

# Συγκρούσεις Μεταξύ Νοσηλευτών στον Χώρο Εργασίας: Θεωρητικό Πλαίσιο Προσδιοριστικών Παραγόντων

Κωνσταντίνος Πέτσιος,<sup>1</sup> Μαρία Γαμβρούλη,<sup>2</sup> Χαράλαμπος Πλατής<sup>3</sup>

## Conflict Between Nurses in the Workplace: Theoretical Framework Identification Factors

Abstract at the end of the article

<sup>1</sup>Νοσηλεύτης ΠΕ, ΜΗΜη, ΜΗSc, PhD, Υπεύθυνος Κλινικής Νοσηλευτικής Έρευνας, Ωνάσειο Καρδιοχειρουργικό Κέντρο, Αθήνα,

<sup>2</sup>Νοσηλεύτρια ΠΕ, MSICP, PgDip(ED), MSHCM, PhD(c), ΓΝ Νίκαιας Πειραιά «Άγιος Παντελεήμων», Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Νοσηλευτικής, Αθήνα

<sup>3</sup>BSc, MSc, PhD, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), Αθήνα

Υποβλήθηκε: 27/09/2021  
Επανυποβλήθηκε: 29/10/2021  
Εγκρίθηκε: 11/04/2022

### Υπεύθυνος αλληλογραφίας:

Κωνσταντίνος Πέτσιος  
Λεωφ. Ανδρέα Συγγρού 356, 176 74 Καλλιθέα  
Τηλ: (+30) 6946 681 881, 210-94 93 740  
e-mail: petsiosk@gmail.com

**Εισαγωγή:** Οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων στον επαγγελματικό χώρο είναι σύνηθες φαινόμενο και επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία του κάθε οργανισμού. Διαχρονικά έχει αναπτυχθεί πλήθος θεωριών σχετικά με τα αίτια των συγκρούσεων και των τρόπων εκδήλωσής τους στον χώρο του νοσοκομείου. **Σκοπός:** Η ανάπτυξη ενός σύγχρονου θεωρητικού πλαισίου που να περιγράφει την αλληλεπίδραση των προσδιοριστικών παραγόντων των συγκρούσεων στο περιβάλλον του νοσοκομείου. **Υλικό και Μέθοδος:** Πραγματοποιήθηκε ανασκόπηση της σύγχρονης βιβλιογραφίας σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων (PubMed, Cochrane, Scopus, Google Scholar) με κατάλληλες λέξεις-ευρετηρίου. Τα κριτήρια εισαγωγής περιελάμβαναν την κοινή γλώσσα, τη συνάφεια του περιεχομένου και τη μεθοδολογία. **Αποτελέσματα:** Στις μελέτες που έχουν δημοσιευθεί μέχρι σήμερα έχουν διερευνηθεί, τόσο τα αίτια των συγκρούσεων, όσο και οι στρατηγικές χειρισμού αυτών. Οι επιπτώσεις των συγκρούσεων, που άλλοτε λειτουργούν επιζήμια και άλλοτε εποικοδομητικά, καθώς και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη και εξέλιξη αυτών, αναλύονται διεξοδικά στην ανευρισκόμενη βιβλιογραφία. **Συμπεράσματα:** Όλοι οι επαγγελματίες υγείας, θα πρέπει να κατανοήσουν τις αιτίες, τις θεωρίες και τις στρατηγικές χειρισμού των συγκρούσεων, ώστε να γίνουν αποτελεσματικοί στη διαχείριση αυτών. Προκειμένου να επιλυθούν οι συγκρούσεις σε όλα τα νοσοκομεία, απαιτούνται οργανωτικές παρεμβάσεις, εκπαίδευση και η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού προγράμματος διαχείρισης.

**Λέξεις-ευρετηρίου:** Σύγκρουση, διαχείριση συγκρούσεων, αίτια συγκρούσεων, στρατηγικές χειρισμού συγκρούσεων, επιπτώσεις συγκρούσεων, παράγοντες εξέλιξης, κατευθυντήριες οδηγίες αντιμετώπισης.

## Εισαγωγή

Ο χώρος της Υγείας είναι ένας δυναμικά εξελισσόμενος τομέας όπου η τεχνολογία, η έρευνα και η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούν συνεχώς νέες τάσεις και δυναμικές. Η υψηλή εξειδίκευση των επαγγελματιών υγείας και η ανάγκη για ποιοτικές υπηρεσίες υγείας με επίκεντρο τον ασθενή είναι τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά των σύγχρονων υπηρεσιών υγείας. Παράλληλα οι ασθενείς εμφανίζονται πιο ενημερωμένοι και απαιτούν ποιοτικές και ανθρωποκεντρικές υπηρεσίες υγείας. Ταυτόχρονα η διεπιστημονική συνεργασία είναι απαραίτητη, αλλά δυστυχώς αναπτύσσεται έντονος ανταγωνισμός με κύριο στόχο το κύρος, την αυτοδυναμία και την αμοιβή. Ενώ η αναδιάρθρωση των Συστημάτων υγείας από την οικονομική κρίση και την τεχνολογική εξέλιξη αναμένεται να αποτελέσουν νέες πηγές συγκρούσεων. Οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων στον επαγγελματικό χώρο είναι σύνηθες φαινόμενο και επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία του κάθε οργανισμού. Διαχρονικά έχει αναπτυχθεί πλήθος θεωριών σχετικά με τα αίτια των συγκρούσεων και των τρόπων εκδήλωσής τους στον χώρο του νοσοκομείου. Θα πρέπει όμως να αναγνωρίσουμε ότι οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό είναι αναπόφευκτες σε έναν βαθμό και δυνητικά μπορεί να συνοδεύονται από θετικές συνέπειες.<sup>1,2</sup>

Παρότι οι συγκρούσεις είναι κάτι που αντιμετωπίζουμε καθημερινά στις κοινωνικές μας σχέσεις θα πρέπει να το ορίσουμε για να το αξιολογήσουμε με κοινά αποδεκτά τρόπο, ειδικά στον χώρο εργασίας.

Σύγκρουση ορίζεται ως η συνέπεια των πραγματικών ή των αντιλαμβανόμενων διαφορών σε αμοιβαία αποκλειόμενους στόχους, αξίες, ιδέες, στάσεις, πεποιθήσεις, συναισθήματα ή ενέργειες.<sup>3</sup>

Η σύγκρουση είναι ένα φυσικό μέρος της κοινωνικής ύπαρξης και είναι μια πραγματικότητα σε όλα τα επίπεδα επαγγελματικής συνεργασίας. Στον τομέα της επίλυσης συγκρούσεων, αυτές ορίζονται ως βαθιά ριζωμένες διαφορές που δύσκολα επιλύονται, σε αντίθεση με τις απλούστερες και ευκολότερα διευθετούμενες διαφωνίες.<sup>4</sup> Χαρακτηριστικά ο Stephen Robbins το 1989 δηλώνει «Σύγκρουση θα μπορούσαν να θεωρηθούν όλα τα είδη αντίδρασης ή ανταγωνιστικής αλληλεπίδρασης».<sup>5</sup> Για τους οργανισμούς και τις ομάδες είναι ενδιαφέρον ο ορισμός της «οργανωσιακής σύγκρουσης», όπου ορίζεται ως διαφωνία ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα ορ-

γανωσιακά μέλη ή ομάδες λόγω διαφορετικής θέσης στόχων αξιών ή αντιλήψεων».<sup>6</sup> Συνεπώς, η σύγκρουση εκδηλώνεται με ασυμβατότητα, διαφωνία ή αντίδραση μεταξύ των ατόμων ή ομάδων ατόμων, κατά την οποία άτομα ή ομάδες ενεργούν ή υιοθετούν στάσεις που είναι ασυμβίβαστες με αυτές των συναδέλφων τους.<sup>4</sup>

Οι συνηθέστεροι τύποι συγκρούσεων περιλαμβάνουν:

1. Διαπροσωπικές συγκρούσεις (μεταξύ ατόμων)
2. Ομαδικές συγκρούσεις (μεταξύ ομάδων ή ενδοομαδικές συγκρούσεις)
3. Ιεραρχικές συγκρούσεις
4. Λειτουργικές συγκρούσεις (περισσότερο συχνές στον χώρο του νοσοκομείου)
5. Συγκρούσεις επιτελικών στελεχών
6. Συγκρούσεις μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης.<sup>7,8</sup>

## Σκοπός

Η ανάπτυξη ενός σύγχρονου θεωρητικού πλαισίου που να περιγράφει την αλληλεπίδραση των προσδιοριστικών παραγόντων των συγκρούσεων στο περιβάλλον του νοσοκομείου.

## Υλικό και Μέθοδος

Πραγματοποιήθηκε ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας στις διεθνείς βάσεις ηλεκτρονικών δεδομένων PubMed, Cochrane, Scopus και Google Scholar χρησιμοποιώντας τις παρακάτω λέξεις-κλειδιά: «Conflict», «conflict management», «causes of conflict», «conflict-handling strategies», «conflict effects», «collision development factors», «conflict resolution guidelines». Η αναζήτηση των λέξεων-κλειδιών έγινε στο τίτλο (title) και στην περίληψη (abstract) των επιστημονικών άρθρων, ενώ χρονικός περιορισμός που τέθηκε ήταν τα άρθρα να έχουν δημοσιευθεί από το 2000 και μετά. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε το φίλτρο "Full Text" (Πλήρες Κείμενο), πέραν του οποίου, χρησιμοποιήθηκαν και τα παρακάτω κριτήρια αποκλεισμού:

- Οι μελέτες να μην είναι μελέτες περίπτωσης και γράμματα προς τον εκδότη.
- Να μην έχουν γίνει πάνω σε ζώα.
- Να μην έχουν δημοσιευθεί σε άλλη γλώσσα εκτός της αγγλικής και ελληνικής.

Οι μελέτες αναγνώστηκαν και αξιολογήθηκαν από δύο ανεξάρτητους ερευνητές (ΜΓ, ΚΠ), με σκοπό τον καθορισμό των άρθρων που συμπεριλήφθηκαν στην ανασκόπηση. Μετά την επιλογή των μελετών, έγινε εξαγωγή των

παρακάτω δεδομένων από την κάθε μελέτη: τα ονόματα των συγγραφέων, το είδος της μελέτης, η μεθοδολογία, το μελετώμενο δείγμα, τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν και τα κύρια αποτελέσματα.

Συνολικά 17 μελέτες πληρούσαν τα κριτήρια ένταξης στην παρούσα ανασκόπηση (εικόνα 1).

## Αποτελέσματα

Παρουσιάζονται τα κυριότερα ευρήματα 17 δημοσιευμένων μελετών, των οποίων κριτικά διερευνήσαμε τα ευρήματά τους. Κατά την ανάλυση των μελετών διαφαίνονται οι στρατηγικές χειρισμού των συγκρούσεων που είναι: η συνεργασία, η διαμεσολάβηση, η αποφυγή, η αποδοχή, ο συμβιβασμός και η διεκδίκηση. Αναφορικά με τα αίτια των συγκρούσεων και των τρόπων εκδήλωσής τους στον χώρο του νοσοκομείου, διαχρονικά έχει αναπτυχθεί πλήθος θεωριών. Τα κυριότερα αίτια των συγκρούσεων αναφέρονται επιγραμματικά:

1. Τα ζητήματα κύρους και επιβολής.
2. Οι υψηλής έντασης συνθήκες εργασίας.
3. Τα αυξημένα επίπεδα άγχους επαγγελματιών υγείας και ασθενών.
4. Η άρνηση ευθυνών.
5. Η αλληλοεπικάλυψη ρόλων και αρμοδιοτήτων λόγω προβληματικού καθορισμού καθηκόντων καθώς και τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης.
6. Η προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία
7. Η διακριτική μεταχείριση εργαζομένων.
8. Το πολύπλοκο οργανωσιακό εργασιακό περιβάλλον.
9. Η περιορισμένη δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών.
10. Η έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα διοίκησης.
11. Οι περιορισμένοι πόροι (έλλειψη προσωπικού, οικονομικοί και υλικοτεχνικοί πόροι).
12. Οι διαφορετικές συνεργαζόμενες αλληλεπιδρούσες επαγγελματικές ομάδες.
13. Οι διαφορές κουλτούρας, θέσης, επιπέδου μόρφωσης στις διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες.
14. Η ύπαρξη στερεοτύπων σχετικά με το επάγγελμα των νοσηλευτών και των ιατρών.
15. Η αλλαγή ρόλου των νοσηλευτών και ο υψηλός βαθμός εξειδίκευσης όλων των επαγγελματιών υγείας.
16. Η διαφοροποίηση στην ακαδημαϊκή και στην επαγγελματική τους εξέλιξη.
17. Η διαφορετική οργανωσιακή κουλτούρα.<sup>3,9-12</sup>

Τα αποτελέσματα των μελετών που ανευρέθηκαν, παρτίθενται συνοπτικά στον πίνακα 1.

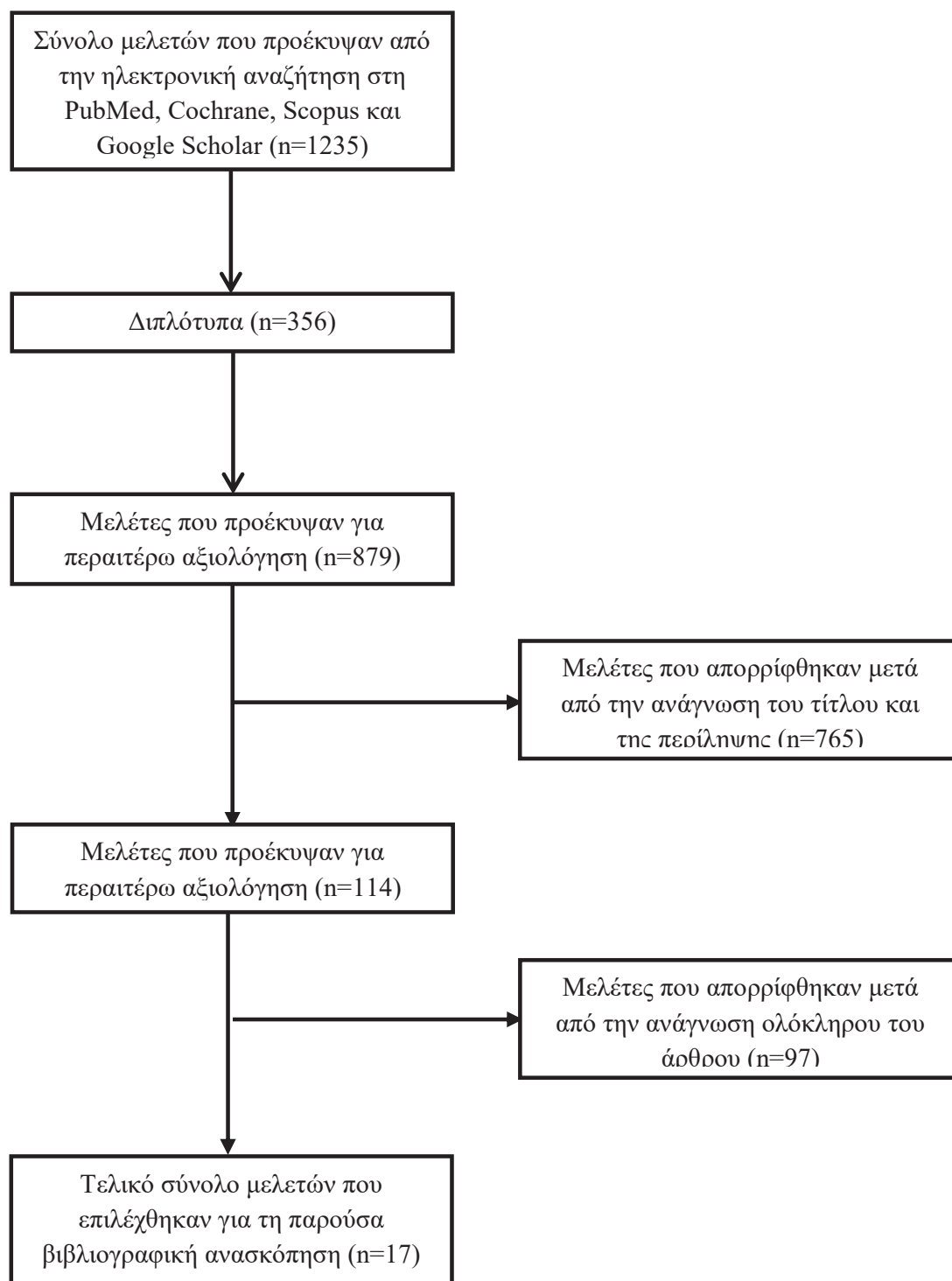
## Συζήτηση

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο σκοπός της παρούσας ανασκόπησης ήταν η ανάπτυξη ενός σύγχρονου θεωρητικού πλαισίου που να περιγράφει την αλληλεπίδραση των προσδιοριστικών παραγόντων των συγκρούσεων στο περιβάλλον του νοσοκομείου. Μετά από εκτενή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στις διεθνείς βάσεις ηλεκτρονικών δεδομένων PubMed, Cochrane, Scopus και Google Scholar, βρέθηκαν 17 μελέτες σχετικές με το ανωτέρω θέμα.<sup>13-29</sup>

Από τα ευρήματα των 17 αυτών μελετών προκύπτει ότι οι συγκρούσεις είναι συχνές κατά την παροχή φροντίδας και η στάση των επαγγελματιών υγείας σε μια επικείμενη σύγκρουση διαφέρει. Συχνά γίνεται αντιληπτή ως μια ευκαιρία για βελτίωση της επικοινωνίας και συνεργασίας αλλά άλλοτε λειτουργεί εντελώς διασπαστικά, προκαλώντας επιζήμιες επιπτώσεις. Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξε ένα άρθρο σύνταξης που δημοσιεύθηκε το 2014,<sup>30</sup> σύμφωνα με το οποίο το νοσηλευτικό προσωπικό και ιδιαιτέρως οι μάντζερ νοσηλευτές, θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι για να αναγνωρίζουν τις συγκρούσεις σε αρχικό στάδιο και να τις αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά πριν εκδηλωθούν με τη μορφή της καταστρεπτικής σύγκρουσης.

Επιπλέον, τα ευρήματα της παρούσας ανασκόπησης έρχονται σε συμφωνία με εκείνα μια άλλης ανασκόπησης των Almost et al,<sup>31</sup> η οποία είχε ως σκοπό την εξέταση των πηγών και των αιτιών των συγκρούσεων και τις μεθόδους που θα συμβάλουν στη διαχείριση και τον κατευνασμό των διαπροσωπικών συγκρούσεων. Η μελέτη αυτή κατέληξε στο συμπέρασμα ότι όσο αναπόφευκτη και να είναι η σύγκρουση μεταξύ του νοσηλευτικού προσωπικού στον χώρο εργασίας, είναι ευθύνη όλων να ευαισθητοποιηθούν, αποκτώντας ενεργό συμμετοχή στην κατανόηση των συγκρούσεων οδηγώντας στην ελαχιστοποίησή τους. Επιπλέον, τα ευρήματα άλλης μίας ανασκόπησης που δημοσιεύθηκε το 2018 έρχονται σε συμφωνία με εκείνα της παρούσας κριτικής ανασκόπησης.<sup>32</sup> Πιο συγκεκριμένα, η ανασκόπηση αυτή που είχε ως σκοπό την κριτική αξιολόγηση και σύνθεση των αποτελεσμάτων εμπειρικών μελετών που εξέτασαν τις μεθόδους διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιούνται από κλινικούς νοσηλευτές, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αυτοί χρησιμοποίησαν επικοινωνιακές/θετικές προσεγγίσεις διαχείρισης των συγκρούσεων παρά καταστροφικές/αρνητικές προσεγγίσεις.

Η συγκεκριμένη κριτική ανασκόπηση έχει αρκετούς περιορισμούς που θα πρέπει να αναφερθούν. Ο βασικός



Εικόνα 1. Διάγραμμα ροής της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

**Πίνακας 1.** Συνοπτικά αποτελέσματα μελετών κριτικής ανασκόπησης.

Συγγραφείς, Χώρα μελέτης, Έτος	Αντικείμενο Μελέτης	Μελετώμενο Δείγμα	Είδος μελέτης, Εργαλεία	Αποτελέσματα
Johansen, <sup>13</sup> Αμερική, 2014	Αναγνώριση των ειδών των συγκρούσεων και προσδιορισμό των στάσεων και της κατανόησης των εμπειριών των νοσηλευτών των επειγόντων περιστατικών και του τρόπου αντιμετώπισης των διαπροσωπικών συγκρούσεων.	n=9 νοσηλευτές επειγόντων περιστατικών	Ποιοτική Μελέτη με Ομάδες εστίασης	Αντιφατικές προτεραιότητες μεταξύ ηγεσίας του τμήματος επειγόντων περιστατικών για την επίτευξη υψηλών επιπέδων ικανοποίησης των ασθενών και της προτεραιότητας των νοσηλευτών να παρέχουν ποιοτική περίθαλψη.
KIM et al, <sup>14</sup> ΗΠΑ, 2015	Διερεύνηση του κατά πόσο οι νοσηλευτές αντιλαμβάνονται τις συγκρούσεις ως εποικοδομητικές ή ως επιζήμιες και πώς τις διαχειρίζονται.	n=34 νοσηλευτές	Ποιοτική Περιγραφική Μελέτη	Οι συγκρούσεις είναι εποικοδομητικές από τη φύση τους όπως φαίνεται από την παρεχόμενη ποιότητα φροντίδας στους ασθενείς και από τη συνεργατική επικοινωνία. Οι χρονικοί περιορισμοί, οι διαφορετικοί ρόλοι και οι διαφορές ισχύος, αποτελούν στοιχεία που κάνουν μία σύγκρουση μη εποικοδομητική.
Almost et al, <sup>15</sup> Καναδάς, 2005	Διερεύνηση της έννοιας της σύγκρουσης μεταξύ νοσηλευτών στον χώρο εργασίας με τη χρήση της εξελικτικής προσέγγισης της ανάλυσης ιδεών	n=50 άρθρα	Ανάλυση ιδεών	Οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν τόσο επιζήμιες όσο και ευεργετικές επιπτώσεις.
Johansen et al, <sup>16</sup> ΗΠΑ, 2016	Διερεύνηση του στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων από νοσηλευτές στα ΤΕΠ και καθορισμός του κατά πόσο αυτό το στυλ και το υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας επηρεάζει την εμπειρία του εργασιακού στρες	n=222 νοσηλευτές ΤΕΠ	Περιγραφική μελέτη συσχέτισης	Ατομικά χαρακτηριστικά, διαπροσωπικοί και οργανωτικοί παράγοντες συμβάλλουν στην ανάπτυξη και εξέλιξη των συγκρούσεων. 27% των νοσηλευτών δήλωσε υψηλά επίπεδα εργασιακού στρες. Το υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον και η αποφυγή ως στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων αποτέλεσαν σημαντικούς παράγοντες πρόβλεψης του εργασιακού στρες
Azoulay et al, <sup>17</sup> Βέλγιο, 2009	Καταγραφή της επικράτησης, των χαρακτηριστικών και των παραγόντων κινδύνου για τις συγκρούσεις στις ΜΕΘ	n=7.498 προσωπικού ΜΕΘ από 323 ΜΕΘ σε 24 χώρες	Μονομερής συγχρονική μελέτη	Υπαρξη συγκρούσεων αναφέρθηκαν από 5.268 (71,6%) ερωτηθέντες. Συγκρούσεις μεταξύ των ιατρών ήταν οι συχνότερες (32,6%), ακολουθούμενες από αυτές μεταξύ των νοσηλευτών (27,3%) και λοιπού προσωπικού (26,6%)
Cox, et al, <sup>18</sup> ΗΠΑ, 2014	Περιγραφή της δοκιμής μίας κλίμακας μέτρησης των συγκρούσεων	n=430 νοσηλευτές	Ποσοτική περιγραφική μελέτη συσχέτισης	Η χρήση της κλίμακας μπορεί να δώσει μία εικόνα για τον αντίκτυπο των συγκρούσεων στους ασθενείς, στο προσωπικό και στα οργανωτικά αποτελέσματα

Συνεχίζεται

Πίνακας 1. Συνέχεια.	Αντικείμενο Μελέτης	Μελετώμενο Δείγμα	Είδος μελέτης, Εργαλεία	Αποτελέσματα
<p>Συγγραφείς, Χώρα μελέτης, Έτος</p> <p>Whitworth et al,<sup>19</sup> ΗΠΑ, 2008</p>	<p>Προσδιορισμός της σχέσης μεταξύ των διαφορετικών παραγόντων της προσωπικότητας και των μεθόδων διαχείρισης των συγκρούσεων</p>	<p>n=97 νοσηλευτές</p>	<p>Ερευνητική μελέτη με τη χρήση εργαλείων</p>	<p>Μη ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και των μεθόδων διαχείρισης των συγκρούσεων</p>
<p>Al- Hamdan et al,<sup>20</sup> Ιορδανία, 2012</p>	<p>Έκθεση μελέτης των στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιούνται από τους νοσηλευτές στην Ιορδανία</p>	<p>n=350 νοσηλευτές (83% ανταπόκριση)</p>	<p>Διατηρηματική ποσοτική μελέτη</p>	<p>Οι νοσηλευτές προτιμούσαν να χρησιμοποιούν ένα στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων που ενσωματώνει το συμβιβαστικό, το δεσμευτικό, το κυριαρχικό και το αποφευκτικό στυλ.</p>
<p>Siu et al,<sup>21</sup> ΗΠΑ, 2008</p>	<p>Διερεύνηση του αντίκτυπου του εργασιακού περιβάλλοντος στην ποιότητα διαχείρισης των νοσηλευτικών συγκρούσεων και των απόψεών τους αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της μονάδας αντιμεταπιζοντας τις συγκρούσεις ως εποικοδομητικές</p>	<p>n=678 νοσηλευτές</p>	<p>Μη πειραματική προσοπτική μελέτη</p>	<p>Θετικό εργασιακό περιβάλλον και αυτό-αξιολόγηση οδηγούν σε εποικοδομητική αντιμετώπιση των συγκρούσεων παρέχοντας μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στο τμήμα</p>
<p>Al-Hamdan et al,<sup>22</sup> Ιορδανία, 2015</p>	<p>Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι μάντζερ και της πρόθεσης παραμονής του νοσηλευτικού προσωπικού</p>	<p>n=42 μάντζερ n=320 νοσηλευτές</p>	<p>Διατηρηματική περιγραφική μελέτη</p>	<p>Το στυλ ενσωμάτωσης ήταν η πρώτη επιλογή των μάντζερ και η τελευταία ήταν το κυρίαρχο στυλ.</p> <p>Η τάση παραμονής του νοσηλευτικού προσωπικού ήταν μέτρια. Αρνητική σχέση μεταξύ του κυρίαρχου στυλ και της τάσης παραμονής των νοσηλευτών στην εργασία τους.</p>
<p>Almost et al,<sup>23</sup> Καναδάς, 2010</p>	<p>Έλεγχος ενός θεωρητικού μοντέλου που συνδέει τις ενδείξεις συγκρούσεων και του στυλ διαχείρισης αυτών, του εργασιακού στρες και την ικανοποίηση μεταξύ των ομάδων των νοσηλευτών</p>	<p>n=277 τυχαίο δείγμα νοσηλευτών</p>	<p>Προοπτική μη πειραματική μελέτη</p>	<p>Οι κεντρικές αυτο-αξιολογήσεις, η πολυπλοκότητα της φροντίδας και οι σχέσεις με τους μάντζερ και τους συναδέλφους επηρεάζουν το αντιληπτικό επίπεδο μίας σύγκρουσης.</p> <p>Το στυλ διαχείρισης της σύγκρουσης αντικατοπτρίζει τη σχέση μεταξύ της σύγκρουσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Το εργασιακό στρες είχε άμεση επίπτωση στην εργασιακή ικανοποίηση και η αυτο-αξιολόγηση είχε άμεση επίπτωση στο εργασιακό στρες.</p>

Συνεχίζεται

Πίνακας 1. Συνέχεια.

Συγγραφείς, Χώρα μελέτης, Έτος	Αντικείμενο Μελέτης	Μελετώμενο Δείγμα	Είδος μελέτης, Εργαλεία	Αποτελέσματα
Keenan et al, <sup>24</sup> ΗΠΑ, 1998	Συνθήκες που σχετίζονται με την προθυμία των νοσηλευτών να συνεργαστούν με τους γιατρούς σε συγκρουσιακές καταστάσεις	n=196 νοσηλευτές από 36 τμήματα επειγόντων περιστατικών	Συγχρονική Μελέτη	Τα στυλ συνεργασίας, δέσμευσης και συμβιβασμού, επιλέγουν οι νοσηλευτές ενώ οι γιατροί χρησιμοποιούν αυτο-προσανατολιζόμενα πρότυπα κυριαρχίας
Boateng et al, <sup>25</sup> Καναδάς, 2016	Διερεύνηση των ενδοεπαγγελματικών συγκρούσεων και των επιπτώσεών τους στο νοσηλευτικό επάγγελμα	n=66 νοσηλευτές	Ποιοτική μελέτη βασισμένη σε ημι-δομημένες συνεντεύξεις	Έντονες συγκρούσεις που σχετίζονται με τη φυλή και την ηλικία. Οι νοσηλευτές που ανήκαν σε αυτές τις κατηγορίες αντιμετώπισαν τις συγκρούσεις στον χώρο εργασίας είτε επιδεικνύοντας την ικανότητά τους είτε αναζητώντας την υποστήριξη από τους συναδέλφους, είτε αγνοώντας την κακή μεταχείρισή τους από τους άλλους συναδέλφους Οι ενδο- επαγγελματικές συγκρούσεις έχουν αρνητικές επιπτώσεις για τους επαγγελματίες υγείας και το έργο τους.
Losa Iglesias et al, <sup>26</sup> Ισπανία, 2012	Προσδιορισμός κυριαρχων τύπων επίλυσης συγκρούσεων	n=130 νοσηλευτές, n=56 νοσηλευτές στην ακαδημαϊκή δομή, n=74 νοσηλευτές σε κλινική δομή	Περιγραφική μελέτη επιμέρους ερευνών	Το πιο κοινό στυλ που χρησιμοποιούν οι νοσηλευτές για την επίλυση των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας είναι το συμβιβαστικό, ακολουθούμενο από το ανταγωνιστικό, το αποφευκτικό και το συνεργατικό. Παρατηρείται μεγάλη διαφορά στο προσάρμοστικό στυλ μεταξύ νοσηλευτών στο κλινικό περιβάλλον έναντι του ακαδημαϊκού
Mahon et al, <sup>27</sup> ΗΠΑ, 2011	Διερεύνηση των στρατηγικών επιλογής αντιμετώπισης των συγκρούσεων στη δι-επιστημονική ομάδα	n=57 νοσηλευτές	Ερευνητική Μελέτη	Οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται από τους νοσηλευτές με μη άμεσο και εποικοδομητικό τρόπο σε αντίθεση με τους μάντατζερ
Guidroz et al, <sup>28</sup> ΗΠΑ, 2012	Δοκιμή ενός μοντέλου συγκρούσεων στον χώρο εργασίας, όπου η αρνητική επίδραση των συγκρούσεων στους νοσηλευτές βιώνεται μέσω συναισθηματικής εξάντλησης	n1=182 n2=161	Περιγραφική Μελέτη συσχέτισης	Η συναισθηματική εξάντληση είναι πιθανό να είναι μία άμεση αντίδραση των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας, επηρεάζοντας την ευημερία των νοσηλευτών και τους κύκλους εργασίας
Leineweber et al, <sup>29</sup> Σουηδία, 2014	Συσχέτιση του νοσηλευτικού εργασιακού περιβάλλοντος με τις συγκρούσεις στον εργασιακό και οικογενειακό χώρο	n=8356 νοσηλευ- τριες n=592 νοσηλευτές 369 νοσοκομεία	Διατημηματική Έρευνα	Το 6% των συγκρούσεων που βιώνουν οι νοσηλευτές εντοπίζεται στον εργασιακό χώρο

Συνεχίζεται

περιορισμός, ο οποίος αποτελεί και βασικό εύρημα της ανασκόπησης, είναι η έλλειψη δημοσιευμένων πρωτογενών μελετών με το ανωτέρω θέμα. Ένας ακόμα περιορισμός είναι ότι, παρόλο που η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ήταν εκτενής, πιθανόν να υπάρχουν μελέτες οι οποίες δεν έχουν δημοσιευθεί σε επιστημονικά περιοδικά εισάγοντας στην ανασκόπηση σημαντικό συστηματικό σφάλμα «δημοσίευσης».

Επίσης, ένας άλλος περιορισμός που οδηγεί στην εισαγωγή ενός ακόμα σημαντικού σφάλματος είναι ότι ανασκοπήθηκαν μελέτες που είναι δημοσιευμένες μόνο στην αγγλική και ελληνική γλώσσα, γεγονός που σημαίνει ότι μπορεί να υπάρχουν μελέτες που αφορούν στο συγκεκριμένο θέμα δημοσιευμένες σε άλλες γλώσσες και να μην έχουν συμπεριληφθεί. Τέλος, ακόμη ένας περιορισμός είναι ότι το είδος της πλειοψηφίας των μελετών που έχουν δημοσιευθεί, δεν ανήκει στα υψηλά επίπεδα τεκμηρίωσης, όπως είναι οι συστηματικές ανασκοπήσεις και οι μετα-αναλύσεις γεγονός που οδηγεί στο ότι δεν μπορούν να προκύψουν ισχυρά συμπεράσματα από τη συγκεκριμένη ανασκόπηση.

## Συμπεράσματα

Οι επαγγελματίες υγείας για να γίνουν αποτελεσματικοί στη διαχείριση συγκρούσεων, θα πρέπει να κατανοήσουν τις αιτίες, τις θεωρίες και τις στρατηγικές χειρισμού των συγκρούσεων. Η επίλυση των συγκρούσεων απαιτεί οργανωτικές παρεμβάσεις, διεπιστημονική εκπαίδευση και ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα διαχείρισής τους. Η εφαρμογή του καταμερισμού εργασίας από τον εκάστοτε οργανισμό υγείας θα μπορούσε να συμβάλει στην επίλυση των συγκρούσεων, καθώς και με το να τοποθετεί «τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση».

Αναγνωρίζεται δε η αμφίδρομη σχέση μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και των συγκρούσεων, γεγονός που απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένων προϋποθέσεων (χρόνος, χώρος), προκειμένου να επιλυθούν οι συγκρούσεις και όσο το δυνατόν πιο κοντά στους αντιδικούντες. Βασική προϋπόθεση είναι η κατανόηση ότι οι συγκρούσεις είναι διαχειρίσιμες και αποτελούν ευκαιρία για αλλαγή. Φυσικά η αναγνώριση της σύγκρουσης αποτελεί το πρώτο βήμα για την επίλυσή της.

## ABSTRACT

### Conflict Between Nurses in the Workplace: Theoretical Framework Identification Factors

Konstantinos Petsios,<sup>1</sup> Maria Gamvrouli,<sup>2</sup> Charalampos Platis<sup>3</sup>

<sup>1</sup>RN, MSc, MHM, PhD, Clinical Research Nurse, ICH GCP Investigator, "Onassis" Cardiac Center, Athens,

<sup>2</sup>RN, BSc, MSICP, PgDip(ED), MSHCM, PhD(c), General Hospital of Nikaia-Piraeus "Agios Panteleimon", Nikaia,

<sup>3</sup>BSc, MSc, PhD, National Center for Public Administration and Local Government, Athens, Greece

**Introduction:** Conflicts between individuals and groups in the workplace are commonplace and affect the proper functioning of each organization. Numerous theories have been developed over time about the causes of the conflicts and their ways of manifestation in the hospital. **Purpose:** The development of a modern theoretical framework describing the interaction of the determinants of conflicts in the hospital environment. **Material and Method:** A review of modern bibliography in electronic databases (Pubmed, Cochrane, Scopus, Google Scholar) was performed with appropriate words of wit. The import criteria included the common language, relevance of the content, and methodology. **Results:** The studies published so far have explored both the causes of the conflicts and their strategies of manipulation. The impact of conflicts, which sometimes work damaging and sometimes constructive, as well as the factors contributing to their development and development, are thoroughly analyzed in the bibliography. **Conclusions:** All healthcare professionals should understand the causes, theories and conflict management strategies to make them effective. In order to resolve conflicts in all hospitals, organizational interventions, training and the implementation of an effective management program are required.

**Key-words:** Conflict, conflict management, causes of conflict, conflict-handling strategies, conflict effects, collision development factors, conflict resolution guidelines.

✉ **Corresponding Author:** Konstantinos Petsios, 356 Andrea Syggrou Ave., GR-176 74 Kallithea, Athens, Greece  
Tel: (+30) 6946 681 881, 210-94 93 740, e-mail: petsiosk@gmail.com



**Βιβλιογραφία**

1. Lancaster G, Kolakowsky-Hayner S, Kovacich J, Greer-Williams N. Interdisciplinary communication and collaboration among physicians, nurses, and unlicensed assistive personnel. *J Nurs Scholarsh* 2015, 47:275–284
2. Hendel T, Fish M, Berger O. Nurse/physician conflict management mode choices: implications for improved collaborative practice. *Nurs Adm Q* 2007, 31:244–253
3. Sullivan EJ, Decker PJ. Effective Leadership and Management in Nursing. *AJN* 1998, 98:16
4. West M, Savage Y. Visitations of distress. *Nurs Times* 1988, 84:42–44
5. Ceva E. *Interactive Justice: A Proceduralist Approach to Value Conflict in Politics*. Routledge, 2016: 211
6. Robbins SP. *Organizational behavior: concepts, controversies, and applications*. Prentice Hall, 1991: 766
7. Rahim MA, Magner NR. Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups. *J Appl Psychol* 1995, 80:122–132
8. Swansburg RC, Swansburg RJ. *Introduction to Management and Leadership for Nurse Managers*. Jones & Bartlett Learning, 2002: 660
9. de Wit FRC, Greer LL, Jehn KA. The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *J Appl Psychol* 2012, 97:360–390
10. Hendel T, Fish M, Galon V. Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals. *J Nurs Manag* 2005, 13:137–146
11. Wang M-L, Tsai L-J. Work-family conflict and job performance in nurses: the moderating effects of social support. *J Nurs Res* 2014, 22:200–207
12. Leineweber C, Westerlund H, Chungkham HS, Lindqvist R, Runesdotter S, Tishelman C. Nurses' practice environment and work-family conflict in relation to burn out: a multilevel modelling approach. *PLoS ONE* 2014, 9: e96991
13. Johansen ML. Conflicting priorities: emergency nurses perceived disconnect between patient satisfaction and the delivery of quality patient care. *J Emerg Nurs* 2014, 40:13–19
14. Kim WS, Nicotera AM, McNulty J. Nurses' perceptions of conflict as constructive or destructive. *J Adv Nurs* 2015, 71:2073–2083
15. Almost J. Conflict within nursing work environments: concept analysis. *J Adv Nurs* 2006, 53:444–453
16. Johansen ML, Cadmus E. Conflict management style, supportive work environments and the experience of work stress in emergency nurses. *J Nurs Manag* 2016, 24:211–218
17. Azoulay E, Timsit J-F, Sprung CL, Soares M, Rusinová K, Lafabrie A, et al. Prevalence and factors of intensive care unit conflicts: the conflicus study. *Am J Respir Crit Care Med* 2009, 180:853–860
18. Cox KB. The new Intragroup Conflict Scale: testing and psychometric properties. *J Nurs Meas* 2014, 22:59–76
19. Whitworth BS. Is there a relationship between personality type and preferred conflict-handling styles? An exploratory study of registered nurses in southern Mississippi. *J Nurs Manag* 2008 16:921–32
20. Al-Hamdan Z, Shukri R, Anthony D. Conflict management styles used by nurse managers in the Sultanate of Oman. *J Clin Nurs* 2011, 20:571–580
21. Siu H, Spence Laschinger HK, Finegan J. Nursing professional practice environments: setting the stage for constructive conflict resolution and work effectiveness. *J Nurs Adm* 2008, 38:250–257
22. Al-Hamdan Z, Nussera H, Masa'deh R. Conflict management style of Jordanian nurse managers and its relationship to staff nurses' intent to stay. *J Nurs Manag* 2016, 24:137–145
23. Almost J, Doran DM, McGillis Hall L, Spence Laschinger HK. Antecedents and consequences of intra-group conflict among nurses. *J Nurs Manag* 2010, 18:981–992
24. Keenan GM, Cooke R, Hillis SL. Norms and nurse management of conflicts: keys to understanding nurse-physician collaboration. *Res Nurs Health* 1998, 21:59–72
25. Boateng GO, Adams TL. "Drop dead ... I need your job": An exploratory study of intra-professional conflict amongst nurses in two Ontario cities. *Soc Sci Med* 2016, 155:35–42
26. Losa Iglesias ME, Becerro de Bengoa Vallejo R. Conflict resolution styles in the nursing profession. *Contemp Nurse* 2012, 43:73–80
27. Mahon MM, Nicotera AM. Nursing and conflict communication: avoidance as preferred strategy. *Nurs Adm Q* 2011, 35:152–163
28. Guidroz AM, Wang M, Perez LM. Developing a model of source-specific interpersonal conflict in health care. *Stress Health* 2012, 28:69–79
29. Leineweber C, Chungkham HS, Westerlund H, Tishelman C, Lindqvist R. Hospital organizational factors influence work-family conflict in registered nurses: Multilevel modeling of a nation-wide cross-sectional survey in Sweden. *Int J Nurs Stud* 2014, 51:744–51
30. Παπαδοπούλου Δ. Συγκρούσεις του νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας. *Επιστημονικά Χρονικά* 2014, 19:332–344
31. Almost J, Wolff AC, Stewart-Pyne A, McCormick LG, Strachan D, D'Souza C. Managing and mitigating conflict in healthcare teams: an integrative review. *J Adv Nurs* 2016, 72:1490–505
32. Labrague LJ, Al Hamdan Z, McEnroe-Petitte DM. An integrative review on conflict management styles among nursing professionals: implications for nursing management. *J Nurs Manag* 2018, 26:902–917