

Επίλυση συγκρούσεων σε νοσοκομειακό περιβάλλον

Χαρίκλεια Σταθοπούλου

Νοσηλεύτρια ΤΕ, MSc, Γραφείο Εκπαίδευσης, Τζάνειο ΓΝ Πειραιά

Τζάνειο Γενικό Νοσοκομείο Πειραιά

ΠΕΡΙΛΗΨΗ Οι συγκρούσεις αποτελούν συχνό φαινόμενο στο χώρο της Νοσηλευτικής και η επίλυσή τους, σε πολλές περιπτώσεις, απαιτεί σημαντικό μέρος του χρόνου του προϊσταμένου. Οι συγκρούσεις δημιουργούνται σε περιπτώσεις όπου υπάρχει ασυμφωνία απόψεων και αξιών και ασυμβατότητα αναγκών και στόχων. Πηγές συγκρούσεων μπορεί να αποτελούν οι ανισότητες στην κατανομή της εξουσίας, η ασάφεια σχετικά με ρόλους και αρμοδιότητες, οι διαφορετικές προσδοκίες και οι προηγούμενες ανεπίλυτες συγκρούσεις. Εάν παραμείνουν ανεπίλυτες, μπορεί να προκαλέσουν μείωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, μείωση του ηθικού και αύξηση του stress. Ο προϊστάμενος μπορεί να διευκολύνει την επίλυση των συγκρούσεων αναγνωρίζοντας την πηγή τους, ανακαλύπτοντας τα κίνητρα των εμπλεκόμενων μερών, καλώντας τα σε συζήτηση και ενθαρρύνοντας την αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων. Με την κατάλληλη διαχείριση οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν και θετικές συνέπειες, π.χ. κινητοποίηση των εργαζομένων, αύξηση της δημιουργικότητας, ανάδειξη των προβλημάτων, αποτροπή της αδράνειας. Είναι απαραίτητο όλο το νοσηλευτικό προσωπικό να εκπαιδευτεί στο χειρισμό των συγκρούσεων παρακολουθώντας προγράμματα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης.

Λέξεις-κλειδιά:

- Χειρισμός συγκρούσεων • Επίλυση συγκρούσεων
- Ρόλος του προϊσταμένου

Υπεύθυνη αλληλογραφίας

Χαρίκλεια Σταθοπούλου

Μακεδονίας 105, 185 45 Πειραιάς

Τηλ. 210-46 10 050, 210-45 92 735

Conflict resolution in hospital environment

Hariklia Stathopoulou

RN, MSc, Education Office, Tzanio General Hospital of Piraeus, Greece

Tzanio General Hospital of Piraeus, Greece

ABSTRACT Conflict is a common phenomenon in nursing practice and its resolution often requires a substantial amount of the nurse manager's time. Conflict can occur in cases of discrepancy in values and opinions, as well as in cases of incompatible needs and goals between those involved. Sources of conflict in health care can be inequalities in power distribution, ambiguity over roles and responsibilities, different expectations, previous unresolved conflict. The impact of unresolved conflict includes loss of employee productivity, loss of morale and increased stress. The nurse manager can facilitate conflict resolution by identifying its source and recognizing the motives behind the conflicting parties, by inviting them to discuss and by encouraging the discovery of alternatives. If handled properly, conflict can have positive impact, for example it can motivate employees, stimulate creativity, serve as a medium for problems to surface and can prevent stagnation. Its necessary for all the nursing staff to receive training in conflict resolution, through continuing professional education courses.

Key words:

- Conflict management • Conflict resolution
- Nurse manager's role

Corresponding author

Hariklia Stathopoulou

105 Makedonias street, GR-185 45 Piraeus, Greece

Tel. +30 210-46 10 050, 210-45 92 735

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε σύνθετους οργανισμούς, όπως τα νοσοκομεία, η ανάγκη για αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων και η διεπιστημονική συνεργασία αυξάνουν το βαθμό αλληλεπίδρασης μεταξύ των επαγγελματιών υγείας, ώστε να επιτευχθούν κλινικοί και διοικητικοί στόχοι. Καθώς οι αλληλεπιδράσεις αυξάνονται, η πιθανότητα δημιουργίας συγκρούσεων πολλαπλασιάζεται.

Η Gerardi υποστηρίζει ότι οι νοσηλευτές πρέπει να δώσουν έμφαση όχι μόνο στην εκτέλεση των κλινικών δραστηριοτήτων τους, αλλά και στη διατήρηση αρμονικών εργασιακών σχέσεων και επισημαίνει ότι ο τρόπος συνεργασίας με τους υπόλοιπους επαγγελματίες υγείας είναι εξίσου σημαντικός με τις εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν.¹

Η αλληλεξάρτηση των ρόλων και των δραστηριοτήτων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον επιβάλλει την κατανόηση της φύσης και της διαδικασίας των συγκρούσεων και την εκμάθηση τρόπων για αποτελεσματικό χειρισμό τους.² Επιπλέον, η ικανότητα χειρισμού και επίλυσης των συγκρούσεων με εποικοδομητικό τρόπο αποτελεί μια από τις βασικές ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει ο προϊστάμενος,³ δεδομένου ότι συχνά η επίλυση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας καταναλώνει μεγάλο μέρος από το χρόνο του.⁴

Η παρούσα εργασία:

- Εξετάζει την έννοια των συγκρούσεων
- Παρουσιάζει τις δυναμικές πηγές συγκρούσεων στο περιβάλλον φροντίδας υγείας
- Αναλύει διάφορες στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων
- Εξετάζει το ρόλο του προϊσταμένου στην επίλυση και την πρόληψη των συγκρούσεων.

ΕΙΔΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η έννοια της σύγκρουσης αναφέρεται στην εκδήλωση ασυμφωνίας, η οποία οφείλεται σε:^{5,6}

- Διαφορετικές και ασύμβατες απόψεις και αξίες
- Διαφορετικές και αμοιβαία αποκλειόμενες ανάγκες και στόχους.

Ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο εκδηλώνεται η σύγκρουση, οι συγκρούσεις διακρίνονται σε:³

Οριζόντιες: Συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή τμημάτων που έχουν παρόμοια εξουσία μέσα στον οργανισμό

Κατακόρυφες: Συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

Μια άλλη διάκριση των συγκρούσεων μπορεί να γίνει με βάση τα εμπλεκόμενα μέρη. Διακρίνονται οι:

- *Ενδοπροσωπικές συγκρούσεις:*⁷ Ψυχολογικές συγκρούσεις που εκδηλώνονται μέσα στο ίδιο το άτομο και αφορούν κίνητρα, επιλογές και πιστεύω
- *Διαπροσωπικές συγκρούσεις:*⁷ Μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων
- *Συγκρούσεις στο εσωτερικό μιας ομάδας:*⁴ Σχετίζονται με τη διάρθρωση των σχέσεων και την κατανομή των ρόλων μέσα στην ομάδα
- *Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων:* Συνήθως αφορούν ζητήματα κατανομής πόρων και οριοθέτησης της περιοχής ελέγχου της κάθε ομάδας.⁴

ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ

Όπως επισημαίνει ο Farrell, οι μη αρμονικές σχέσεις και η επιθετικότητα μεταξύ συναδέλφων («οριζόντια βία») αποτελούν συχνά φαινόμενα στο χώρο της Νοσηλευτικής. Οι πιθανές εξηγήσεις για την αυξημένη επίπτωση των συγκρούσεων στο χώρο της Νοσηλευτικής συνοψίζονται στα εξής:⁸

- *Θεωρία της καταπίεσης.* Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι νοσηλευτές αποτελούν μια καταπιεσμένη επαγγελματική ομάδα, που εμπλέκεται σε συγκρούσεις με συναδέλφους και στρέφει τα αρνητικά της συναισθήματα προς τα μέλη της, αντί να τα στρέψει εναντίον αυτών που ευθύνονται για την καταπίεσή της. Οι πηγές της καταπίεσης των νοσηλευτών (γυναικών στην πλειοψηφία τους) είναι τα στερεότυπα του φύλου και η υποτιθέμενη «κυριαρχία» του ιατρικού επαγγέλματος στο χώρο της υγείας.
- *Διαιώνιση της κακομεταχείρισης.* Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία και ιεραρχικά ανώτεροι νοσηλευτές, οι οποίοι υπέστησαν κακομεταχείριση από τους ανωτέρους τους όταν ήταν νεοεισερχόμενοι στο επάγγελμα, θεωρούν κεκτημένο δικαίωμά τους να συμπεριφερθούν με τον ίδιο τρόπο στους νεότερους συναδέλφους τους. Με τον τρόπο αυτό, οι νεότεροι νοσηλευτές, στο πλαίσιο της επαγγελματικής κοινωνικοποίησης, εξοικειώνονται με την έννοια της κακομεταχείρισης και της επιθετικότητας από νοσηλευτή προς νοσηλευτή, καθώς αυτή συντελεί στην κατάδειξη και επι-

βεβαίωση της δομής της ιεραρχίας και στη διατήρηση του status quo.

- Σχηματισμός κλειστών ομάδων ανάμεσα στους νοσηλευτές. Τα μέλη του προσωπικού συγκροτούν μικρές, κλειστές ομάδες, οι οποίες μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά. Τα άτομα που αισθάνονται αβέβαιο να εκφράσουν τις απόψεις και τις ανάγκες τους μπορούν να το πράξουν μέσα στο ασφαλές και υποστηρικτικό περιβάλλον της ομάδας αυτής. Η ταύτιση με την ομάδα έχει ως αποτέλεσμα την περιθωριοποίηση όσων είναι διαφορετικοί και την απομόνωση όσων θεωρούνται «απειλή».

ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Στο χώρο της υγείας, υπάρχει πληθώρα παραγόντων οι οποίοι μπορούν να προκαλέσουν συγκρούσεις. Οι κυριότερες πηγές συγκρούσεων είναι:

- Η οργανωτική δομή του οργανισμού: Σε οργανισμούς με σύνθετη ιεραρχική δομή και πολλά επίπεδα εξουσίας είναι εύκολο να προκύψουν συγκρούσεις λόγω διαστρέβλωσης της επικοινωνίας και αποκλίσεων των στόχων ανάμεσα στα διάφορα τμήματα του οργανισμού^{7,9}
- Διαφορές στην κατανομή της εξουσίας και αποχωρισμός της γνώσης από την εξουσία⁴
- Ασάφεια σχετικά με δικαιοδοσίες και αρμοδιότητες⁹
- Διαφορετικές προσδοκίες: Οι προσδοκίες, όπως και οι εσφαλμένες αντιλήψεις, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επεξεργασία των πληροφοριών και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις.¹⁰ Οι διαφορές ανάμεσα στην προσδοκώμενη και στην πραγματική συμπεριφορά ενός εργαζομένου μπορούν να οδηγήσουν σε σύγκρουση¹¹
- Έλλειψη κοινών δεδομένων, η οποία οδηγεί στο σχηματισμό διαφορετικών απόψεων¹²
- Διαφορές στην επαγγελματική κοινωνικοποίηση μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών υγείας, που οδηγούν σε διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με τους ρόλους και τις προσδοκίες καθεμιάς¹³
- Διαφορές προσωπικότητας ή ασύμβατοι χαρακτήρες⁵ και αντιπαράθεση μεταξύ ισχυρών προσωπικότητων¹⁴
- Ανταγωνισμός⁶
- Ύπαρξη προηγούμενων ανεπίλυτων συγκρούσεων⁹
- Σεξουαλική παρενόχληση¹⁵
- Προκλητική συμπεριφορά¹⁶

- Προσπάθεια του προϊσταμένου να εισάγει καινοτομίες και να επιφέρει αλλαγές, η οποία συχνά ενέχει τον κίνδυνο να θεωρηθεί από τους νοσηλευτές ως απειλή για τα κεκτημένα δικαιώματά τους¹¹

- Αβεβαιότητα ενόψει επερχόμενης αλλαγής¹⁴

- Χρήση απειλής.¹⁷

Ειδικά για τις συγκρούσεις μεταξύ ομάδων, τα αίτια μπορεί να είναι:

- Η λειτουργική αλληλεξάρτηση μεταξύ ομάδων, δηλαδή η εξάρτηση μιας ομάδας από μια άλλη για την εκτέλεση κάποιας εργασίας ή για τη διαχείριση πόρων⁹
- Η ανάπτυξη σε κάθε ομάδα αξιών, προτιμήσεων και στόχων, που έχουν προτεραιότητα σε σχέση με τις αξίες, προτιμήσεις και στόχους άλλων ομάδων¹⁸
- Η ταύτιση με την ομάδα στην οποία ανήκει ένα άτομο, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη εχθρικής στάσης απέναντι σε άλλες ομάδες.¹⁷

Επίσης, όπως επισημαίνει ο Donaldson, η δημιουργία των συγκρούσεων και ο τρόπος με τον οποίο επιλύονται σχετίζεται άμεσα με την κατανομή της ισχύος μέσα στον οργανισμό. Πηγές ισχύος μπορεί να είναι:¹⁴

- Ο έλεγχος των πόρων
- Η κατοχή πληροφοριών
- Η κατοχή εξειδικευμένων γνώσεων
- Ο χειρισμός δικτύων σχέσεων
- Η συμμετοχή στην «κυρίαρχη κουλτούρα» του οργανισμού.

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη δημιουργία των συγκρούσεων έχουν και οι υποκείμενες ανάγκες και τα κίνητρα των εμπλεκόμενων μερών. Οι ανάγκες, οι οποίες αν παραμείνουν ανικανοποίητες μπορούν να αποτελέσουν βάση για συγκρούσεις, περιλαμβάνουν τις εξής:¹⁹

- *Ανάγκη για πόρους:* Χρόνο, χώρο, προσωπικό, χρήματα, εξοπλισμό, χώρο, πληροφορίες
- *Ψυχολογικές ανάγκες:* Ανάγκη για σεβασμό, έλεγχο, εξουσία, αναγνώριση, επιτυχία, προβολή, επίτευξη στόχων
- *Συναισθηματικές ανάγκες:* Αγάπη, υποστήριξη.

ΤΡΟΠΟΙ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ ΜΙΑΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Εκτός από την απευθείας αντιπαράθεση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, η σύγκρουση μπορεί να εκδηλωθεί και με άλλους τρόπους, όπως:

- Απαράδεκτη συμπεριφορά, π.χ. ξεσπάσματα θυμού, επιθετικές πράξεις, π.χ. χτύπημα πόρτας, χτύπημα αντικειμένων¹⁹
- Αρνητική γλώσσα σώματος, π.χ. αποφυγή οπτικής επαφής, εκφράσεις προσώπου που δείχνουν θυμό¹⁹
- Διενέξεις: Εκδήλωση παραπόνων, απειλή για λήψη νομικών ή πειθαρχικών μέτρων⁷
- Απόσυρση: Άρνηση οποιασδήποτε αλληλεπίδρασης και συνεργασίας⁷
- Εμπλοκή και άλλων ατόμων στη σύγκρουση⁷
- Ανεξέλεγκτος και επιθετικός ανταγωνισμός²
- Δολιοφθορά, π.χ. άρνηση παροχής βοήθειας σε στιγμές ανάγκης,⁷ σκόπιμη απόκρυψη πληροφοριών ή παραπληροφόρηση¹⁹
- Μείωση της παραγωγικότητας και συμπεριφορές αποφυγής, π.χ. τα άτομα καθυστερούν σκόπιμα στην εργασία τους, δηλώνουν ασθένεια συχνά, επιβραδύνουν το ρυθμό εργασίας τους ή αρνούνται να συμμετάσχουν σε αποφάσεις σχετικά με την εργασία^{2,19}
- Απογοήτευση, απάθεια, χαμηλό ηθικό: Τα άτομα απογοητεύονται κατά την προσπάθειά τους να αποφύγουν τη σύγκρουση ή μετά από αποτυχημένες απόπειρες επίλυσής της.^{2,19}

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ανάλογα με το βαθμό διεκδίκησης ή έμφασης στη συνεργασία, διακρίνονται οι εξής στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων:

- *Αποφυγή*: Τα εμπλεκόμενα μέρη αποφεύγουν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα που οδηγεί στη σύγκρουση. Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη για περιπτώσεις όπου:
 - Το θέμα της σύγκρουσης είναι ασήμαντο ή το προσδοκώμενο όφελος από την επίλυση της σύγκρουσης δεν αντισταθμίζει την προσπάθεια που πρέπει να καταβληθεί^{7,12}
 - Ένα από τα εμπλεκόμενα μέρη είναι πιο ισχυρό⁷
 - Το πρόβλημα πρέπει να επιλυθεί από κάποιον άλλο¹²
 - Είναι προτιμότερο να αφεθεί χρόνος για να μειωθεί η ένταση που δημιούργησε η σύγκρουση, ώστε να μπορέσει να εξεταστεί το θέμα πιο ήρεμα⁶

- Δεν υπάρχει το αναγκαίο χρονικό περιθώριο για την αντιμετώπιση του προβλήματος²⁰
- *Υποχώρηση*: Όταν ακολουθείται αυτή η στρατηγική, η μια πλευρά υποχωρεί ώστε να ικανοποιηθεί η άλλη. Η στρατηγική αυτή προσφέρεται για περιπτώσεις όπου:
 - Η διατήρηση καλών σχέσεων θεωρείται σημαντικότερη από το θέμα της σύγκρουσης²⁰
 - Η άλλη πλευρά είναι πιο ισχυρή¹²
 - Η υποχώρηση παρουσιάζεται ως πράξη καλής θέλησης⁶
- *Συμβιβασμός*: Και οι δύο πλευρές θυσιάζουν κάτι, ώστε να επιτευχθεί συμφωνία. Είναι κατάλληλη στρατηγική όταν:
 - Χρειάζεται να δοθεί μια προσωρινή λύση σε σύντομο χρονικό διάστημα⁶
 - Τα άτομα που εμπλέκονται στη σύγκρουση έχουν ίση εξουσία¹²
 - Τα εμπλεκόμενα μέρη έχουν έντονο ενδιαφέρον καθένα για διαφορετική όψη του προβλήματος²⁰
- *Ανταγωνισμός*: Η μία πλευρά επιδιώκει να ικανοποιήσει τις επιδιώξεις της σε βάρος της άλλης. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί:
 - Όταν η μία πλευρά έχει τη γνώση και την ικανότητα να πάρει μια σωστή απόφαση μόνη της¹²
 - Σε επείγουσες καταστάσεις, όταν απαιτείται μια γρήγορη απόφαση⁶
 - Όταν μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών υπάρχει σχέση υφισταμένου-προϊσταμένου.²⁰

Όπως επισημαίνει η Lemieux, η τακτική του ανταγωνισμού, αν και παρέχει βραχυπρόθεσμα οφέλη, μακροπρόθεσμα μπορεί να αποδειχθεί επιβλαβής για τη συνεργασία και τις εργασιακές σχέσεις, εξαιτίας των έντονων συναισθημάτων που δημιουργούνται κατά την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής.²⁰

- *Συνεργασία*: Οι δύο πλευρές συνεργάζονται, ώστε να βρεθεί μια λύση ικανοποιητική και για τις δύο πλευρές. Η διαδικασία αυτή απαιτεί πολύ χρόνο και πολλή ενέργεια, επομένως είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται σε σημαντικά ζητήματα, τα οποία αξίζουν την καταβολή όλης αυτής της προσπάθειας.¹²

Η επιλογή της στρατηγικής που θα χρησιμοποιηθεί για την επίλυση της σύγκρουσης εξαρτάται από παράγοντες όπως:

- Το διαθέσιμο χρόνο⁷

- Την ικανότητα του προϊστάμενου να διευκολύνει την επίλυση της σύγκρουσης⁷
- Τη σοβαρότητα της σύγκρουσης και τη σημασία που αποδίδεται στο θέμα της σύγκρουσης²
- Τη φύση της ιεραρχικής σχέσης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και τη σχετική ισορροπία ισχύος²⁰
- Τις συνθήκες υπό τις οποίες διαδραματίζεται η σύγκρουση, καθώς επίσης και από τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτή²
- Την κουλτούρα του χώρου εργασίας.²

ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ο προϊστάμενος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων. Το πρώτο βήμα στη διαδικασία αυτή είναι η εκτίμηση της κατάστασης.

Η Sportsman αναφέρει το μοντέλο εκτίμησης της σύγκρουσης, που προτείνεται από τους Wilmot και Hocker (2001), το οποίο περιλαμβάνει εκτίμηση των εξής παραγόντων:²¹

- *Εμπλεκόμενα μέρη*: Ποια είναι η επαγγελματική κοινωνικοποίησή τους, ο κοινωνικοοικονομικός και πολιτιστικός περίγυρος, το φύλο
- *Γεγονότα-θέματα*: Ποια γεγονότα προηγήθηκαν της σύγκρουσης, ποια γεγονότα πυροδότησαν τη σύγκρουση, αντικείμενο και σκοποί της σύγκρουσης
- *Ζητήματα ισχύος*: Πώς γίνεται ο έλεγχος των διαθέσιμων πόρων, πώς κατανέμεται η ισχύς μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών
- *Μέσα ρύθμισης της σύγκρουσης*: Προηγούμενες προσπάθειες επίλυσης της σύγκρουσης, παράγοντες που μειώνουν την ένταση της σύγκρουσης, ύπαρξη ουδέτερων μερών που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην επίλυση της σύγκρουσης, προτεινόμενες λύσεις
- *Τρόποι επίλυσης των συγκρούσεων*: Ποιες στρατηγικές επίλυσης των συγκρούσεων χρησιμοποιεί καθένα από τα εμπλεκόμενα μέρη.

Η διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της μεσολάβησης του προϊστάμενου ή άλλου, κατάλληλα εκπαιδευμένου μέλους του προσωπικού και περιλαμβάνει τα εξής στάδια:²²

- Επεξήγηση της διαδικασίας της μεσολάβησης στα εμπλεκόμενα μέρη, διασφάλιση της εμπιστευτικότητας, συζήτηση των κανόνων που διέπουν τη διαδικασία

- Περιγραφή της κατάστασης από την πλευρά καθενός από τα εμπλεκόμενα μέρη
- Αναγνώριση και επαναδιατύπωση των κυριότερων προβλημάτων
- Ενθάρρυνση για τη διατύπωση προτάσεων, αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων και συζήτηση γι' αυτές
- Αξιολόγηση των προτάσεων και επιλογή των καταλληλότερων, καθορίζοντας ταυτόχρονα τους ρόλους και τις αρμοδιότητες που απορρέουν από αυτές
- Εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των λύσεων από τα εμπλεκόμενα μέρη και από το μεσολαβητή.

Συχνά, οι συγκρουόμενες πλευρές προσεγγίζουν τον προϊστάμενο με την προσδοκία να επιλύσει τις διαφορές τους. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ο προϊστάμενος είναι προτιμότερο να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να επιλύσουν μόνοι τους τις διαφορές τους και ο ίδιος να διαδραματίσει ρόλο υποστηρικτικό.³

Ο προϊστάμενος χρειάζεται να παρεμβαίνει και να ξεκινά τις προσπάθειες επίλυσης των συγκρούσεων στις περιπτώσεις όπου:

- Είναι σαφές ότι τα εμπλεκόμενα μέρη αδυνατούν να επιλύσουν το πρόβλημα μόνα τους²³
- Η σύγκρουση μπορεί να επιφέρει καταστροφικά αποτελέσματα²⁴
- Η σύγκρουση προκαλεί διάσπαση στην ενότητα του τμήματος²⁵
- Τα εμπλεκόμενα μέρη εστιάζουν στο πώς θα επιτύχουν τους στόχους τους μέσα από τη σύγκρουση και αποδίδουν μικρή σημασία στους στόχους του τμήματος²⁴
- Η σύγκρουση καταναλώνει πολύ χρόνο και πολλή ενέργεια, την οποία οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να κατευθύνουν σε πιο παραγωγικούς σκοπούς.²⁵

Η Sportsman τονίζει την ανάγκη οριστικής επίλυσης των συγκρούσεων και επισημαίνει ότι οι συγκρούσεις οι οποίες κλιμακώνονται και δεν επιλύονται στη διάρκεια μεγάλων χρονικών περιόδων έχουν καταστροφικά αποτελέσματα.

Ο σκοπός της παρέμβασης του προϊστάμενου σε μια σύγκρουση μεταξύ του προσωπικού δεν περιορίζεται στην αποκατάσταση της ειρήνης αλλά και στην αύξηση της παραγωγικότητας,¹¹ μέσω της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων.

Ο προϊστάμενος μπορεί να διευκολύνει το προσωπικό στην επίλυση των συγκρούσεων με τους ακόλουθους τρόπους:

- Εστιάζοντας στην ανακάλυψη των κινήτρων και των συμφερόντων τα οποία υποκινούν κάθε εμπλεκόμενο μέρος, ώστε να μπορέσει να κατανοήσει πληρέστερα τη θέση καθενός από αυτά²⁰
- Αναγνωρίζοντας την πηγή της σύγκρουσης και αποσαφηνίζοντας το πρόβλημα¹¹
- Αξιολογώντας τη φύση, τη διάρκεια, τη σοβαρότητα και την έκταση της σύγκρουσης¹¹
- Εξασφαλίζοντας ήσυχο και απομονωμένο περιβάλλον, στο οποίο θα διεξαχθεί η συζήτηση με τα εμπλεκόμενα μέρη, και ενθαρρύνοντας την τήρηση αξιοπρεπούς στάσης, σύμφωνης με τα επαγγελματικά πρότυπα²⁷
- Καλώντας τα εμπλεκόμενα μέρη να εκφράσουν τα συναισθήματά τους και τις σκέψεις τους, ώστε να μπορέσει η μια πλευρά να κατανοήσει τις θέσεις της άλλης¹²
- Ενθαρρύνοντας την ενεργητική ακρόαση: Κατά τη διαδικασία της ενεργητικής ακρόασης, το άτομο ακούει προσεκτικά το συνομιλητή του με σκοπό να κατανοήσει τα λεγόμενα και όχι να προετοιμάσει την απάντησή του. Η ενεργητική ακρόαση είναι δύσκολη σε στιγμές έντασης, όμως αξίζει τα άτομα να καταβάλλουν συνειδητή προσπάθεια για να εξασκηθούν σε αυτή²⁶
- Ενθαρρύνοντας την ανοικτή επικοινωνία: Ο προϊστάμενος θα πρέπει να αποφεύγει να επικοινωνεί με τα εμπλεκόμενα μέρη στέλνοντας μηνύματα μέσω τρίτων προσώπων²³
- Επισημαίνοντας τη συμπεριφορά η οποία δημιουργεί το πρόβλημα και συλλέγοντας αντικειμενικές πληροφορίες γι' αυτή: Τι παρατηρήθηκε, πότε, πού, από ποιον, πώς. Σε περίπτωση που το άτομο αρνείται ότι επέδειξε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, είναι χρήσιμο ο προϊστάμενος να αναφέρει συγκεκριμένα παραδείγματα²⁷
- Συμβάλλοντας στην εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων¹⁶
- Εστιάζοντας στο θέμα της σύγκρουσης, σε προβλήματα και γεγονότα και όχι στις προσωπικότητες των εμπλεκόμενων μερών.¹⁷

Η χρονική στιγμή και ο τόπος στον οποίο θα εκδηλωθεί η παρέμβαση του προϊσταμένου θα πρέπει να επιλεγούν με προσοχή. Σε ορισμένες περιπτώσεις, είναι προτιμότερο να αποφεύγεται παρέμβαση του προϊσταμένου όταν τα συναισθήματα των εμπλεκόμενων πλευρών είναι εκτός ελέγχου, γιατί τότε η συζήτηση κινδυνεύει να καταλήξει σε φιλονικία.²⁸

Η στάση του προϊσταμένου μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στη διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος και ο τρόπος με τον οποίο ο ίδιος προσεγγίζει τις συγκρούσεις καθορίζει το πώς αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις στο επίπεδο του νοσηλευτικού τμήματος. Πριν επιχειρήσει να επιλύσει τις συγκρούσεις ανάμεσα σε μέλη του προσωπικού, είναι ανάγκη ο προϊστάμενος να έχει εξετάσει τα εξής:²⁹

- Ποιες είναι οι άμεσες αντιδράσεις του όταν βρίσκεται αντιμέτωπος με μια κατάσταση σύγκρουσης (λεκτικές εκδηλώσεις, συναισθηματική ανταπόκριση κ.λπ.)
- Με ποιο τρόπο διαχειρίζεται την ένταση που του προκαλεί η επίλυση των συγκρούσεων
- Ποιους πόρους και ποια μέσα μπορεί να κινητοποιήσει ώστε να αντιμετωπίσει τις συγκρούσεις με τρόπο ισορροπημένο, λογικό και δίκαιο.

Για να μπορέσει ο προϊστάμενος να διευκολύνει την επίλυση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, είναι απαραίτητο να:

- Γνωρίζει και να κατανοεί τη διαδικασία και τον τρόπο γένεσης των συγκρούσεων³
- Έχει υπόψη του ότι ο σκοπός της παρέμβασής του θα πρέπει να είναι η άρση της υποκείμενης αιτίας της σύγκρουσης και όχι η απόδοση κατηγοριών και ευθυνών
- Είναι σε θέση να αντιμετωπίσει «δύσκολες» ομάδες προσωπικού (π.χ. προσωπικό απρόθυμο να συνεργαστεί, υπερβολικά επικριτικά άτομα, εργαζόμενους που απουσιάζουν υπερβολικά και αδικαιολόγητα από την εργασία τους, άτομα που σχηματίζουν κλειστές ομάδες.³⁰
- Διατηρεί την ψυχραιμία του ακόμη και σε καταστάσεις έντονης αντιπαράθεσης¹⁷
- Είναι ικανός να εμπνέει εμπιστοσύνη στα εμπλεκόμενα μέρη¹⁷
- Έχει αναπτυγμένες ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων.¹⁷

Όπως τονίζουν οι Eason και Brown, είναι ιδιαίτερα σημαντικό ο προϊστάμενος να επιδεικνύει αποτελεσματικές δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων, ώστε να λειτουργεί ως πρότυπο ρόλου για όλο το προσωπικό.³¹

Οι υπεύθυνοι για τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην εκπαίδευση των νοσηλευτών στον τρόπο χειρισμού των συγκρούσεων.

Η εκπαίδευση είναι αναγκαία, γιατί, σε αντίθεση με τον ανταγωνισμό και τις αμυντικές τακτικές, οι οποίες μαθαίνονται υποσυνείδητα και ενστικτωδώς, η εκμάθηση τρόπων εποικοδομητικού χειρισμού των συγκρούσεων απαιτεί συνειδητή προσπάθεια.

Οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού μπορούν να εφαρμόσουν εκπαιδευτικά προγράμματα που αποσκοπούν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων επίλυσης των συγκρούσεων, σε ποικιλία καταστάσεων.

Ο O'Grady προτείνει ότι, όπως η καρδιοαναπνευστική αναζωογόνηση περιλαμβάνεται σε όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα για το νοσηλευτικό προσωπικό, έτσι και η εκπαίδευση στον τρόπο χειρισμού των συγκρούσεων θα πρέπει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι των προγραμμάτων συνεχιζόμενης εκπαίδευσης.²² Το περιεχόμενο ενός τέτοιου εκπαιδευτικού προγράμματος μπορεί να περιλαμβάνει:²²

- Θεμελιώδη στοιχεία σχετικά με την έννοια των συγκρούσεων ως αναπόσπαστου κομματιού κάθε ανθρώπινης αλληλεπίδρασης
- Στοιχεία της δυναμικής της σύγκρουσης και χαρακτηριστικά της σύγκρουσης ως έκφρασης ανθρώπινων διαφορών
- Στοιχεία της διαδικασίας επίλυσης συγκρούσεων
- Δομή και λειτουργία του συστήματος επίλυσης συγκρούσεων το οποίο εφαρμόζεται στον οργανισμό.

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν περιλαμβάνουν το παίξιμο ρόλων, τις περιπτώσεις μελέτης, την παροχή προτύπων ρόλου, τη συμβουλή ειδικών, καθώς επίσης και μεθόδους εκπαίδευσης κατευθυνόμενες από τον εκπαιδευόμενο.³¹

Σε ό,τι αφορά την πρόληψη των συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού, ο προϊστάμενος μπορεί να λάβει τα ακόλουθα μέτρα:

- Ανάπτυξη του προσωπικού: Ο προϊστάμενος ενθαρρύνει το προσωπικό να εκφράζει με υπευθυνότητα τις απόψεις του, χωρίς να κατηγορεί ή να απειλεί άλλα άτομα, καθιστά σαφές ότι τυχόν αντιεπαγγελματική συμπεριφορά δεν θα γίνει ανεκτή, αντιμετωπίζει άμεσα κάθε περιστατικό επιθετικής συμπεριφοράς και ενισχύει τις επιθυμητές συμπεριφορές με κάθε τρόπο, π.χ. μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης του προσωπικού⁷
- Εξασφάλιση ότι οι ρόλοι και οι υπευθυνότητες του προσωπικού είναι σαφείς και κατανοητές από όλους, ώστε να αποφεύγονται οι παρερμηνείες⁷

- Θέσπιση ανοικτού συστήματος επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και του προϊσταμένου, ώστε να αποφεύγονται οι υποθέσεις, η φημολογία οι παρεξηγήσεις.³²

ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η ύπαρξη συγκρούσεων σε ένα νοσηλευτικό τμήμα αποτελεί προειδοποιητικό σημείο για τη διοίκηση ότι:

- Υπάρχει δυσαρέσκεια του προσωπικού σχετικά με κάποια διαδικασία, κάποια υπηρεσία ή κάποια αλληλεπίδραση και χρειάζεται αναζήτηση λύσεων μέσα από τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων^{2,12}
- Απαιτείται θέσπιση κανόνων σχετικά με τη λειτουργία του τμήματος και επαναπροσδιορισμός των ορίων δράσης των μελών της ομάδας.¹²

Οι συγκρούσεις μπορούν να αποτελέσουν διασπαστική δύναμη στο χώρο της εργασίας και να έχουν καταστροφικά αποτελέσματα όταν το αντικείμενο της σύγκρουσης διευρύνεται και η σύγκρουση κλιμακώνεται παίρνοντας ανεξέλεγκτες διαστάσεις.⁵

Οι αρνητικές συνέπειες που επιφέρουν οι συγκρούσεις συνοψίζονται στα εξής:

- Αυξημένη επίπτωση περιστατικών απaráδεκτης συμπεριφοράς εκ μέρους των επαγγελματιών υγείας¹⁹
- Μείωση της παραγωγικότητας του προϊσταμένου, καθώς ο χρόνος που αφιερώνει στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού τον αποσπά από τα διοικητικά του καθήκοντα¹⁹
- Μείωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και ανασταλτική δράση στην επίτευξη των στόχων⁶
- Μείωση του ηθικού των εργαζομένων⁶
- Αύξηση του stress που βιώνουν οι εργαζόμενοι³³
- Διάσπαση των εργασιακών σχέσεων και δημιουργία έντασης, η οποία συσσωρευόμενη μπορεί να οδηγήσει σε μελλοντικές συγκρούσεις.¹⁹

Οι συγκρούσεις συχνά καθιστούν αναγκαίες τις προσπάθειες επίλυσης και πρόληψής τους, όμως μπορούν να αποβούν εποικοδομητικές όταν οι συμμετέχοντες εστιάζουν στο αντικείμενο της σύγκρουσης και στις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να επιλυθεί η σύγκρουση.⁵

Οι συγκρούσεις έχουν τις ακόλουθες θετικές συνέπειες:

- Κινητοποιούν τους εργαζόμενους και προάγουν τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων¹²

- Μπορούν να αποτελέσουν μέσο ανάδειξης των προβλημάτων³³
- Συντελούν στην αύξηση της δημιουργικότητας όταν βρίσκονται σε ελεγχόμενα επίπεδα, μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την εισαγωγή καινοτομιών, μέσα από τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων^{5,33}
- Αποτρέπουν την αδράνεια και τη στασιμότητα³
- Μπορούν να αποτελέσουν μέσο προσωπικής ανάπτυξης,⁵ καθώς τα άτομα αναπτύσσουν μηχανισμούς αντιμετώπισης των συγκρούσεων.

Με δεδομένες τις θετικές επιπτώσεις που μπορούν να επιφέρουν οι συγκρούσεις, οι περιπτώσεις στις οποίες απαιτείται ενίσχυση των συγκρούσεων είναι οι ακόλουθες:^{2,25}

- Όταν στο χώρο εργασίας επικρατεί η αντίληψη ότι πρέπει να επιβραβεύονται περισσότερο όσοι είναι δημοφιλείς μεταξύ των συναδέλφων τους, παρά όσοι είναι ικανοί και αποτελεσματικοί
- Όταν ο προϊστάμενος περιστοιχίζεται από άτομα που λένε πάντα «ναι»
- Όταν ο προϊστάμενος έχει ως προτεραιότητά του τη διατήρηση της αρμονίας στο τμήμα και είναι αποφασισμένος να καταβάλει οποιοδήποτε τίμημα προκειμένου να την εξασφαλίσει
- Όταν υπάρχει έλλειψη νέων ιδεών και κινδυνεύει να επέλθει μαρασμός.

Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να ενισχυθούν οι συγκρούσεις περιλαμβάνουν τη μετακίνηση ατόμων, ώστε να αυξηθούν οι αλληλεπιδράσεις τους σε ένα χώρο, την επιβολή κοινής χρήσης υλικών και εξοπλισμού, την τακτική όπου ο προϊστάμενος παριστάνει το «συνήγορο του διαβόλου». Με την τακτική αυτή, ο προϊστάμενος σκόπιμα αντιτίθεται σε κάθε πρόταση που του γίνεται, με σκοπό την ενθάρρυνση της δημιουργικής σκέψης και την εξάντληση όλων των εναλλακτικών λύσεων σχετικά με ένα πρόβλημα.²⁴

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στον κλινικό χώρο, η ανάγκη για συνεργασία με άλλους επαγγελματίες υγείας, η ένταση και το stress δημιουργούν κατάλληλες συνθήκες για εκδήλωση συγκρούσεων.

Για να μπορέσει ο νοσηλευτής να είναι αποτελεσματικός, χρειάζεται να διαθέτει –εκτός από κλινικές δεξιότητες– και αναπτυγμένες διαπροσωπικές δεξιότητες,

π.χ. αποτελεσματική επικοινωνία και επίλυση συγκρούσεων.

Η επίλυση των συγκρούσεων είναι αναγκαία, γιατί οι ανεπίλυτες συγκρούσεις υπονομεύουν τη συνεργασία, δυσχεραίνουν την άμεση και αποτελεσματική επικοινωνία και συντελούν στη δημιουργία «τοξικού» εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι κλινικοί χώροι στους οποίους κυριαρχούν οι συγκρούσεις μπορεί να αποβούν μη παραγωγικοί, γιατί καταναλώνονται ενέργεια και πόροι που θα ήταν χρησιμότερο να επενδύονται με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των ασθενών.

Ο προϊστάμενος έχει σημαντικό ρόλο στην επίλυση των συγκρούσεων και στην αποκατάσταση αρμονικού εργασιακού κλίματος, που θα χαρακτηρίζεται από αμοιβαίο σεβασμό και αλληλοϋποστήριξη για την επίτευξη κοινών στόχων.

Είναι αναγκαίο να κατανοήσει ο προϊστάμενος ότι οι συγκρούσεις είναι συνυφασμένες με κάθε ανθρώπινη επικοινωνία και αλληλεπίδραση και πως ο ρόλος του δεν είναι να θέσει οριστικό τέλος στις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας, καθώς κάτι τέτοιο θα ήταν πρακτικά αδύνατο. Χρειάζεται ο προϊστάμενος να διαθέτει κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να κατευθύνει τη δυναμική των συγκρούσεων με σκοπό την επίτευξη θετικών και δημιουργικών αποτελεσμάτων για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.²⁹

Συχνά, η επίλυση των συγκρούσεων αποτελεί το δρόμο για την πρόοδο ή την επίτευξη κάποιας σημαντικής αλλαγής, επομένως ο προϊστάμενος μπορεί, αν χειριστεί κατάλληλα τις συγκρούσεις, να επιφέρει βελτίωση και ανανέωση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Gerardi D. Manage conflict creatively. *Crit Care Nurse* 2005 (on line). Διαθέσιμο στο: <http://www.findarticles.com>. Ημερομηνία πρόσβασης: 19/7/05
2. Constantino C. *Designing conflict management systems*. Jossey Bass, 1996:4–7
3. Marquis B, Jorgensen Huston C. *Management decision making for nurses*. 2nd ed. Lippincott Co, 1994:285, 287, 291
4. Cox C. The effects of intrapersonal, intragroup and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction. *Nurs Administr Quart* 2003, 27:153–163
5. Wright R, Roe R. *Management of organizations*. Jossey Bass, 1996: 689, 692, 696

6. Huber D. *Leadership and nursing care management*. WB Saunders, 1996:414–418
7. Porter L. Conflict. *Seminars in Perioperative Nursing* 1996, 5:119–126
8. Farrell G. From tall poppies to squashed weeds: why won't nurses pull together more? *J Adv Nurs* 2001, 35:26–33
9. Dove A. Conflict: process and resolution. *Nurs Managem* 1998, 29:30–32
10. Cross S, Rosenthal R. Three models of conflict resolution: effects on intergroup expectancies and attitudes. *J Soc Issues* 1999 (on line) Διαθέσιμο στο: <http://www.findarticles.com>. Ημερομηνία πρόσβασης: 22/7/2003
11. Gillies D. *Nursing management: a systems' approach*. 3rd ed. Saunders, 1994:356–358
12. Mariner Tomey A. *Guide to nursing management and leadership*. 6th ed. Mosby, 2000:119, 125
13. Sportsman S. Build a framework for conflict assessment. *Nurs Managem* 2005, 36:32–34
14. Donaldson M. Management for doctors: conflict, power and negotiation. *BMJ* 1995, 310:104–107
15. Παννουλέας Μ. *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*. Δεύτερη έκδοση. Ελληνικά Γράμματα, 1998:138
16. Swanburg R, Swanburg J. *Εισαγωγή στη νοσηλευτική διοίκηση και ηγεσία*. Δεύτερη έκδοση. Επιστημονική επιμέλεια: Αποστολοπούλου Ε. Εκδόσεις Λαγός, 1999:637
17. Fontenberry A. Communication, Conflict management and negotiation. In: Roccioli J, Tilbury M (eds) *Clinical leadership in nursing*. WB Saunders, 1998:157–160
18. Rollinson D. *Understanding employee relations: a behavioral approach*. Addison Wesley, 1993:251
19. Gerardi D. Using mediation techniques to manage conflict and create healthy work environments. *AACN* 2004, 15:182–185
20. Lemieux-Charles L. Managing conflict through negotiation. *Can Med Assoc J* 1994, 151:1129–1132
21. Wilmot W, Hocker J. *Interpersonal conflict*. 6th ed. Boston, McGraw-Hill, 2001
22. O'Grady-Porter T. Constructing a conflict resolution program for health care. *Health Care Managem Rev* 2004, 29:278–283
23. Brandt M. How to make conflict work for you. *Nurs Managem* 2001, 32:32–35
24. Moorhead G, Griffin R. *Organizational behavior: Managing people in organizations*. Houghton & Mifflin, 1995
25. Van Fleet R. *Behavior in organizations*. Houghton & Mifflin, 1991
26. Pettrey L. Who let the dogs out? Managing conflict with courage and skill. *Crit Care Nurse* 2003 (on line) Διαθέσιμο στο: <http://www.findarticles.com>. Ημερομηνία πρόσβασης: 19/7/05
27. Iacono M. Managing conflict/employee counseling. *J Perianaesth Nurs* 2000, 15:260–262
28. Restifo V. Surviving and thriving with conflict on the job. *Nursing Spectrum*. Διαθέσιμο στο: <http://www.nursingspectrum.com>. Ημερομηνία πρόσβασης 14/11/2002
29. O'Grady-Porter T. Embracing conflict: building a healthy community. *Health Care Management Review* 2004, 29: 181–187
30. Seago J. Culture of troubled work groups. *J Nurs Admin* 1996, 26:41–44
31. Eason F, Brown S. Conflict management: assessing educational needs. *J Nurse Staff Dev* 1999, 15:92–96
32. Pape T. A system's approach to resolving OR conflict. *AORN J* 1999, 69:551–566
33. William C, Huber G. *Human behavior in organizations*. South Western Publ, 1986

Υποβλήθηκε: 12/8/2005

Επανυποβλήθηκε: 12/12/2005

Εγκρίθηκε: 20/12/2005