторите, които имат стимулиращо влияние върху ефективността, да се разкрият причините за отсъствията, текучеството. За целта е необходимо да се прояви йерархията на мотивите за труд и т. нар. мотивационно ядро, което формира степента на удовлетвореност от различните аспекти. Без съмнение мотивационната комуникация е сред основните функции в ръководната дейност на мениджъра. От нея могат да се направят и важни изводи за уменията и ролите, свързани с дейността му. Преди да могат да направят да мотивират подчинените, мениджърите трябва да знаят какво “движи” хората и какво могат да направят, за да ги мотивират към постигане на висока ефективност в работата. Това включва както диагностични, така и концептуални умения. Респондентите от двете групи /здравни професионалисти и здравни мениджъри/ посочват като главни потенциални причини за възникване на конфликти в лечебното заведение междуличностните отношения, формалните отношения и прилаганите управленски подходи. Отбелязва се дефицит в познаването и прилагането на подходящи мотивационни комуникационни подходи към персонала и ефективни стратегии за превенция на конфликти. Липсата или неправилната комуникация са водеща причина за възникване на конфликти в изследваните болнични заведения. Тези фактори значително влияят негативно на качеството на здравната услуга. Именно това налага мениджърите да придобиват по-висока социалнопсихологична компетентност и да съобразят стратегията си с потребностите на своите сътрудници. Обикновено, когато системно има липса на информация за отношението на служителите към работното място, за решенията, свързани с работата, морала, промените, заплащането и допълнителните възнаграждения организацията попада в информационен

вакуум. Възможността за обратна връзка се определя като значим мотивационен фактор от много респонденти по няколко причини. Често в работата с пациентите е необходим личен подход, който обаче следва да се съгласува, например, със старшата сестра, с началника на отделението. Освен това, ръководителят често разрешава противоречия и конфликти сред персонала, а чрез обратната връзка се получава информация от участващите страни. Класически вариант за възникване на конфликтна ситуация е липсата на обратна връзка между висшестоящите /ръководители/ и низшестоящите /изпълнители/ звена [5, 14]. Когато липсва диалог между нивата в йерархията, решаването даже на дребен конфликт се оказва наистина трудна задача. Изграждането на добра и устойчива комуникация сред служителите на всички нива е може би една от най-полезните стъпки към постигането на успешен работен процес. Обратната връзка е неразделна част от цялостния процес на работа. Ключов фактор за ефективността на обратната връзка е тя да бъде двупосочна. Необходимо е мениджърите да балансират критиката с похвалата, когато тя е заслужена. Деморализиращо е за служителите да чувстват, че са забелязвани, само когато са направили нещо погрешно.

Данните установяват наличието на конфликтогенни фактори в болничните лечебни заведения, включени в проучването, очертани ясно в следните области: взаимоотношения в екипите, формални отношения, организационна среда и култура.

Анализът на резултатите определя взаимовръзките на прилаганите управленски подходи с резултатността им по отношение на превенцията и ограничаването на конфликтността в тези лечебни заведения за болнична помощ. Данните сочат, че демократичният и либералният стил на управление имат своето предимство – прилагайки ги и усъвършенствайки се в тях здравният мениджър ще съумява успешно да предотвратява и/или да разрешава възникналите конфликти. Оказва се, че демократичният стил не е много успешен за разрешаване на нововъзникващи конфликти в здравното заведение, макар да е по-успешен от всички останали управленски стилове за ограничаване и разрешаване на съществуващи вече конфликти. Управленските подходи, залагащи на авторитарност, се посочват като силни и успешни при решаване на нововъзникнали конфликти. Вероятно това се дължи на организационната култура в здравното заведение и някои от спецификите на работа в него (свързани със стрес и необходимост от спешни действия). Всичко това ни дава възможност да градим нови хипотези за бъдещи изследвания в тази насока. Няма съмнение, че в значителна степен успехът на здравния мениджър, и респективно на лечебното заведение, зависи от такива персонални качества като: умения за комуникация, мотивация, лична отговорност, лидерство, доверителни отношения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изключително динамичното развитие на здравните организации в България поставя нови предизвикателства и принуждава мениджърите да търсят нови решения. 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. Проучването на основните фактори, определящи поведението на човека при изпълнение на професионална дейност дава възможност за предоставяне на ясни и конкретни препоръки, които да повлияят развитието на лечебното заведение в положителна посока, редуцирането на конфликтогенните фактори и намиране на успешен модел за управлението им вътре в самата болнична структура. Необходимо е усилията да се съсредоточат върху предотвратяване на конфликтите, което изисква познаване на конкретните ситуации в практиката. Причините, които водят до сблъсък, могат да съществуват дълго време преди да прераснат в конфликт. Мениджмънтът в болничните заведения ще бъде по-ефективен, когато подпомага екипите да се справят с трудни проблеми, като ги стимулира към повишаване на персоналната комуникативна и конфликтологична компетентности.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Воденичаров, Ц., С.Попова, Медицинска етика, София, ДАК, 2003.
- [2] Георгиев Н., Източници на конфликти в лечебни заведения за болнична помощ и подходи за тяхното разрешаване, Автореферат за присъждане на ОНС „Доктор”, София, 2017.
- [3] Георгиев, Н., Компетентност на здравния мениджър за разрешаване на конфликтни ситуации. В: *КОНТАКТ 2015*, изд. ТЕМТО, ISSN 1313-9134, 166 - 171.
- [4] Георгиев, Н., П.Балканска. Конфликти в болничната помощ и стилове на управление, акад. сп. Управление и образование, том XI (5), ISSN: 13126121, Бургас, 2016, 181-186.
- [5] Димитров, Д. Й., Конфликтология и конфликтологична култура, Алтернативи, кн. 4, 2005.

- [6] Димитров, Д., Управленска компетентност на началник отделенията и старшите сестри, Здравна политика и мениджмънт, 2008, 5, 76-79.
- [7] Стамболова, И., Г. Чанева. Конфликтните ситуации при медицинските специалисти, Здравен мениджмънт, бр.2, 2002
- [8] Balkanska, P., N. Georgiev, K. Popova. Modeling of the core management competencies in the process of training and development of healthcare managers. Trakia Journal of Sciences, 1313-3551 - ISSN TJS(online), 1313-7069 - ISSN TJS: Social sciences, Vol. 8, Suppl. 2, pp 424-428, 2010.
- [9] Balkanska, P., N. Georgiev, Leadership Competence – one of the Challenges for Healthcare Managers. In: „Public Health and Health Care in Creece and Bulgaria – the Challenge of the Cross-border Collaboration”, J.Kyriopoulos ed., Athens, Papazissis Publishers, 2011, 135-142.
- [10] Georgiev, N., Balkanska, P., Approaches to increase the health manager’s competence to resolve conflicts, International Journal KNOWLEDGE In: International Journal Scientific KNOWLEDGE , Skopje, Macedonia, No. 19, ISSN 1857 - 2, 2017.
- [11] [http://mariasharkova.com/mediacia-lechebni-zavedenia/#\\_ftn1](http://mariasharkova.com/mediacia-lechebni-zavedenia/#_ftn1)
- [12] <http://www.academy-for-leaders.bg/blog/post/83>
- [13] [http://www.ngobg.info/bg/documents/49/405handbook\\_cr\\_bg.pdf](http://www.ngobg.info/bg/documents/49/405handbook_cr_bg.pdf)
- [14] <http://www.sideroad.com/Management/how-to-criticize-employees.html>

