ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ και ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Κατεύθυνση: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΠΕΙΓΟΝΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

ΚΟΥΝΕΤΑΚΗ ΑΘΗΝΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ και ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Κατεύθυνση: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΠΕΙΓΟΝΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση και Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΚΟΥΝΕΤΑΚΗ ΑΘΗΝΑ

ΑΜ:1223804945

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΛΑΤΣΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Πνευματικά δικαιώματα

Κουνετάκη Αθηνά. 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ

Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Κουνετάκη Αθηνά

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο επειγόντων περιστατικών

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο και εγκρίθηκε στις ……. από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής:

Δήμητρα Λατσού Λέκτορας Πανεπιστημίου Νεάπολις

Λορένα Ανδρούτσου Συνεργαζόμενο επιστημονικό προσωπικό Πανεπιστήμιο Νεάπολις

Καλλιόπη Παναγιωτοπούλου Συνεργαζόμενο επιστημονικό προσωπικό Πανεπιστήμιο Νεάπολις

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Εγώ η Κουνετάκη Αθηνά γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο: Διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο επειγόντων περιστατικών», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα



Ευχαριστίες

Προτού ξεκινήσει η μεταπτυχιακή μου διατριβή, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους με βοήθησαν ως προς την ολοκλήρωσή της. Ευχαριστώ θερμά όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού μου Προγράμματος και κυρίως την επιβλέποντα καθηγήτρια κυρία Δήμητρα Λατσού. Ακόμη, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και όλο τον κοινωνικό μου περίγυρο, για την αμέριστη ψυχολογική και ηθική συμπαράσταση που μου πρόσφεραν για την ολοκλήρωση των σπουδών μου.

Περίληψη

Εισαγωγή: Οι συγκρούσεις είναι ένα φαινόμενο που αναπτύσσεται σε αρκετούς χώρους εργασίας. Οι αιτίες που γεννούν τις εργασιακές συγκρούσεις, ποικίλλουν, όπως επίσης και οι συνέπειες που αυτές προκαλούν. Οι συγκρούσεις στους χώρους της υγείας, θεωρούνται ένα ακόμη πιο σοβαρό φαινόμενο αν αναλογιστεί κανείς την κρισιμότητα και το άγχος που συνεπάγονται οι χώροι αυτοί, ειδικά όταν πρόκειται για τα τμήματα επειγόντων περιστατικών που είναι και το θέμα που πραγματεύεται το παρόν έργο.

Σκοπός: Ο σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να εμβαθύνει στις αιτίες από τις οποίες προέρχονται οι συγκρούσεις στους χώρους εργασίας, δίνοντας έμφαση στις συγκρούσεις που δημιουργούνται στα Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών, καθώς και στις συνέπειες που οι συγκρούσεις αυτές προκαλούν.

Μεθοδολογία: Πραγματοποιήθηκε συστηματική ανασκόπηση βασισμένη σε έρευνες των τελευταίων 20 ετών, η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε προέρχεται από ακαδημαϊκά άρθρα και ακαδημαϊκές δημοσιεύσεις, γραμμένα στην αγγλική γλώσσα και αντλήθηκαν από βάσεις δεδομένων όπως το Google Scholar, το Research Gate και το PubMed. Διερευνήθηκαν θέματα σχετικά με τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στα Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών και οι λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν ήταν οι εργασιακές συγκρούσεις, τμήματα επειγόντων περιστατικών, λεκτική βία, ψυχολογική βία, αίτια συγκρούσεων, ασθενείς, εργαζόμενοι. Η αναζήτηση κατέληξε σε 20 άρθρα προς ανάλυση.

Αποτελέσματα: Σύμφωνα με τη συστηματική ανασκόπηση που διενεργήθηκε από τις σημαντικότερες αιτίες των συγκρούσεων στο χώρο των επειγόντων περιστατικών είναι η κακή επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζομένους καθώς και ο αυξημένος φόρτος εργασίας που καλείται να αντιμετωπίσει το προσωπικό στο τμήμα αυτό. Οι συνέπειες που απορρέουν από αυτές τις συγκρούσεις έχουν άμεσο αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση του προσωπικού και βέβαια στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών υγείας προς στους ασθενείς.

Συμπεράσματα: Οι συγκρούσεις που δημιουργούνται στα ΤΕΠ μπορούν να θεωρηθούν απόρροια των δύσκολων καταστάσεων που βιώνει το προσωπικό στα τμήματα αυτά καθώς και του έντονου άγχους που τα συνοδεύει. Η αποτελεσματική

διαχείριση από τους εργαζομένους και τις διοικήσεις των τμημάτων καθώς και η διενέργεια σεμιναρίων διαχείρισης των συγκρούσεων θα βοηθήσουν στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των καταστάσεων αυτών.

Λέξεις – Κλειδιά

Εργασιακές Συγκρούσεις, Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών, Λεκτική Βία, Ψυχολογική Βία, Αίτια Συγκρούσεων, Ασθενείς, Εργαζόμενοι

Abstract

Introduction: Conflicts are a phenomenon that develops in many workplaces. The causes that give rise to labor conflicts vary, as do the consequences they cause. Conflicts in health areas are considered an even more serious phenomenon if one considers the criticality and stress involved in there areαs, especially when it comes to emergency departments, which is the subject of this project.

Purpose: The aim of this paper was to delve into the causes of conflicts in the workplace, emphasizing the conflicts that arise in Emergency Departments, as well as the consequences that these conflicts cause.

Methodology: A systematic review was conducted based on research from the last 20 years, the literature used comes from academic articles and academic publications, written in the English language and retrieved from databases such as Google Scholar, Research Gate and PubMed. Topics related to conflicts created in Emergency Departments were investigated and the key word used were work conflicts, emergency departments, verbal violence, psychological violence, causes of conflicts, patients workers. The search resulted in 20 articles for analysis.

Results: According to the systematic review carried out, the most important causes of conflicts in the emergency department are poor communication between employees as well as the increased workload that staff in this department has to deal with. The consequences arising from these conflicts have a direct impact on the work performance of the staff and of course on the quality of the health services offered to the patients.

Conclusion: The conflicts created in the TEPs can be considered a result of the difficult situations experienced by the staff in these departments as well as the intense stress that accompanies them. Effective management seminars will help to effectively deal with these situations.

Key – Words

Labour Conflicts, Emergency Departments, Verbal Abuse, Psychological Violence, Causes of Conflict, Patients, Workpeople

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες....vi

Περίληψη....vii

Λέξεις – Κλειδιά....viii

Abstract....ix

Key – Words....ix

ΕΙΣΑΓΩΓΗ....1

Εισαγωγικά....1

Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα του θέματος....1

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ....3

1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ....4

1.1 – Ορισμός και Είδη συγκρούσεων....4

1.2 - Αιτίες....5

1.3 – Αντίκτυπος, Συνέπειες....8

Πιθανές θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων σε εργασιακούς χώρους....10

1.4 – Πρόληψη και αντιμετώπιση....12

2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ....15

2.1 - Αιτίες....15

2.2 – Αντίκτυπος, Συνέπειες....16

Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων στις δομές υγείας....18

2.3 – Πρόληψη και Αντιμετώπιση....19

3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΣΘΕΝΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΣΥΝΟΔΟΥΣ – ΦΡΟΝΤΙΣΤΕΣ ΤΟΥΣ....23

3.1 – Αιτίες....23

3.2 – Αντίκτυπος, Συνέπειες....26

Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων με τους ασθενείς και τους συνοδούς – φροντιστές τους....27

3.3 – Πρόληψη και αντιμετώπιση....28

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ - ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ....31

4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ....32

4.1 – Σκοπός της έρευνας....32

4.2 – Ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής εργασίας....32

4.3. Μεθοδολογία της συστηματικής ανασκόπησης....33

Κριτήρια Εισόδου και Κριτήρια Αποκλεισμού αρθρογραφίας της συστηματικής ανασκόπησης 33

5Ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ 35

1ος ΠΥΛΩΝΑΣ / ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΕΙΓΟΝΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ 43

2ος ΠΥΛΩΝΑΣ / ΑΙΤΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΕΙΓΟΝΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ 46

3ος ΠΥΛΩΝΑΣ / ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ - ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΕΙΓΟΝΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ 48

4ος ΠΥΛΩΝΑΣ – ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΕΙΓΟΝΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΑΣΘΕΝΕΙΣ 50

5ος ΠΥΛΩΝΑΣ – ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΣΤΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝΤΑΙ ΣΕ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΕΙΓΟΝΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ 52

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ 56

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 58

Ελληνική Βιβλιογραφία 58

Ξένη Βιβλιογραφία 61

Έρευνες Συστηματικής Ανασκόπησης 66

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εισαγωγικά

Το φαινόμενο που αφορά τις συγκρούσεις και τη βία που ασκείται στα ΤΕΠ, είναι φαινόμενο που αποδεικνύεται ότι έχει πάρει τεράστιες διαστάσεις, αν αναλογιστεί κανείς ότι απασχολεί τους εργαζόμενους, τους ασθενείς αλλά και τους συνοδούς ασθενών σε κάθε Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών, σε μεγάλο αριθμό νοσοκομείων, κάθε χώρας (Jackson et al., 2002).

Έρευνες της διεθνούς βιβλιογραφίας, αποδεικνύουν ότι οι συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα στους χώρους υγείας και τα Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών (ΤΕΠ), δημιουργούνται μεταξύ των ασθενών με τους εργαζόμενους και τους συνοδούς τους, αλλά και μεταξύ των ιδίων των εργαζομένων (Almost, 2006 ; Anderson et al., 2013).

Οι συγκρούσεις που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων σε Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών, με βάση τη βιβλιογραφία, αποδίδονται στο έντονο εργασιακό άγχος που συνεπάγεται η κάλυψη των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας (Brinkert, 2010).

Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα του θέματος

Το θέμα των συγκρούσεων στους εργασιακούς χώρους γενικότερα, αλλά και στα Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών ειδικότερα, χρήζει ιδιαίτερου ενδιαφέροντος, καθώς δεν έχει γίνει αντιληπτό ως φαινόμενο μεγάλης συχνότητας από τους πολίτες. Κρίνεται αναγκαίο, απλοί πολίτες, εργαζόμενοι στα ΤΕΠ, αλλά και η πολιτεία και αρμόδιοι φορείς, να αντιληφθούν ότι οι συγκρούσεις αυτές αποτελούν ένα σοβαρό φαινόμενο που απειλεί την καθημερινότητα πολιτών και εργαζομένων καθώς επηρεάζει την ομαλή λειτουργία των ΤΕΠ (Κοντογιάννη et al., 2011).

Ακόμη, το θέμα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, για τη «Διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο επειγόντων περιστατικών», αποτελεί ένα σπουδαίο προς ανάλυση θέμα, καθώς συνδέεται άμεσα με έναν χώρο που παρέχει άμεση και επείγουσα φροντίδα, σε πολίτες που το έχουν ανάγκη. Επιπλέον, τα ΤΕΠ αποτελούν τους χώρους που συνδέουν την πρωτοβάθμια με την οξεία νοσοκομειακή φροντίδα, επομένως η

ομαλή λειτουργία τους, κρίνεται κάτι παραπάνω από αναγκαία (Κοντογιάννη et al., 2011).

Κατά τα τελευταία έτη μάλιστα, όπως θα αναλυθεί παρακάτω, έχει παρατηρηθεί ότι τα επείγοντα περιστατικά, που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα νοσοκομεία, αυξάνονται διαρκώς. Ο αυξανόμενος αριθμός των επειγόντων περιστατικών, έχει ανησυχήσει σημαντικά την πολιτεία, καθώς πρέπει οι αρμόδιοι φορείς να μεριμνούν ώστε τα νοσοκομεία, να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις μη σταθερές και απρόβλεπτες ανάγκες των εισαγωγών από επείγοντα περιστατικά (Λάμπρου, 2005).

Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι η αντιμετώπιση των συγκρούσεων που λαμβάνουν χώρα στα ΤΕΠ, είναι ενέργεια για την οποία θα πρέπει να μεριμνήσει κάθε αρμόδια αρχή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ

1.1 – Ορισμός και Είδη συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις που είναι πιθανό να συμβούν σε κάθε εργασιακό χώρο, αλλά αντίστοιχα και σε κάποιο Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών, έχει διάφορες μορφές, ανάλογα με τον τρόπο τον οποίο ασκείται.

Τα είδη των συγκρούσεων, χωρίζονται ανάλογα με τις μορφές που αυτές ασκούνται, σε λεκτική, σωματική και ψυχολογική σύγκρουση (Robbins and Judge , 2007).

Με τον όρο της λεκτικής σύγκρουσης, εννοείται η σύγκρουση που υφίσταται έπειτα από την άσκηση λεκτικής βίας. Η λεκτική βία μπορεί να συμπεριλάβει άσχημες συμπεριφορές, αγενείς τρόπους, ύβρεις, συζήτηση σε υψηλούς τόνους και προσβολές. Επίσης, στους εργασιακούς χώρους, σημάδι λεκτικής βίας αποτελεί η αμφιλογία σχετικά με τις γνώσεις μεταξύ των συναδέλφων (Βασιλείου & Κεχάογλου, 2015).

Με τον όρο της σωματικής σύγκρουσης, εννοείται η σύγκρουση που υφίσταται έπειτα από τη σωματική βία. Η σωματική βία, ασκείται μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, έπειτα από πράξεις που μπορούν να κάνουν κάποιον να νιώσει πόνο ή φόβο για τη σωματική του ακεραιότητα (Κοντογιάννη et al., 2011).

Με τον όρο της ψυχολογικής σύγκρουσης, εννοείται η σύγκρουση που υφίσταται έπειτα από την ψυχολογική βία. Στην ψυχολογική βία, συμπεριλαμβάνονται όλες εκείνες οι πράξεις που μπορούν να βλάψουν την ψυχολογία ενός ατόμου, δημιουργώντας ψυχολογικές φθορές σε αυτό. Κατά κύριο λόγο στην ψυχολογική σύγκρουση, συμπεριλαμβάνονται επίσης οι άσχημες συμπεριφορές που μπορούν να υποτιμήσουν κάποιο άτομο (Osborn , Schermerhorn and Uhl-Bien , 2014).

1.2 - Αιτίες

Σε όλους τους εργασιακούς χώρους, γίνονται συνεχείς προσπάθειες από όλα τα άτομα, κάθε θέση, ώστε όλοι οι πόροι, είτε ανθρώπινοι, είτε οικονομικοί, να λειτουργούν πλήρως και αποδοτικά. Πέρα από αυτές τις προσπάθειες, είναι δεδομένο ότι σε έναν εργασιακό χώρο, θα είναι αναγκαίο ταυτόχρονα να ληφθούν οι απαραίτητες αποφάσεις για την ομαλή λειτουργία κάθε εργασιακού χώρου. Ταυτόχρονα, υπάρχει ο συντονισμός στα μέσα και τα πρότυπα με τα οποία ο εκάστοτε χώρος θα λειτουργήσει. Όλοι αυτοί οι παράγοντες, γίνονται πολλές φορές και οι αιτίες για την δημιουργία των συγκρούσεων μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον (Τριαντάρη, 2018).

Αδιαμφισβήτητα, μία από τις κύριες αιτίες που μπορεί να προκαλέσει σύγκρουση ανάμεσα σε ομάδα ατόμων, και αντίστοιχα ισχύει για όλους τους εργασιακούς χώρους, είναι η διαφορετικότητα που συναντάται από άτομο σε άτομο (Ρωσσίδης, Μπέλιας & Ασπρίδης, 2020).

Σημαντικοί παράγοντες, στους οποίους η διεθνής βιβλιογραφία αποδίδει τις συγκρούσεις που συμβαίνουν στους εργασιακούς χώρους, είναι ο χαμηλός αριθμός διαθέσιμων πόρων καθώς και η έλλειψη οργάνωσης μέσα στους χώρους εργασίας. Συγκεκριμένα, ο χαμηλός αριθμός πόρων, αποτελεί σημαντικό παράγοντα που προκαλεί τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, καθώς αναπτύσσονται με αυτόν τον τρόπο οι διαφωνίες σχετικά με τη διαχείριση των πόρων αυτών. Επίσης, ο χαμηλός αριθμός οικονομικών πόρων σε έναν εργασιακό χώρο, προκαλεί στους εργαζόμενους την αμφιβολία σχετικά με προαγωγές, αυξήσεις μισθών ή δυνατότητα εξέλιξης της καριέρας τους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ρίξεις μεταξύ των ανθρώπων που απαρτίζουν μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό (Dawes & Graham, 2005).

Ακόμη, σημαντική αιτία για τις συγκρούσεις που είναι πιθανό να δημιουργηθούν σε έναν εργασιακό χώρο, είναι η οργανωσιακή δομή του. Μεμονωμένα άτομα ή ομάδες ατόμων του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, πολλές είναι οι φορές που αδυνατούν να συντονιστούν και να οργανωθούν με τη συγκεκριμένη γραμμή λειτουργίας που ακολουθείται, όταν χαρακτηρίζεται από αδυναμίες και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τις συγκρούσεις μέσα σε χώρους εργασίας. Επίσης, ο ελλιπής συντονισμός συγκαταλέγεται στις αδυναμίες οργάνωσης ενός εργασιακού χώρου και κατά συνέπεια στις αιτίες συγκρούσεων. Τέλος, όσον αφορά τις συγκρούσεις που

προέρχονται από την έλλειψη οργάνωσης μέσα σε έναν εργασιακό χώρο, αξίζει να αναφερθούν, ότι περιπτώσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι αδυνατούν να συντονιστούν με τη γραμμή οργάνωσης που ακολουθεί μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός, μπορούν επίσης να προκαλέσουν συγκρούσεις (Hellriegel et al., 2005).

Γενικότερα, έχουν μέσω της βιβλιογραφίας επικρατήσει πολλές και διαφορετικές απόψεις σχετικά με τις πηγές των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο και τις αιτίες που τις προκαλούν. Επισημαίνεται επίσης, σε πρόσφατη βιβλιογραφία, ότι στις κυριότερες αιτίες που προκαλούν τις συγκρούσεις, ανήκουν εκτός από την έλλειψη πόρων που προαναφέρθηκε, η έλλειψη ορθής επικοινωνίας, οι διαφωνίες που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων, οι διαφορετικοί στόχοι που μπορεί να έχουν τα άτομα που απαρτίζουν μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό, καθώς και ο ανταγωνισμός που μπορεί να αναπτυχθεί μεταξύ των ατόμων αυτών. Επιπροσθέτως, σημαντικοί παράγοντες που ενδέχεται να οδηγήσουν σε συγκρούσεις είναι η διασύνδεση των δραστηριοτήτων μεταξύ διαφορετικών μεταξύ τους ατόμων, οι διαφορετικές απόψεις των ατόμων αυτών σχετικά με τις συγκεκριμένες δραστηριότητες, καθώς και το αρνητικό περιβάλλον εργασίας (Ρωσσίδης, Μπέλιας και Ασπρίδης, 2020, Τριαντάρη, 2018).

Παραπάνω, αναφέρθηκαν ως σημαντικές αιτίες που οδηγούν σε συγκρούσεις, η διαφορετικότητα μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό, καθώς και η ελλιπής οργάνωση που μπορεί να υπάρχει σε έναν εργασιακό χώρο.

Όσον αφορά τη διαφορετικότητα μεταξύ των εργαζομένων, επισημαίνεται από τη βιβλιογραφία, ότι αυτό αφορά κατά κύριο λόγο τις διαφορετικές προσωπικότητες των ατόμων, καθώς και τις διαφορετικές απόψεις, πεποιθήσεις, τις διαφορετικές γνώσεις αλλά και τη διαφορετικού επιπέδου εμπειρία. Στο σύνολό τους, οι παράγοντες αυτοί, που προέρχονται εξαιτίας της διαφορετικότητας που είναι εύλογο να υπάρχει σε ένα χώρο πολλών ατόμων, συντελούν ένα σύνολο αιτιών που μπορούν να δημιουργήσουν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο. Σχετικά με τις αιτίες που σχετίζονται με την οργάνωση μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και μπορούν να δημιουργήσουν συγκρούσεις, αξίζει να αναφερθεί, ότι εννοείται επίσης ένα σύνολο αρκετών ενεργειών μέσα στην καθημερινότητα του εργασιακού χώρου. Στο σύνολο των παραγόντων που οφείλονται στην έλλειψη οργάνωσης και θεωρούνται υπαίτιοι για συγκρούσεις,

μπορούν να συμπεριληφθούν οι αντιλήψεις της επιχείρησης ή του οργανισμού, η διαχείριση των οικονομικών πόρων του, οι τρόποι επικοινωνίας μέσα στον εργασιακό χώρο, οι τρόποι με τους οποίους αναθέτονται οι δραστηριότητες μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης, δραστηριότητες που οφείλονται στην έλλειψη οργάνωσης και οδηγούν σε συγκρούσεις είναι οι πολλές διαφορετικές ιδιότητες που συναντώνται σε έναν εργασιακό χώρο, η έλλειψη έμπιστων σχέσεων μεταξύ εργαζομένων καθώς και οι σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Επίσης, στις σημαντικότερες αιτίες που μπορούν να δημιουργήσουν συγκρούσεις σε έναν εργασιακό χώρο, συμπεριλαμβάνονται οι εξής:

- **Το εξωτερικό περιβάλλον του εργασιακού χώρου.** Σημαντικό παράγοντα, αποτελεί και το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ως προς τη δημιουργία συγκρούσεων. Στο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνονται ενδεχόμενες συνεργασίες με άλλους οργανισμούς, αυξάνοντας έτσι τις πιθανές συγκρούσεις (Σαΐτης & Σαΐτη, 2011).
- **Η έλλειψη ίσης αντιμετώπισης μέσα στον εργασιακό χώρο.** Υπάρχουν περιπτώσεις, όπου εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται μία διαφορετική αντιμετώπιση στο χώρο εργασίας τους, σε σχέση με άλλους συναδέλφους τους. Αυτό είναι μία ακόμη αιτία που μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις (Mullins, 2014).
- **Τα διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας των εργαζομένων, έχουν δοθεί ως αιτία για συγκρούσεις από αρκετούς ερευνητές.** Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Robbins & Judge, τα αισθήματα που βιώνει κανείς στο χώρο εργασίας του, οι αντιλήψεις και τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα, είναι πιθανές αιτίες συγκρούσεων (Robbins&Judge, 2007)
- **Οι συνεχείς εξελίξεις και αλλαγές, έχουν επίσης δοθεί ως αιτία συγκρούσεων από τους ερευνητές**. Τούτο σημαίνει, ότι η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και των επιστημών, σε συνδυασμό με την τεράστια εξάπλωση πληροφοριών των τελευταίων ετών, έχουν συντελέσει σε ταυτόχρονη αύξηση των απαιτούμενων γνώσεων. Αυτή η αύξηση των απαιτούμενων γνώσεων, συνδυαστικά με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό της σύγχρονης εποχής και τις παρεμβάσεις στην κρατική και οικονομική πολιτική, στους τομείς απαιτήσεων,

είναι πιθανό να θεωρηθεί ως αιτία για συγκρούσεις σε έναν εργασιακό χώρο (Mullins, 2014).

- **Το πλαίσιο δραστηριοποίησης κάθε εργαζόμενου ή ομάδας εργαζομένων.** Μέσα σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό, όπως και σε κάθε χώρο, κάθε εργαζόμενος ή κάθε ομάδα εργαζομένων διαθέτει έναν συγκεκριμένο χώρο πλαίσιο στον οποίο συνηθίζει να δρα. Σε περίπτωση που άλλοι εργαζόμενοι, επιχειρήσουν να ασκήσουν επιρροή σε ένα διαφορετικό από το δικό τους χώρο πλαίσιο, τότε τις περισσότερες φορές, δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων (Μπουραντάς, 2002).
- **Η αναποτελεσματική επικοινωνία μέσα στους χώρους εργασίας, θεωρείται ένας σημαντικός λόγος για τη δημιουργία συγκρούσεων.** Η ανεπαρκής και μη αποδοτική επικοινωνία, έχουν ως αποτέλεσμα τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, που μπορούν με τη σειρά τους να επιφέρουν λανθασμένες αποφάσεις και μη αποδοτικό τρόπο λειτουργίας σε μία επιχείρηση (Σαΐτης & Σαΐτη,2011).
- **Η διαφορετικότητα μεταξύ των ατόμων, είναι ένας ακόμη λόγος συγκρούσεων που δίνεται από πολλούς ερευνητές**. Εκτός από όσα προαναφέρθηκαν σχετικά με τη συγκεκριμένη αιτία συγκρούσεων, έχει αποδοθεί ότι οι διαφορετικές πεποιθήσεις και αντιλήψεις, κάνουν κάθε εργαζόμενο να δρα διαφορετικά κατά τη διάρκεια της καριέρας του, με σκοπό την ικανοποίηση των προσωπικών του στόχων, συνδυαστικά με τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού που εργάζεται (Αθανασούλα – Ρέππα, 2012).

1.3 – Αντίκτυπος, Συνέπειες

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη υποενότητα, οι λόγοι που μπορούν να φέρουν συγκρούσεις σε έναν εργασιακό χώρο, είναι αρκετοί.

- **Η διατήρηση ομαλών σχέσεων μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού**

Αρχικά, ο κύριος παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία ενός εργασιακού χώρου, είναι η διατήρηση ομαλών σχέσεων μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού.

Επομένως, μετά την ανάλυση των αιτιών που οδηγούν σε συγκρούσεις μέσα σε έναν εργασιακό χώρο, κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά στον αντίκτυπο που μπορεί να έχουν οι συγκρούσεις αυτές, μέσα στον εργασιακό χώρο. Οι συνέπειες που προκαλούν οι συγκρούσεις σε έναν εργασιακό χώρο, συνδέονται άρρηκτα με τα αίτια εκείνα που μπορούν να δημιουργήσουν τα προβλήματα και τις εντάσεις μέσα στο χώρο εργασίας (Rahim, 2017).

- **Η ψυχολογία των ατόμων που επηρεάζεται στους χώρους αυτούς**

Τα άτομα που απαρτίζουν μία ομάδα, μέσα σε οποιοδήποτε χώρο, αντιστοίχως στον εργασιακό, ασκούν αλληλεπίδραση μεταξύ τους μέσω πολλών τρόπων. Η ψυχολογία των ατόμων που επηρεάζεται συνεχώς από την καθημερινότητα, σε συνδυασμό με τη δυσχέρεια στα οικονομικά ζητήματα ενός οργανισμού, μπορεί να έχουν άσχημο αντίκτυπο στην επικοινωνία που αναπτύσσεται μέσα στον οργανισμό καθώς επίσης και στις ομαλές σχέσεις μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά συνέπεια, προκύπτουν μέσα από συγκρούσεις διαταραχές στις σχέσεις μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, διαμάχες, συναγωνισμοί, ακόμα και η παραίτηση από τα καθήκοντα της θέσεως εργασίας. Επιπλέον, οι συγκρούσεις σε εργασιακούς χώρους, μπορούν να επιφέρουν τη μη τήρηση επαγγελματικών συμφωνιών (Spector et al., 2012).

- **Η ελλιπής επικοινωνία**

Η έλλειψη στέρεων βάσεων επικοινωνίας, που μπορεί να προκληθεί σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό, μέσα από τις αλλεπάλληλες συγκρούσεις, μπορεί να οδηγήσει σε μία σταδιακή κατάρρευση του εργασιακού χώρου. Οι υγιείς επικοινωνιακές σχέσεις, αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο, η ανεπαρκής επικοινωνία και οι συγκρούσεις μέσα σε μία επιχείρηση ή οργανισμό, μπορούν να διαταράξουν τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν τον εργασιακό χώρο. Επίσης, οι συγκρούσεις είναι πιθανό να επιφέρουν αναταραχές ως προς την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, αλλά και στη δημιουργία νέων. Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι διαμάχες διογκώνονται μετά την κακή επικοινωνία που τις προκαλεί.. Τούτο, σημαίνει τη δημιουργία όλο και μεγαλύτερων συγκρούσεων με μεγαλύτερη ένταση.

Η δημιουργία όλο και μεγαλύτερης έντασης συγκρούσεων, μπορεί να επιφέρει και πιο έντονα προβλήματα στη λειτουργία αλλά και τη διάρθρωση μίας επιχείρησης ή ενός

οργανισμού. Η περιγραφή αυτή, αποδεικνύει ότι οι συνέπειες των συγκρούσεων διογκώνονται όσο οι διαμάχες αργούν να αντιμετωπιστούν (Rahim, 2017).

Όπως έχει υποστηριχθεί από ερευνητές, ο αντίκτυπος που μπορεί να έχουν οι διαμάχες μέσα στον εργασιακό χώρο, σχεδόν πάντα συνδέεται με τον τρόπο που θα επιλέξουν τα άτομα να χειριστούν τις διαμάχες αυτές. Πρώτα απ' όλα, τονίζεται από τους ερευνητές ότι οι διαμάχες από μόνες τους, είναι αρνητικά φαινόμενα, που δυσχεραίνουν την εύρυθμη λειτουργία μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Με το πέρασμα των χρόνων, άρχισε να θεωρείται δύσκολο οι διαμάχες να αποφευχθούν, αλλά διευκρινίζεται ότι μεγάλος είναι ο ρόλος που διαδραματίζει ο τρόπος αντιμετώπισής τους από το ανθρώπινο δυναμικό. Αν το ανθρώπινο δυναμικό προσπαθεί να αντιμετωπίσει τις υπάρχουσες διαμάχες με αποδοτικό τρόπο, μπορεί αυτές να μην έχουν άσχημο αντίκτυπο στη συνολική λειτουργία του οργανισμού. Υποστηρίζεται στη βιβλιογραφία, ότι άτομα με εμπειρία και κατάρτιση στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, είναι περισσότερο ικανά να διαχειριστούν τις συνέπειες της σύγκρουσης στο χώρο εργασίας (Τριαντάρη, 2020).

Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, οι συγκρούσεις μπορούν να επηρεάσουν την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, να επηρεάσουν τις ομαλές σχέσεις μεταξύ των μελών της και κατά συνέπεια μεταξύ των τμημάτων της, κάτι που κατά συνέπεια μπορεί να έχει άσχημο αντίκτυπο στην επίτευξη των στόχων δημιουργίας της. Συμπερασματικά, η ανθρώπινη παρέμβαση είναι πάντα απαραίτητη για να αποφευχθούν όλες οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον (Evans, 2010).

Πιθανές θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων σε εργασιακούς χώρους

Ωστόσο, αξίζει σε αυτό το σημείο να διευκρινιστεί ότι οι συνέπειες των συγκρούσεων στους εργασιακούς χώρους, δεν έχουν πάντα μονοδιάστατο χαρακτήρα. Υπάρχουν φορές, που οι συγκρούσεις, ανάλογα με τον τρόπο που θα αντιμετωπιστούν, μπορούν να έχουν θετικό αντίκτυπο ως προς τη λειτουργία του χώρου εργασίας (Καραγιάννη & Ρουσάκης, 2015).

Έχει αποδειχτεί ότι οι διαμάχες σε έναν εργασιακό χώρο, μπορούν να φέρουν και θετικά αποτελέσματα, βοηθώντας τα άτομα του συγκεκριμένου χώρου να εκτονωθούν, αναπτύσσοντας τις μεταξύ τους σχέσεις, τις πεποιθήσεις τους και δρώντας θετικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης συνολικά. Επίσης, η πρώιμη αντιμετώπιση των συγκρούσεων, προστατεύει τους εργασιακούς χώρους από μεγαλύτερες, πιο

έντονες συγκρούσεις που έχουν ακόμη πιο άσχημο αντίκτυπο για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς (Πετρίδου, 2011).

Επιπροσθέτως, όσον αφορά τις συγκρούσεις μεταξύ των τμημάτων ενός εργασιακού χώρου, αυτές είναι που πολλές φορές, μπορούν να συμβάλλουν στην ενωτική συμπεριφορά μεταξύ των μελών κάθε τμήματος, με απώτερο σκοπό την εύρεση μίας κοινής λύσης για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης με το 'αντίπαλο' τμήμα. Για τον λόγο αυτό, υπάρχουν συγκρούσεις που πολλές φορές μπορούν να θεωρηθούν εποικοδομητικές, από την άποψη ότι μπορούν να συσφίξουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών ενός τμήματος, να αυξήσουν την απόδοσή τους και να τους βοηθήσουν να προσηλωθούν στους στόχους τους (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Βέβαια, το γεγονός ότι οι συγκρούσεις που θα αντιμετωπιστούν ορθά, μπορούν να αποδειχτούν σε κάποιες περιπτώσεις με θετικές συνέπειες, αυτό δεν εξαλείφει τον αρνητικό τους αντίκτυπο. Αποδεικνύεται και από την ανάλυση των αιτιών που τις προκαλούν, ότι οι συγκρούσεις προέρχονται κατά κύριο λόγο από αρνητικές συμπεριφορές και δράσεις. Συνεπώς, είναι ευνόητο ότι οι συγκρούσεις έχουν ως συνέπεια την έκρηξη αρνητικών συναισθημάτων για τους εργαζόμενους. Κάποια από τα αρνητικά συναισθήματα που προκαλούν οι συγκρούσεις είναι ο θυμός, η απογοήτευση και η στενοχώρια (Robbins & Judge, 2011).

Τα αρνητικά συναισθήματα, είναι πιθανό να έχουν επιπλέον αρνητικό αντίκτυπο ως προς τον εκάστοτε χώρο εργασίας. Τα αρνητικά συναισθήματα των εργαζομένων, μπορούν να προκαλέσουν αρνητικά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα των εργαζομένων και της επιχείρησης ή του οργανισμού αντίστοιχα (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Μία ακόμη αρνητική συνέπεια των συγκρούσεων, που μπορεί να μειώσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού, είναι το γεγονός ότι οι συγκρούσεις αποσπούν το ενδιαφέρον των εργαζομένων από την ανάληψη των εργασιακών τους καθηκόντων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι να δυσκολεύονται να παραμείνουν αποδοτικοί και αποτελεσματικοί για την εργασία τους, μειώνοντας την αποδοτικότητα και τη δυνατότητα επίτευξης στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Ταυτόχρονα, μέσα από τις συγκρούσεις και τη μείωση της παραγωγικότητας, εντείνεται η ανταγωνιστική σχέση μεταξύ των εργαζομένων, εμποδίζοντας την ανάπτυξη συνεργασιών (Mullins, 2014).

1.4 – Πρόληψη και αντιμετώπιση

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός που επιθυμεί να παραμείνει αποτελεσματικός και βιώσιμος με το πέρασμα των χρόνων, θα πρέπει να εφαρμόσει τακτικές που θα προλαμβάνουν, θα αντιμετωπίζουν, έως και να εξαλείφουν τις συγκρούσεις και τις αρνητικές συνέπειές τους.

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας, που μπορεί να βοηθήσει στην πρόληψη των συγκρούσεων, είναι η αποφυγή της εξάντλησης και εξουθένωσης των εργαζομένων μέσα στο χώρο εργασίας τους. Σε περίπτωση, που κάποιοι εργαζόμενοι εξουθενωθούν ή εργαστούν σε ωράρια πέραν των συμφωνηθέντων, έχει αποτυπωθεί από ερευνητές ότι θα πάψουν να είναι ικανοποιημένοι, θα εμφανίσουν επιθετικότητα και θα είναι πιο επιρρεπείς ως προς τη δημιουργία συγκρούσεων στον εργασιακό τους χώρο. Σε γενικότερο πλαίσιο, ένας αποτελεσματικός τρόπος πρόληψης των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, είναι η μέριμνα για ικανοποίηση όλων των εργασιακών δικαιωμάτων του ανθρώπινου δυναμικού. Τούτο σημαίνει, ότι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε ένα υγιές περιβάλλον, που σέβεται τα δικαιώματά τους και ικανοποιεί όλες τις ανάγκες τους, παραμένουν ικανοποιημένοι και έχουν λιγότερους λόγους για προστριβές στο περιβάλλον εργασίας τους (Robbins & Judge, 2011).

Ένας ακόμη σπουδαίος παράγοντας, που μπορεί συχνά να απασχολήσει τους εργαζόμενους, είναι το σύστημα με το οποίο αμείβονται. Ο παράγοντας αυτός, που σημειώνεται στη βιβλιογραφία, ότι μπορεί να επηρεάσει κάθε εργαζόμενο, είναι ταυτόχρονα κατανοητός από την πλειονότητα των διοικήσεων ανθρώπινου δυναμικού. Το θέμα της αμοιβής των εργαζομένων, έχει πολύ μεγάλη βαρύτητα καθώς συνδέεται άμεσα με το επίπεδο ζωής των εργαζομένων και την ικανοποίηση των καθημερινών τους αναγκών. Επομένως, οι εργαζόμενοι που θα είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα αμοιβών τους, θα μένουν ικανοποιημένοι από τον εργοδότη τους, θα έχουν επιπλέον κίνητρο για να παραμείνουν παραγωγικοί και ταυτόχρονα λιγότερους λόγους για να έρθουν σε σύγκρουση με τη διοίκηση (Rahim, 2017).

Τέλος, ως προς την πρόληψη των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, αξίζει να αναφερθεί ότι σημαντικός είναι ο ρόλος που μπορεί να έχει η ύπαρξη ενός υπεύθυνου διευθυντή προσωπικού, που θα έχει την ικανότητα να κατανέμει αποτελεσματικά τις αρμοδιότητες και τις διαθέσιμες εργασίες, σε όλα τα μέλη και τα τμήματα του

οργανισμού. Αυτός είναι ένας ακόμη τρόπος να αποφευχθεί η εξουθένωση των εργαζομένων και κατά συνέπεια η δημιουργία συγκρούσεων. Επίσης, αποφεύγεται έτσι ο φόρτος εργασίας σε συγκεκριμένα άτομα, δημιουργώντας τους έτσι ικανοποίηση για την εργασία τους και όσο το δυνατόν λιγότερα αρνητικά συναισθήματα.

Ακόμη, υπάρχουν ερευνητές που έχουν αναφερθεί σε συγκεκριμένους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων στους εργασιακούς χώρους. Αν και κάθε σύγκρουση δημιουργείται από διαφορετικές αιτίες, συνεπώς η αντιμετώπισή της εξαρτάται από διαφορετικούς παράγοντες, υπάρχουν με βάση τη βιβλιογραφία, τρεις συγκεκριμένοι τρόποι αντιμετώπισής των συγκρούσεων.

Αρχικά, να διευκρινιστεί ότι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη διαφορετικά δεδομένα, ώστε να αποφασιστεί ο καταλληλότερος τρόπος για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Κάποια από αυτά τα δεδομένα, είναι ο διαθέσιμος χρόνος, οι διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων που ήρθαν σε σύγκρουση και η σοβαρότητα της σύγκρουσης (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υπάρχουν πέντε βασικοί τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων, που είναι οι εξής:

- **Στρατηγική της αποφυγής**. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο τρόπο αντιμετώπισης, μπορεί να μη δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη σύγκρουση και να επιτευχθεί ο στόχος της, που είναι η σύγκρουση να αναβληθεί και να πάψει να υφίσταται. Το αποτέλεσμά της χαρακτηρίζεται συνήθως ως «lose – lose» (Παπαδοπούλου, 2015). Χρησιμοποιείται σε μικρής έντασης διαφωνίες και συνήθως όταν συγκρούονται άνθρωποι που δεν ενδιαφέρονται για τα χαρακτηριστικά του προβλήματος. Επίσης χρησιμοποιείται όταν τα συγκρουόμενα άτομα, δεν είναι σε θέση να λύσουν το υπάρχον ζήτημα (Σαΐτης & Σαΐτη, 2011).
- **Στρατηγική της εξομάλυνσης.** Ο συγκεκριμένος τρόπος αντιμετώπισης συγκρούσεων, έχει ως στόχο να ελαττώνει τις υπάρχουσες συγκρούσεις. Κύριο μέλημα παραμένει η διατήρηση υγιών σχέσεων μέσα στο χώρο εργασίας, καλώντας τα άτομα που ήρθαν σε σύγκρουση, να συμμορφωθούν και να προσαρμοστούν στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Το αποτέλεσμά της, χαρακτηρίζεται συνήθως ως «lose – win» (Παπαδοπούλου, 2015). Στο συγκεκριμένο τρόπο αντιμετώπισης, οι εργαζόμενοι που

συγκρούστηκαν, είναι διαθέσιμοι να συμφιλιωθούν με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία του χώρου εργασίας τους (Γιαννίκας, 2014).

- **Στρατηγική της επιβολής.** Ο συγκεκριμένος τρόπος αντιμετώπισης των συγκρούσεων, έχει χαρακτηριστεί ως ο πιο απλός και ταυτόχρονα επιβλητικός. Με τη στρατηγική της επιβολής, γίνεται προσπάθεια αντιμετώπισης των συγκρούσεων, μέσω επιβολής απόψεων κάποιου διοικητικού στελέχους στα άτομα που συγκρούονται. Το αποτέλεσμα του συγκεκριμένου τρόπου αντιμετώπισης, είναι το «win – lose» (Χυτήρης, 2013).
- **Η στρατηγική του συμβιβασμού.** Στο συγκεκριμένο τρόπο αντιμετώπισης, γίνεται προσπάθεια να υποχωρήσουν από τις διαφωνίες τους όλα τα συγκρουόμενα μέρη και να βρεθεί μία κοινή λύση, που θα βασίζεται στην ικανοποίηση όλων των πλευρών. Για το λόγο αυτό, θεωρείται ότι όταν εφαρμόζεται ο συγκεκριμένος τρόπος αντιμετώπισης, δε βγαίνει κάποια συγκρουόμενη πλευρά κερδισμένη, αλλά ούτε και χαμένη. Για το λόγο αυτό, το αποτέλεσμα του συγκεκριμένου τρόπου αντιμετώπισης χαρακτηρίζεται ως win – lose / lose – win (Παπαδοπούλου, 2015). Συνήθως, η αντιμετώπιση μέσω του συμβιβασμού, επιλέγεται όταν τα ζητήματα που οδήγησαν στη σύγκρουση, είναι μικρής σημασίας και οι εργαζόμενοι που συγκρούστηκαν θεωρείται ότι έχουν ίσες ικανότητες (Καραγιάννη & Ρουσάκης, 2015).
- **Αντιμετώπιση των συγκρούσεων μέσω συνεργασίας.** Στο συγκεκριμένο τρόπο αντιμετώπισης, σκοπός είναι να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα για το σύνολο του εργασιακού χώρου, με δευτερεύουσα σημασία να έχουν τα μεμονωμένα συμφέροντα των ατόμων που συγκρούστηκαν. Επομένως, με τη συγκεκριμένη στρατηγική αντιμετώπισης, θεωρείται ότι επιτυγχάνονται κοινοί στόχοι και κατά συνέπεια όλοι κερδίζουν. Συνεπώς, το αποτέλεσμα της αντιμετώπισης συγκρούσεων μέσω συνεργασίας είναι win – win (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Στη συγκεκριμένη τακτική αντιμετώπισης συγκρούσεων, προάγεται η επικοινωνία, η εμπιστοσύνη και η ειλικρίνεια (Αθανασούλα – Ρέππα, 2012).

2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

2.1 - Αιτίες

Οι συγκρούσεις, όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι φαινόμενα που συμβαίνουν σε πολύ συχνή βάση σε κάθε χώρο εργασίας. Αντίστοιχα και στις υπηρεσίες υγείας, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι είναι ένα φαινόμενο που λαμβάνει χώρα σε καθημερινή σχεδόν βάση. Η συχνότητα των συγκρούσεων στις δομές υγείας είναι μεγάλη, καθώς πρόκειται για χώρους στους οποίους, υπάρχει μεγάλο πλήθος, διαφορετικών ειδικοτήτων που καλούνται να συνεργαστούν για να φέρουν εις πέρας έναν αγχωτικό όγκο καθηκόντων (Nayeri & Negarahdeh, 2009).

Οι αιτίες που προκαλούν τις συγκρούσεις στις δομές υγείας, αναλύονται παρακάτω:

- **Η ανεπαρκής επικοινωνία.** Η εύρυθμη λειτουργία των δομών υγείας, απαιτεί την άμεση αλληλεπίδραση πολλών τμημάτων και πολλών ειδικοτήτων. Για να είναι επιτυχημένη αυτή η αλληλεπίδραση και η λειτουργία των δομών υγείας, απαιτείται αποτελεσματική επικοινωνία. Σε περίπτωση που η ορθή επικοινωνία δεν επιτυγχάνεται, αποτυγχάνει η αλληλεπίδραση μεταξύ τμημάτων και δημιουργούνται συγκρούσεις στις δομές υγείας (Kaitelidou et al., 2012). Η επικοινωνία, μπορεί να διαταραχθεί από τις ανεπαρκείς συνθήκες εργασίας, από την έλλειψη κατάρτισης κάποιων εργαζομένων σε υπηρεσίες υγείας, αλλά και από το επίπεδο πνευματικής καλλιέργειας των ατόμων που απαρτίζουν τις δομές υγείας
- **Η διαφορετικότητα των ατόμων**. Όπως κάθε εργασιακός χώρος, το ίδιο και οι δομές υγείας, απαρτίζονται από μεγάλο αριθμό ατόμων. Σε μεγαλύτερο επίπεδο, αυτό υποστηρίζεται για τους χώρους υγείας, λόγω της αλληλεπίδρασης πολλών, διαφορετικών τμημάτων. Επομένως, είναι ευνόητο ότι οι εργαζόμενοι που απαρτίζουν ένα χώρο υγείας, χαρακτηρίζονται από διαφορετικούς στόχους, απαιτήσεις και ικανότητα κατανόησης, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εύκολα συγκρούσεις (Maxwell et al., 2014). Επιπλέον, έρευνες αποδεικνύουν ότι δημιουργούνται συγκρούσεις σε δομές υγείας, λόγω των διαφορετικών

προσδοκιών σχετικά με τις ευθύνες που μπορούν κάποιοι εργαζόμενοι να αναλάβουν (Patton CM, 2014).

- **Η ελλιπής οργάνωση που επικρατεί σε δομές υγείας.** Ως κύριος λόγος που προκαλεί τις συγκρούσεις σε δομές υγείας, θεωρείται η πολυπλοκότητα των χώρων αυτών και η έλλειψη, πολλές φορές, της οργάνωσής τους. Στο περιβάλλον των υπηρεσιών υγείας, υπάρχει διαρκώς η ανάγκη για προσαρμογή στο σύγχρονο περιβάλλον, διαφοροποιήσεις με βάση τις τρέχουσες ανάγκες, ορθός διαμοιρασμός του έντονου φόρτου εργασιών. Σε περίπτωση που κάποιοι από τους ανωτέρω παράγοντες, δε λειτουργούν παραγωγικά, δημιουργούνται συγκρούσεις (Γούλα, 2014). Σημαντικό, επίσης, ζήτημα σχετικά με την οργάνωση χώρων υγείας, αποτελεί η οργανωσιακή δομή τους. Σε περιπτώσεις που μέρος του προσωπικού χρειαστεί κατάρτιση ή μετακινηθεί για οποιοδήποτε λόγω, δημιουργούνται κενά, που μπορούν να προκαλέσουν προστριβές (Patton, 2014).

Εν κατακλείδι, αξίζει να αναφερθεί ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις σε κάθε επίπεδο, είτε επαγγελματικό είτε φιλικό, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική επικοινωνία, καθιστώντας την βασικό παράγοντα για την αποφυγή συγκρούσεων. Επιπλέον, η οργάνωση και οι αντιλήψεις των ατόμων, καθορίζουν σημαντικά την επικοινωνία και την αποφυγή συγκρούσεων.

2.2 – Αντίκτυπος, Συνέπειες

Όπως είναι εύκολα αντιληπτό και ισχύει σε κάθε φαινόμενο, το ίδιο και στις συγκρούσεις, υπάρχουν ορισμένες συνέπειες στο χώρο που λαμβάνουν δράση, στην περίπτωση που εξετάζεται, στους χώρους υγείας.

Οι συγκρούσεις αυτές, ανάλογα με τον τρόπο που θα επιλεγεί για να αντιμετωπιστούν, είναι πιθανό να έχουν θετικό αλλά και αρνητικό αντίκτυπο για τους χώρους και τις υπηρεσίες υγείας, τόσο σχετικά με την οργάνωση των χώρων αυτών, όσο και σχετικά με την προσωπικότητα των εργαζομένων (Patton, 2014).

Στην περίπτωση που οι συγκρούσεις στις δομές υγείας, χαρακτηρίζονται από δυσλειτουργίες, έχουν αρνητικό αντίκτυπο προς τις δομές αυτές.

Ειδικότερα δε, σε περιπτώσεις που δεν αντιμετωπιστούν άμεσα, επηρεάζουν την αποδοτικότητα και τη λειτουργικότητα των εργαζομένων (Μπόρου κ.α, 2013).

Ακόμη, στις δομές υγείας, οι συγκρούσεις σχετίζονται άμεσα με την ψυχολογική εξουθένωση των εργαζομένων. Αναφορικά με χώρους όπως οι δομές υγείας, όπου οι εργαζόμενοι είναι αντιμέτωποι με πλήθος συναισθημάτων και εξάντλησης, οι συγκρούσεις επιφορτίζουν επιπλέον τους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να εξουθενώνονται και να είναι κατακλυσμένοι από αρνητικά συναισθήματα. Μάλιστα, τα αυξημένα αρνητικά συναισθήματα που προκαλούν οι συγκρούσεις στους εργαζόμενους σε δομές υγείας, επηρεάζουν άμεσα τις επιδόσεις στην εργασία τους, δημιουργώντας έτσι άσχημες συνέπειες για τους ασθενείς (Διλιντάς, 2010).

Επίσης, οι συγκρούσεις που δεν αντιμετωπίζονται άμεσα, προκαλούν στους εργαζόμενους μειωμένη διάθεση και έντονο άγχος. Οι δύο αυτοί παράγοντες, μπορούν με τη σειρά τους να οδηγήσουν στην επαγγελματική και ψυχολογική εξάντληση, δημιουργώντας επίσης άσχημο αντίκτυπο για τους εργαζόμενους αλλά και τους ασθενείς (Patton, 2014).

Επίσης, ως αντίκτυπος των συγκρούσεων, καταγράφεται στη βιβλιογραφία, η βία μεταξύ των εργαζομένων σε δομές υγείας έχοντας και αυτές άσχημες συνέπειες στη φροντίδα των ασθενών. Πολλές είναι οι περιπτώσεις που οι συγκρούσεις σε δομές υγείας, καταλήγουν, εκτός από λεκτική βία, να περιέχουν και σωματική. Τότε, αυτό έχει ως αποτέλεσμα το νοσηλευτικό προσωπικό να αποσύρεται από τα καθήκοντά του, προκαλώντας αρνητικές αυνέπειες στη λειτουργία της δομής συνολικά (Malliarou et al., 2010 ; Αλεξοπούλου και συν., 2015).

Στις αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων στις δομές υγείας, αναφέρεται και η μεταφορά αρνητικών συναισθημάτων από το εργασιακό, στο οικογενειακό περιβάλλον (Brinkert, 2010).

Όταν οι συγκρούσεις που συμβαίνουν σε δομές υγείας, δεν αντιμετωπίζονται έγκαιρα και σε πρώιμο στάδιο, είναι πιθανό να επιφέρουν αρνητικές επιπτώσεις, εκτός των άλλων, στην οικονομική και επαγγελματική κατάσταση των συγκρουόμενων ατόμων. Συγκεκριμένα, αναφέρονται περιπτώσεις όπου τα μέρη της σύγκρουσης δε σταματούν τις προστριβές και καταλήγουν στη δικαιοσύνη. Αυτό, έχει ως αποτέλεσμα τη μεγάλη οικονομική επιβάρυνση για τους εργαζόμενους που είχαν προστριβή. Ακόμη,

υπάρχουν φορές όπου η απόφαση του δικαστηρίου, συνεπάγεται για κάποιο από τα εμπλεκόμενα μέρη, μειωμένες οικονομικές απολαβές ή ακόμη και αποπομπή από την εργασία (Brinkert, 2010).

Τέλος, αρνητικός είναι ο αντίκτυπος των συγκρούσεων στις δομές υγείας, όσον αφορά τη διαταραχή των σχέσεων και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των τμημάτων και των ομάδων ατόμων που έχουν εμπλακεί σε σύγκρουση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να αποσπάται η προσοχή από τους στόχους των υπηρεσιών υγείας και να διαταράσσονται συνολικά οι σχέσεις των εργαζομένων στη συγκεκριμένη δομή. Επίσης, έχει ως αποτέλεσμα, τη διάσπαση προσοχής από τα καθήκοντα, τις αυξημένες πιθανότητες λανθασμένης ιατρικής διάγνωσης ή νοσηλευτικού σφάλματος και κατά συνέπεια την έλλειψη μέριμνας των ασθενών (Patton, 2014).

Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων στις δομές υγείας

Οι συγκρούσεις στις δομές υγείας, όταν αντιμετωπιστούν με αποτελεσματικό και ορθό τρόπο, με κύριο γνώμονα τη λύση των ζητημάτων που προκύπτουν, μπορούν να φέρουν θετικές συνέπειες για τους χώρους υγείας που διαδραματίζονται και να αποτελέσουν ισχυρά κίνητρα για βελτίωση της λειτουργίας των συγκεκριμένων δομών (Κοντογιάννη και συν., 2011).

Κάποια σύγκρουση, μπορεί να φέρει θετική έκβαση στη συνολική λειτουργία των δομών υγείας. Από διάφορες συγκρούσεις, μπορούν να φανερωθούν υπάρχοντα προβλήματα και δυσλειτουργίες, να αναζητηθούν οι βέλτιστες λύσεις για την επίλυση αυτών των προβλημάτων και η δομή σταδιακά να εξελιχθεί. Επίσης, μέσα από τις συγκρούσεις που θα επιλυθούν ομαλά, είναι πιθανό να γίνουν καλύτερες οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι να επικεντρωθούν περισσότερο στην εύρυθμη λειτουργία του τμήματός τους και στον τρόπο φροντίδας των ασθενών τους. Τέλος, έχει καταγραφεί από έρευνες, ότι μέσα από τις συγκρούσεις που θα αντιμετωπιστούν και θα εξελιχθούν θετικά, οι εργαζόμενοι συνηθίζουν να οργανώνουν καλύτερα το χώρο εργασίας τους και τα καθήκοντά τους, αλλά και να χειρίζονται πιο αποτελεσματικά τα ζητήματα που παρουσιάζονται (Κουράκος και συν, 2012 ; Patton, 2014).

Έχει επισημανθεί και από άλλους ερευνητές, ότι οι συγκρούσεις σε δομές υγείας που θα λάβουν ορθό χειρισμό, μπορούν να αποδειχθούν παραγωγικές για τις υπηρεσίες υγείας. Ακόμη περισσότερο, όταν η ορθή διαχείρισή τους καταλήξει σε εξάλειψη των

συγκρούσεων, τότε οι εργαζόμενοι αφοσιώνονται πλήρως στα καθήκοντά τους και η δομή γίνεται περισσότερο αποδοτική. Το γεγονός αυτό, αποδεικνύει ότι οι συγκρούσεις που επιλύονται ορθά μπορούν να έχουν δημιουργικό και παραγωγικό χαρακτήρα (Θεοδώρου Μ., Σαρρής Μ., Σούλης Σ., 2002).

Ο παραγωγικός χειρισμός των συγκρούσεων, συνδέεται άμεσα με την ικανότητα των εργαζομένων να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εργασίας τους. Επιπροσθέτως, μέσα από την ορθή αντιμετώπιση των συγκρούσεων μπορούν να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται σε αυτές, αναπτύσσοντας τον επικοινωνιακό και κοινωνικό τους χαρακτήρα (Kim et al., 2015 ; Goleman, 2011).

2.3 – Πρόληψη και Αντιμετώπιση

Όπως είναι εύκολα αντιληπτό, η σύγκρουση μπορεί να προκύψει, όταν κάποια από τα άτομα που απαρτίζουν έναν οργανισμό υγείας, έρθουν σε μεταξύ τους διαφωνία, που μπορεί να προέλθει είτε από διαφορετικούς στόχους, διαφορετικές αντιλήψεις ή πεποιθήσεις. Η σύγκρουση, λόγω των πολλών ατόμων που απαρτίζουν μία δομή υγείας, είναι αναπόφευκτη, βέβαια καθοριστικός είναι ο ρόλος που μπορεί να έχει στην πρόληψη αυτής η ηγεσία της εκάστοτε δομής υγείας. Η ηγεσία της δομής μπορεί να προλάβει την επέκταση της σύγκρουσης, όταν είναι έτοιμη να τη διαχειριστεί μόλις εμφανιστεί. Συνεπώς, καθοριστικό ρόλο στην πρόληψη των συγκρούσεων, διαδραματίζουν οι γνώσεις της διοίκησης ως προς την επίλυση συγκρούσεων. Όλες οι δομές και οι υπηρεσίες υγείας, μπορούν να επωφεληθούν σημαντικά, παρέχοντας στο προσωπικό διοίκησης, την απαραίτητη κατάρτιση που θα βελτιώσει τις γνώσεις του ως προς τη διαχείριση των συγκρούσεων.

Επίσης, σχετικά με την πρόληψη των συγκρούσεων, είναι απαραίτητο τα διευθυντικά στελέχη, να έχουν ανεπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες, για να επικοινωνούν επαρκώς με τις ομάδες εργαζομένων. Μέσα από την ανεπτυγμένη επικοινωνία των διευθυντικών στελεχών με τα υπόλοιπα μέλη, αποσαφηνίζονται εξαρχής τα καθήκοντα κάθε εργαζόμενου, ελαχιστοποιώντας έτσι τις πιθανότητες για προστριβές και γίνονται σαφείς οι αρνητικές επιπτώσεις μίας σύγκρουσης, για τη συνολική λειτουργία της δομής (Yarbag, 2015).

Επιπλέον, κρίνεται σκόπιμο, οι προϊστάμενοι να προωθούν στους εργαζόμενους την πεποίθηση ότι μία επερχόμενη σύγκρουση, θα επιλυθεί άμεσα, με κατανόηση από όλα

τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτήν. Η παρότρυνση για ελεύθερη επικοινωνία, από όλα και προς όλα τα τμήματα των εργαζομένων, είναι μία πολύ καλή μέθοδος να αναπτυχθούν σχέσεις συνεργασίας και την πρόληψη των συγκρούσεων.

Επίσης, έχει αποδειχτεί ότι μπορούν να συμβάλουν στην πρόληψη των συγκρούσεων, οι έμπειροι προϊστάμενοι που μετά την πλήρη κατάρτισή τους σε ζητήματα επίλυσης των συγκρούσεων, έχουν την ικανότητα να αφουγκραστούν τα αίτια της επερχόμενης σύγκρουσης και με την κατάλληλη διαθέσιμη επιλογή είτε να την προλάβουν, είτε να την εξαλείψουν σε εξαιρετικά αρχικό στάδιο (Prause & Mujtaba, 2015).

Ωστόσο, για περιπτώσεις που η πρόληψη των συγκρούσεων δεν αποδειχτεί αποτελεσματική, υπάρχουν, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, διάφοροι τρόποι που μπορούν να εφαρμοστούν για να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις σε όσο το δυνατόν πιο πρώιμο στάδιο, έχοντας τις λιγότερες αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό. Υπάρχουν διάφορα κριτήρια που μπορούν να επηρεάσουν τους επιλεγόμενους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Κάποια από αυτά τα κριτήρια είναι η ατομική κατάρτιση, το αίσθημα συνεργασίας κάθε ατόμου, η ενσυναίσθηση και η προθυμία για συνεργασία.

Πιο συγκεκριμένα, οι πέντε συνηθέστεροι τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων που συμβαίνουν σε δομές υγείας είναι μέσω του ανταγωνισμού, της αποφυγής, της υποχώρησης, του συμβιβασμού και της συνεργασίας.

Επιλέγεται ο τρόπος με τον οποίο θα αντιμετωπιστεί κάποια σύγκρουση, ανάλογα με τη συμπεριφορά που έχουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της εκάστοτε σύγκρουσης (Rahim, 2011).

Αναλυτικότερα, οι πέντε τρόποι που είναι πιθανό να επιλεχθούν ώστε να αντιμετωπιστεί μία σύγκρουση, αφορούν:

- **Αντιμετώπιση μέσω συνεργασίας.** Η συγκεκριμένη μέθοδος αντιμετώπισης για τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στους χώρους υγείας, εστιάζει σε ένα συνεργατικό πνεύμα καθώς έχει σκοπό η σύγκρουση να επιλυθεί με μία λύση που θα είναι ωφέλιμη για όλες τις εμπλεκόμενες στη σύγκρουση πλευρές. Όσον αφορά τις δομές υγείας, θεωρείται η πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων, καθώς βασίζεται στη συζήτηση και την επικοινωνία και έχει κύριο γνώμονα την άμεση επίλυση σοβαρών προβλημάτων που ενδέχεται να

ταράξουν την ομαλή λειτουργία της εκάστοτε δομής συνολικά. Ως ελάττωμα του συγκεκριμένου τρόπου αντιμετώπισης, θα μπορούσε να σημειωθεί το γεγονός ότι η εφαρμογή της συνεργασίας, στα μέρη που συγκρούονται, μπορεί να απαιτήσει κάποιο χρόνο.

- **Αντιμετώπιση συγκρούσεων μέσω της αποφυγής**. Ο συγκεκριμένος τρόπος αντιμετώπισης των συγκρούσεων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί κυρίως όταν ο λόγος που οδήγησε στη σύγκρουση, δεν είναι κρίσιμος και επείγον να επιλυθεί για καμία από τις εμπλεκόμενες πλευρές. Το προτέρημα του συγκεκριμένου τρόπου αντιμετώπισης είναι ότι τα αίτια της σύγκρουσης και η σύγκρουση παρακάμπτονται και μπαίνουν στην άκρη, για να αντιμετωπιστεί στο μέλλον. Αυτό ταυτόχρονα, μπορεί να θεωρηθεί και μειονέκτημα για το συγκεκριμένο τρόπο αντιμετώπισης, καθώς έτσι τα πραγματικά αίτια δε λύνονται ουσιαστικά. Κατά κύριο λόγο, με την αντιμετώπιση της αποφυγής, ακριβώς επειδή εφαρμόζεται σε μη κρίσιμες διαφωνίες, υπάρχει η αντίληψη ότι με το πέρασμα του χρόνου, τα αίτια της σύγκρουσης θα πάψουν να υφίστανται (Rahim, 2011).

- **Αντιμετώπιση των συγκρούσεων με την τακτική της υποχώρησης**. Ο συγκεκριμένος τρόπος αντιμετώπισης, επιλέγεται για συγκρούσεις στις οποίες κάποιος από τους εμπλεκόμενους, είναι διατεθειμένος να μην ικανοποιήσει τις δικές του επιθυμίες, για να ικανοποιηθούν οι επιθυμίες της άλλης μεριάς. Με τη συγκεκριμένη τακτική αντιμετώπισης, κύριος γνώμονας είναι η συνολική ορθή λειτουργία του τμήματος εργασίας και η διατήρηση ομαλών σχέσεων μεταξύ των πλευρών που συγκρούστηκαν. Η υποχώρηση βοηθά σε περιπτώσεις όπου το άτομο που έχει άδικο, είναι πρόθυμο να υποχωρήσει και για την άλλη πλευρά η αιτία της σύγκρουσης ήταν ιδιαίτερης βαρύτητας.

- **Αντιμετώπιση των συγκρούσεων με την τακτική του συμβιβασμού**. Η τακτική αντιμετώπισης των συγκρούσεων, που προκύπτει μέσω του συμβιβασμού, αφορά κάτι μεταξύ της συνεργασίας και της προσπάθειας για ικανοποίηση των αιτημάτων. Όταν επιλέγεται η συγκεκριμένη τακτική αντιμετώπισης, τα άτομα που συγκρούστηκαν επιχειρούν να επιλύσουν τα ζητήματα που προέκυψαν, μέσω μίας λύσης που θα εξομαλύνει τις

διαπροσωπικές σχέσεις και θα προσπαθεί ταυτόχρονα να αφήσει ικανοποιημένα όλα τα άτομα που εμπλέκονται στη σύγκρουση. Συνήθως, ο τρόπος αντιμετώπισης των συγκρούσεων μέσω του συμβιβασμού, δρα πιο αποτελεσματικά, όταν τα άτομα που ήρθαν σε σύγκρουση είναι περισσότερο πρόθυμα να προχωρήσουν σε κάποια ανταλλαγή απόψεων και ανάπτυξη επικοινωνίας.

- **Αντιμετώπιση των συγκρούσεων με την τακτική του ανταγωνισμού**. Ο ανταγωνισμός, προσφέρει έναν τρόπο αντιμετώπισης, που στοχεύει αποκλειστικά στην ικανοποίηση των αιτημάτων κάθε εμπλεκόμενου στη σύγκρουση μέρους. Με την τακτική του ανταγωνισμού, δε λαμβάνεται καθόλου υπόψη η συνεργασία μεταξύ των ατόμων που συγκρούονται. Για το λόγο αυτό, ο ανταγωνισμός εφαρμόζεται για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, όταν το ένα εμπλεκόμενο στη σύγκρουση μέρος, ενδιαφέρεται αποκλειστικά για την ικανοποίηση του δικού του αιτήματος, δείχνοντας πλήρη αδιαφορία για τα αιτήματα του άλλου εμπλεκόμενου στη σύγκρουση μέρους. Ακόμη, αξίζει να προστεθεί ότι ο ανταγωνισμός εφαρμόζεται όταν τα προς επίλυση ζητήματα είναι σπουδαίας σημασίας και όταν τα εμπλεκόμενα μέρη δεν είναι πρόθυμα να επικοινωνήσουν μεταξύ τους (Rahim, 2011).

3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΣΘΕΝΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΣΥΝΟΔΟΥΣ – ΦΡΟΝΤΙΣΤΕΣ ΤΟΥΣ

3.1 – Αιτίες

Θα γίνει μία προσπάθεια να αναλυθούν παρακάτω, όσο το δυνατόν εκτενέστερα, οι αιτίες που μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις σε μία δομή υγείας, ανάμεσα στο προσωπικό, τους ασθενείς και τους συνοδούς – φροντιστές τους.

Λόγω της κατάστασης που επικρατεί στα νοσοκομεία, αλλά και για λόγους ψυχολογικής και ηθικής συμπαράστασης, συνηθίζεται στα νοσοκομεία η συνοδεία από άτομα του οικογενειακού περιβάλλοντος του ασθενούς. Τα άτομα που συνοδεύουν τους ασθενείς, αποδεικνύονται εξαιρετικά χρήσιμα για την εξέλιξη της νοσηλείας, τόσο για τους ασθενείς, όσο και για τους εργαζόμενους στις δομές υγείας. Βοηθούν σε πολλά ζητήματα τους ασθενείς, παρέχοντας τους συγκεκριμένες υπηρεσίες για να τους φροντίσουν. Η εν λόγω παροχή υπηρεσιών των συνοδών προς τους ασθενείς, πολλές φορές ισοσταθμίζεται με τις υπηρεσίες του προσωπικού του νοσοκομείου (Μινάκη και συν., 2013).

Οι συνοδοί – φροντιστές των ασθενών, αποτελούν τα άτομα που αναλαμβάνουν την ανεπίσημη φροντίδα των ασθενών, όσο αυτοί νοσηλεύονται σε δομές υγείας, χωρίς να λαμβάνουν κάποια αμοιβή (Family Caregiver Alliance, 2014).

Η φροντίδα που παρέχουν οι συνοδοί, σχετίζεται συνήθως με τη βοήθεια για τη λήψη φαρμάκων και την παρακολούθηση των πληγών ή των απαραίτητων μηχανημάτων (Reinhard et al., 2012).

Βασική αιτία, μέσα από την οποία είναι πιθανό να προέλθουν συγκρούσεις μεταξύ των ασθενών με τους συνοδούς – φροντιστές τους, είναι να υπάρξει ανεπάρκεια μεταξύ των αναγκών των ασθενών και των ικανοτήτων των συνοδών – φροντιστών, επομένως ανεπάρκεια μεταξύ των αναγκών που έχουν οι ασθενείς και των αναγκών που μπορούν οι συνοδοί – φροντιστές να καλύψουν.

Συγκεκριμένα, ο Orem, (2001), έχει περιγράψει συγκεκριμένες ανάγκες των ασθενών που αναμένεται να καλύπτονται από τους φροντιστές τους. Οι ανάγκες αυτές αφορούν

την εξασφάλιση της απαραίτητης ποσότητας τροφής, νερού και οξυγόνου για κάποιον ασθενή.

Μέσα από την ανεπίσημη φροντίδα που παρέχουν οι συνοδοί – φροντιστές, στους ασθενείς, πολλές φορές εκδηλώνονται αρνητικές συνέπειες οι οποίες γίνονται αντιληπτές στην πορεία εξέλιξης της νοσηλείας και της φροντίδας των ασθενών από τους συνοδούς τους. Οι αρνητικές αυτές συνέπειες, είναι και οι αιτίες που οδηγούν στις συγκρούσεις μεταξύ ασθενών και συνοδών (Burton et al., 2003).

Μία από τις αρνητικές αυτές συνέπειες και αιτία δημιουργίας σύγκρουσης μεταξύ ασθενών και συνοδών, είναι η επιφόρτιση που δέχονται οι συνοδοί – φροντιστές, μέσα από την παροχή φροντίδας προς τους ασθενείς. Οι συνοδοί επιβαρύνονται καθώς η φροντίδα που παρέχουν στους ασθενείς τους αναγκάζει συχνά να διακόπτουν τις καθημερινές τους δραστηριότητες. Η διάσπαση της προσοχής των συνοδών – φροντιστών από τις καθημερινές δραστηριότητές τους, αφορά τις περισσότερες φορές τη διαφοροποίηση των καθημερινών συνηθειών που συνήθιζαν οι συνοδοί – φροντιστές να έχουν, τη διάσπαση προσοχής των συνοδών από την αφοσίωση στα υπόλοιπα πρόσωπα του στενού οικογενειακού τους κύκλου. Επίσης, είναι πιθανό να επέλθουν συγκρούσεις μεταξύ ασθενών και συνοδών – φροντιστών γιατί η φροντίδα των ασθενών απαιτεί πολλές φορές την ολοκληρωτική αφοσίωση των συνοδών, με αποτέλεσμα πολλές φορές να παραμερίζονται βασικές ανάγκες τους, όπως αυτή της ψυχαγωγίας ή ακόμη και της διασκέδασης. Ακόμη, η παροχή φροντίδας στους ασθενείς συχνά συνεπάγεται αυξημένα έξοδα για τους συνοδούς – φροντιστές και αυτός είναι ένας επιπλέον λόγος για τον οποίο είναι πιθανό να προκληθούν συγκρούσεις (Ahanchian et al., 2015).

Έχει αποτυπωθεί σε μελέτη, ότι το γεγονός μίας νοσηλείας και ο χρόνος θεραπείας της ασθένειας που την προκάλεσε, ασκεί μεγάλη επιρροή, εκτός από τους ασθενείς και στους συνοδούς – φροντιστές τους. Το οικογενειακό περιβάλλον ενός ασθενή, που αποτελεί τα άτομα που τον συνοδεύουν συνήθως κατά τη διάρκεια νοσηλείας, είναι οι άνθρωποι που επηρεάζονται άμεσα από τις συνέπειες της νοσηλείας του ασθενή, βιώνοντας αγχώδεις καταστάσεις, γεμάτες από ανησυχία και φόβο, που μπορούν επίσης να επιφέρουν συγκρούσεις (Παπασταύρου, 2005).

Ακόμη, σύμφωνα με τον Παπασταύρου (2005), η υπευθυνότητα που απαιτείται από τους συνοδούς – φροντιστές, ως προς τη φροντίδα των ασθενών, είναι μία αιτία που μπορεί να δημιουργήσει προστριβές.

Επιπροσθέτως, αξίζει να αναφερθεί ότι βασική αιτία δημιουργίας συγκρούσεων σε χώρους νοσοκομείων, μεταξύ όλων των ατόμων που μπορεί να βρεθούν στους χώρους αυτούς, είναι η μειωμένη εμπιστοσύνη και η έλλειψη εκτίμησης μεταξύ των ατόμων. Η εκτίμηση και η εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων, αποτελούν τους κύριους παράγοντες αποτελεσματικής επικοινωνίας, αξιοπιστίας και υγιών διαπροσωπικών σχέσεων. Όταν εκλείπουν όλα όσα αναφέρθηκαν, οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων, είναι αναπόφευκτες (Μπουραντάς 2015).

Από όσα ειπώθηκαν παραπάνω, προκύπτει ότι αιτίες για συγκρούσεις μεταξύ ασθενών και συνοδών – φροντιστών, μπορούν να αποτελέσουν οι αρνητικές συνέπειες που μπορεί να επιφέρει η παροχή φροντίδας σε ασθενείς, από άτομα που δεν έχουν εξειδικευμένες γνώσεις σε αυτόν τον τομέα.

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι η ανεπίσημη φροντίδα που παρέχουν άτομα του οικογενειακού κύκλου σε ασθενείς, επηρεάζει το βαθμό ανεξαρτησίας του συνοδού – φροντιστή και συνεπάγεται απαιτήσεις που επεμβαίνουν στην καθημερινότητα των συνοδών (Plothner et al., 2019).

Ακόμη, έχουν αναφερθεί σε μελέτες, αρνητικά αποτελέσματα που θα μπορούσαν να επιφέρουν συγκρούσεις, τα αισθήματα εξάντλησης που μπορεί να αισθάνονται οι συνοδοί – φροντιστές. Επισημαίνεται ότι ειδικά οι συνοδοί που παρέχουν φροντίδα τις νυχτερινές ώρες, παρουσιάζουν μεγαλύτερη εξάντληση, προβλήματα στο βραδινό τους ύπνο, προβλήματα στο σώμα τους και έλλειψη ψυχικού σθένους (Δημητριάδου και συν., 2009).

Βασική επίσης αιτία, που μπορεί να προκαλέσει σύγκρουση μεταξύ κάποιου ασθενή και του συνοδού – φροντιστή του είναι η αλληλεπίδραση που συνεπάγεται από τις ώρες που ο συνοδός – φροντιστής παρέχει τη φροντίδα του στον ασθενή. Μάλιστα,, στη συγκεκριμένη περίπτωση η σχέση αλληλεπίδρασης έχει ταυτόχρονα και την εξάρτηση του ασθενή από τον φροντιστή του, καθώς δε μπορεί να εξυπηρετηθεί μόνος του. Στις δομές υγείας, όπου η επιτυχής φροντίδα του ασθενή εξαρτάται από μία σειρά δραστηριοτήτων, πολλών ενδεχομένως ομάδων ατόμων και μάλιστα και από άτομα

δίχως προηγούμενη εμπειρία, οι προστριβές συμβαίνουν αναπόφευκτα (Σταθοπούλου, 2006).

Επίσης, απλά και μόνο η πολύωρη παραμονή των συνοδών – φροντιστών στους χώρους νοσηλείας των ασθενών, έχουν δείξει έρευνες ότι μπορούν να επιφέρουν συγκρούσεις τόσο μεταξύ νοσηλευτών και ασθενών, όσο και μεταξύ συνοδών και νοσηλευτών. Αυτό συμβαίνει διότι,

Τέλος, αναφέρεται ότι όσο πιο πολλά είναι τα εμπλεκόμενα άτομα που συμβάλουν στην αποτελεσματική και επιτυχή φροντίδα του ασθενούς, τόσο πιο εύκολα μπορούν τα άτομα αυτά να οδηγηθούν σε ρίξεις (Σταθοπούλου, 2006).

3.2 – Αντίκτυπος, Συνέπειες

Όπως σε κάθε σύγκρουση, έτσι και στις συγκρούσεις που διαδραματίζονται μεταξύ ασθενών με τους συνοδούς – φροντιστές τους, υπάρχουν ορισμένες συνέπειες.

Ωστόσο, οι συγκρούσεις που δημιουργούνται σε νοσοκομεία και δομές υγείας, έχουν περισσότερες δυσμενείς συνθήκες καθώς μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την ψυχολογία και την αποδοτικότητα του προσωπικού, την ποιότητα φροντίδας που παρέχει ο συνοδός – φροντιστής στον ασθενή και κατ' επέκταση τη συνολική περίθαλψη του ασθενούς και την αποδοτικότητα της εκάστοτε δομής υγείας (Almost, 2006).

Αναφέρθηκε και παραπάνω, ότι βασική αιτία για την ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ ασθενών και συνοδών – φροντιστών, είναι η αναντιστοιχία ανάμεσα στις ανάγκες του ασθενή και τις γνώσεις του συνοδού του. Αυτό θα έχει ως άμεση συνέπεια, οι συνοδοί που δεν ικανοποιούν επαρκώς τις ανάγκες του ατόμου που φροντίζουν, εξαιτίας άγχους να πάψουν να το φροντίζουν παραγωγικά, με αποτέλεσμα να δημιουργείται κάποιο χάσμα ανάμεσα στις ανάγκες του ασθενή και στις ικανότητες του συνοδού – φροντιστή (Ahanchian, EmamiZeydi and Armat, 2015).

Η μελέτη της βιβλιογραφίας σχετικά με τις συνέπειες των συγκρούσεων που συμβαίνει σε υπηρεσία υγείας ανάμεσα στο προσωπικό και τους ασθενείς ή με τους συνοδούς τους, αναφέρει την επαγγελματική εξάντληση του προσωπικού αλλά και τη δημιουργία αγχωτικών καταστάσεων για όλα τα εμπλεκόμενα στις συγκρούσεις μέρη (Tunc & Kutanis, 2009).

Επίσης, ως συνέπειες των συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν σε δομές υγείας με τους ασθενείς και τους συνοδούς – φροντιστές τους, συχνά αναφέρεται το γεγονός ότι τα άτομα που συνοδεύουν τους ασθενείς, δεν ακολουθούν πολλές φορές τους κανονισμούς του νοσοκομείου, με αποτέλεσμα την εκτεταμένη αρνητική ατμόσφαιρα μεταξύ προσωπικού και συνοδών – φροντιστών. Ακόμη, οι συγκρούσεις και το συνολικό αρνητικό κλίμα μπορεί να επηρεάσει περισσότερο τις έντονες σχέσεις ανάμεσα σε φροντιστή και ασθενή. Ακόμη, ως συνέπεια των συγκρούσεων αυτών, αναφέρεται η διάσπαση της προσοχής του ασθενούς από τη θεραπεία και τη νοσηλεία του μέσα από τη δημιουργία των εντάσεων (Ahanchian, EmamiZeydi and Armat, 2015).

Σοβαρή συνέπεια των συγκρούσεων στο χώρο υγείας, ανάμεσα σε ασθενείς και συνοδούς – φροντιστές τους, είναι η δημιουργία ενός τεταμένου κλίματος στο χώρο παροχής υπηρεσιών υγείας, που κι αυτό μπορεί να καταστήσει το συγκεκριμένο οργανισμό μη παραγωγικό για τους ασθενείς. Η απόσπαση της προσοχής των εργαζομένων για την επίλυση των συγκρούσεων, απαιτεί την αφοσίωση εργασιακού χρόνου, που ταυτόχρονα στερείται από την ουσιαστική φροντίδα του ασθενούς (Robin, 2014).

Με τον τρόπο αυτό, μειώνεται η παρεχόμενη φροντίδα και η ποιότητά της από το προσωπικό προς τους ασθενείς, αλλά και από τους συνοδούς – φροντιστές προς τους ασθενείς, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε νέες προστριβές (Μπουραντάς, 2015 ; Robin, 2014)

Ακόμη σοβαρότερες, μπορούν να θεωρηθούν οι επιπτώσεις των συγκρούσεων σε δομές υγείας για περιπτώσεις που ο αποπροσανατολισμός από τα καθήκοντα για φροντίδα του ασθενούς, μπορεί να οδηγήσει σε σφάλματα που θα αποδειχτούν κρίσιμα για την πορεία της ασθένειάς του και της υγείας του συνολικά (Geraldi, 2004 ; Rahim, 2011)

Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων με τους ασθενείς και τους συνοδούς – φροντιστές τους

Ωστόσο, αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί, ότι και σε αυτή την κατηγορία συγκρούσεων, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν θετικές συνέπειες. Γι αυτό τον λόγο λοιπόν, συναντώνται περιπτώσεις συγκρούσεων

με θετική έκβαση για τις σχέσεις μεταξύ του προσωπικού σε δομές υγείας, των ασθενών και των συνοδών – φροντιστών τους.

Η θετική έκβαση προκύπτει μέσα από την αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων και μπορεί να οδηγήσει σε αντιμετώπιση των υπαρχόντων ζητημάτων μεταξύ προσωπικού, ασθενών και συνοδών – φροντιστών και συνεπώς στην εξομάλυνση των σχέσεων και την αύξηση της αποδοτικότητας όλων των εμπλεκόμενων πλευρών (Omisore & Abiodun, 2014).

Ακόμη, στις θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων στους οργανισμούς υγείας, μπορεί να συμπεριληφθεί το γεγονός ότι οι συγκρούσεις μπορούν να αποτελέσουν ένα έναυσμα προς την ύπαρξη πιο υγιούς επικοινωνίας. Επίσης, η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη παραγωγικού κλίματος και αυξημένης απόδοσης, που θα εξαλείψει μελλοντικές συγκρούσεις (Vukmir, 2016).

3.3 – Πρόληψη και αντιμετώπιση

Οι αρνητικές συνέπειες που είναι πιθανό να έχουν οι συγκρούσεις σε έναν οργανισμό υγείας, μπορούν όπως προαναφέρθηκε, να επηρεάσουν άμεσα την πορεία της υγείας των ασθενών. Συνεπώς, κρίνεται αναγκαίο οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων να εξαλείφονται με κάθε δυνατό τρόπο, αλλά και οι συγκρούσεις να αντιμετωπίζονται πρόωρα με σκοπό την αποφυγή των αρνητικών συνεπειών. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο πως ο μοναδικός στόχος που θα πρέπει να θέτουν όλες οι δομές παροχής υπηρεσιών υγείας, είναι η αποτελεσματική νοσηλεία και θεραπεία των ασθενών. Οτιδήποτε εμποδίζει το στόχο αυτό θα πρέπει να αντιμετωπίζεται άμεσα (Anderson et al., 2013).

Υπάρχουν παράγοντες με τη βοήθεια των οποίων μπορούν οι συγκρούσεις να αντιμετωπιστούν σε όσο το δυνατόν πιο πρώιμο στάδιο ή και ενέργειες που μπορούν να προλάβουν τη δημιουργία συγκρούσεων. Παρακάτω θα αναλυθούν οι παράγοντες και οι ενέργειες που προλαμβάνουν τις συγκρούσεις μεταξύ προσωπικού, ασθενών και των συνοδών – φροντιστών τους σε μία δομή υγείας.

Αρχικά. επισημαίνεται στη βιβλιογραφία ότι για να υπάρξει πρόληψη ως προς τις συγκρούσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους ασθενείς και τους συνοδούς – φροντιστές από την αναντιστοιχία μεταξύ των αναγκών που έχουν οι ασθενείς και των ικανοτήτων που έχουν οι συνοδοί, κρίνεται απαραίτητο να υπάρξει η κατάλληλη μέριμνα για εκπαίδευση των συνοδών – φροντιστών. Αναλυτικότερα, κρίνεται αναγκαίο οι άνθρωποι που θα αναλάβουν τη φροντίδα ασθενών να διαθέτουν το απαραίτητο γνωστικό πεδίο αναπτύσσοντας τη σχετική ενημέρωση κι εμπειρία, που θα τους βοηθήσει να φέρουν εις πέρας όλα όσα κριθούν να αντιμετωπίσουν φροντίζοντας έναν ασθενή. Κρίνεται σκόπιμο να παρέχεται η απαραίτητη εκπαίδευση από το καταρτισμένο προσωπικό μίας δομής υγείας προς τους συνοδούς – φροντιστές, σχετικά με τα καθήκοντα που θα πρέπει οι δεύτεροι να φέρουν εις πέρας. Επίσης, μπορεί να αποφευχθεί η σύγχυση που δημιουργείται από τις ελλιπείς γνώσεις και την ελλιπή εμπειρία των συνοδών – φροντιστών, συγκριτικά με τις αυξημένες ανάγκες ενός εξαρτώμενου ατόμου και ασθενή αν καταστεί σαφές ότι ένας συνοδός θα έχει τη δυνατότητα ανά πάσα στιγμή να ζητήσει οποιαδήποτε βοήθεια από το προσωπικό του νοσοκομείου (Sapountzi – Krepia et al., 2006).

Επιπλέον, εκτός από τις ανάγκες για εκπαίδευση των συνοδών – φροντιστών στα θέματα παροχής φροντίδας στους ασθενείς έχει τονιστεί στη βιβλιογραφία και κάποια διαφορετική παροχή φροντίδας προς τους ίδιους.

Συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι οι συνοδοί που παρέχουν κάποια φροντίδα σε ασθενείς, αναμένουν ότι μετά το πέρας της ασθένειας θα βρεθούν αντιμέτωποι με κρίσιμα ζητήματα προς αντιμετώπιση. Για το λόγο αυτό θεωρείται σημαντικό από πολλούς συνοδούς – φροντιστές , να παρέχεται σε αυτούς μία σειρά οδηγιών θέματα που αντιμετωπίζουν στην καθημερινότητά τους, τη διαχείριση των συναισθημάτων τους, τη διαχείριση των δυσκολιών που προκύπτουν στη ζωή τους κατά τη νοσηλεία του ασθενούς αλλά και παροχή οδηγιών σχετικά με τις λειτουργίες μίας νοσοκομειακής μονάδας. Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται πιο εύκολο το έργο των συνοδών – φροντιστών και κατά συνέπεια κατευνάζονται οι σχέσεις μεταξύ προσωπικού, συνοδού – φροντιστή και ασθενούς, με αποτέλεσμα τη δημιουργία υγιούς κλίματος (Romaniello et al., 2016).

Επιπλέον, για την εύρυθμη νοσηλεία του ασθενούς και την αποτελεσματική παροχή φροντίδας από τους συνοδούς προς τους ασθενείς, έχει μεγάλη σημασία να υπάρχει η κατάλληλη μέριμνα σχετικά με τους οικονομικούς πόρους που απαιτούνται από το

οικογενειακό περιβάλλον του ασθενούς για την παροχή φροντίδας προς αυτόν. Όταν υπάρχει κατανόηση σχετικά με την οικονομική ελάφρυνση του περιβάλλοντος ενός ασθενή, οι συγγενείς – φροντιστές επιβαρύνονται λιγότερο. Έτσι μπορούν να συμμορφωθούν σε μεγαλύτερο βαθμό στους κανονισμούς της μονάδας νοσηλείας, στην ανάπτυξη υγιούς σχέσης με το νοσηλευτικό προσωπικό και κατ' επέκταση στην αποτελεσματική παροχή φροντίδας προς τον ασθενή (Rodriguez – Sanchez et al., 2011).

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ - ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ

4.1 – Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα συστηματική ανασκόπηση, έχει ως σκοπό να αναλύσει, τα αίτια των συγκρούσεων που δημιουργούνται στις δομές υγείας και κυρίως στα Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών. Επίσης, στην εργασία παρουσιάζονται οι συνέπειες που έχουν αυτές οι συγκρούσεις, αλλά και οι τρόπων αντιμετώπισής τους.

4.2 – Ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής εργασίας

Όλες οι έρευνες, για όποιο σκοπό κι αν δημιουργούνται, επιθυμούν μετά το πέρας τους να μπορούν να δώσουν στον αναγνώστη τους ορισμένες απαντήσεις. Για τον ίδιο λόγο και η έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματική εργασίας, επιθυμεί μετά τη μελέτη της, να μπορεί να δίνει ορισμένες απαντήσεις. Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, συνοψίζονται παρακάτω:

- Ποιες είναι οι μορφές και τα είδη συγκρούσεων σε τμήματα επειγόντων περιστατικών;
- Ποιες είναι οι αιτίες των συγκρούσεων που εξελίσσονται μέσα σε ένα Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών;
- Πώς θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις που εξελίσσονται μέσα στα Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών;
- Πώς επηρεάζουν τους εργαζόμενους και τους ασθενείς, οι συγκρούσεις που εξελίσσονται μέσα στα Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών;
- Ποιοι είναι οι κύριοι εμπλεκόμενοι στις συγκρούσεις που δημιουργούνται σε τμήματα επειγόντων περιστατικών;

4.3. Μεθοδολογία της συστηματικής ανασκόπησης

Η παρούσα διπλωματική εργασία, με θέμα τη «Διαχείριση των συγκρούσεων στα τμήματα επειγόντων περιστατικών», αποτελείται από δύο μέρη.

Το πρώτο μέρος της διπλωματικής εργασίας, αφορά μία εξ ολοκλήρου βιβλιογραφική ανασκόπηση. Με λεπτομερή αναζήτηση και ενδελεχή έρευνα στη διεθνή πρόσφατη βιβλιογραφία, δομήθηκε το πρώτο μέρος της εργασίας, με τα πρώτα τρία κεφάλαια της. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση, δίνει στον ερευνητή τη δυνατότητα να δημιουργήσει ένα θεωρητικό υπόβαθρο που σχετίζεται με το θέμα που μελετά και απώτερος σκοπός είναι η δυνατότητα να εντοπιστούν ενδεχόμενα κενά της βιβλιογραφίας. Αξίζει επίσης να αναφερθεί, ότι για την έρευνα που απαιτεί η εκπόνηση της παρούσας διατριβής, μελετήθηκαν άρθρα τόσο ελληνικής, όσο και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας.

Η συστηματική ανασκόπηση που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας, είναι πρόσφατη και συγκεκριμένα των τελευταίων 20 ετών. Επίσης, διευκρινίζεται ότι η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε προέρχεται από ακαδημαϊκά άρθρα και ακαδημαϊκές δημοσιεύσεις που έχουν αντληθεί από βάσεις δεδομένων όπως το Google Scholar, το Research Gate και το PubMed.

Κριτήρια Εισόδου και Κριτήρια Αποκλεισμού αρθρογραφίας της συστηματικής ανασκόπησης

Ακολουθούν παρακάτω τα κριτήρια που λήφθηκαν υπόψη για τη εύρεση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας της συστηματικής ανασκόπησης.

Κριτήρια Εισόδου και Κριτήρια Αποκλεισμού που λήφθηκαν υπόψη στην επιλογή ερευνών της συστηματικής ανασκόπησης

Κριτήρια Εισόδου	Κριτήρια αποκλεισμού
Έρευνες δημοσιευμένες τα τελευταία 20 χρόνια (2003-2023)	Αποκλείονται από τη συστηματική ανασκόπηση, συζητήσεις, εργασίες και βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις
Γραμμένες στην αγγλική γλώσσα	Αποκλείονται επίσης δημοσιεύσεις που επικεντρώνονται σε μία μόνο πιθανή αιτία – πλευρά δημιουργίας

	συγκρούσεων στα Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών.
Αξιολογημένες από ακαδημαϊκούς ερευνητές	Αποκλείονται δημοσιεύσεις σχετικές με το θέμα, αλλά που επικεντρώνονται σε μία μόνο περιοχή.
Διερευνώνται θέματα που σχετίζονται με τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στα Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών.	

Διαδικασία επιλογής των δημοσιευμένων ερευνών

- ✓ Τίτλοι και περιλήψεις που προβλήθηκαν για την επιλογή στη συστηματική ανασκόπηση : n = 102
- ✓ Δημοσιεύσεις που αποκλείστηκαν μετά την επανεξέταση του τίτλου και της περίληψης : n = 51
- ✓ Έργα που προβλήθηκε το πλήρες κείμενό τους : n = 25
- ✓ Έργα που αποκλείστηκαν μετά την επανεξέταση του πλήρους κειμένου τους : n = 16
- ✓ Τελικός αριθμός δημοσιευμένων ερευνών που συμμετείχαν στη συστηματική ανασκόπηση :n = 20

Λέξεις – κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν για την αρθρογραφία της συστηματικής ανασκόπησης: συγκρούσεις, διαχείριση συγκρούσεων, τμήματα επειγόντων περιστατικών

5Ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται τα αποτελέσματα από τη συστηματική ανασκόπηση.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ

Πηγή	Σκοπός	Χώρα	Δείγμα	Μέθοδος	Ευρήματα
Skinner et al, 2006	Μελέτη των τάσεων που επικρατούν στη νοσηλεία σε ΤΕΠ	ΗΠΑ	Ασθενείς που επισκέφθηκαν ΤΕΠ στις ΗΠΑ	Διερεύνηση δημογραφικών χαρακτηριστικών ασθενών ΤΕΠ στις ΗΠΑ	Στα έτη 2006-2011 παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές αλλαγές στα ποσοστά επισκέψεων για πιο συνηθισμένες καταστάσεις
Sandman & Nordmark 2006	Να ερευνήσει τις ηθικές συγκρούσεις στα ΤΕΠ	Μία πολύ μικρή πόλη, μία αραιοκατοικημένη περιοχή, μία μεγάλη πόλη	29 νοσηλευτές	Συνεντεύξεις	Η ηθική σύγκρουση προκύπτει από τη σχέση ασθενούς και φροντιστή, την αυτοδιάθεση του ασθενή, το συμφέρον του ασθενή, τα επαγγελματικά ιδανικά του φροντιστή, τον επαγγελματικό του ρόλο και την ταυτότητά του καθώς και από την οργανωτική δομή και τη διαχείριση πόρων
Almost, et al, 2010	Να ερευνήσει τη διαχείριση ενδο ομαδικών συγκρούσεων, εργασιακού άγχους και	Καναδάς	277 νοσηλευτές	Προγνωστικός, μη πειραματικός σχεδιασμός. Ανάλυση υποθετικού μοντέλου μέσω μοντελοποίησης δομικών εξισώσεων	Οι βασικές αυτοκριτικές των νοσηλευτών, ο σύνθετος χαρακτήρας της φροντίδας και οι σχέσεις μεταξύ νοσηλευτών και διοίκησης επηρεάζουν τις συγκρούσεις. Η διαχείριση της

	εργασιακής ικανοποίησης				σύγκρουσης καθορίζει την εργασιακή ικανοποίηση
Iglesias et al, 2012	Εντοπισμός των κυρίαρχων στυλ επίλυσης συγκρούσεων	Ισπανία	Ισπανοί νοσηλευτές, επαγγελματίες πανεπιστημιακού και νοσοκομειακού περιβάλλοντος	Τυποποιημένο όργανο λειτουργίας σύγκρουσης Thomas – Kilmann / ερωτηματολόγιο διπλής επιλογής που αξιολογεί το κυρίαρχο στυλ επίλυσης συγκρούσεων	Το πιο κοινό στυλ επίλυσης συγκρούσεων ήταν ο συμβιβασμός
Lankman et al., 2013	Οι επιπτώσεις της σύγκρουσης και της επιθετικότητας στην εργασία στους εργαζόμενους των τμημάτων επειγόντων περιστατικών	Σάο Πάολο	280 εργαζόμενοι σε ΤΕΠ	Διερευνητική, περιγραφική έρευνα	Η ισχυρή πίεση για γρήγορη παροχή φροντίδας προκαλεί σύγκρουση και επιθετικότητα σε ένα ΤΕΠ
Chan et al, 2014	Προσδιορισμός των αιτιών και των μετριαστικών παραγόντων	Καναδάς	61 γιατροί	Συνεντεύξεις	Υπήρξαν 12 αρνητικά θέματα που οδηγούν σε συγκρούσεις και 10 θέματα που μετριάζουν τις συγκρούσεις

	των συγκρούσεων μεταξύ γιατρών σε ΤΕΠ				
Markun et al., 2014	Στόχος αυτής της μελέτης ήταν ο εντοπισμός και η ποσοτικοποίηση σχετικά με τις συγκρούσεις που προκύπτουν μεταξύ των θεραπειών που επιδέχονται στα επείγοντα περιστατικά, ασθενείς με συνυπάρχουσες ιατρικές καταστάσεις	Ελβετία	166 επείγοντες εσωτερικοί ασθενείς με πολυνοσηρότητα	Αναλυτική έρευνα σε αρχεία ασθενών που εισήχθησαν στο ΤΕΠ του Πανεπιστημιακού Νοσοκομείου Ζυρίχης	Σε ΤΕΠ, μεταξύ άλλων, συμβαίνουν συχνά συγκρούσεις μεταξύ των θεραπειών που επιδέχονται πολυνοσηρικοί ασθενείς.
Raykova et al, 2015	Διερεύνηση των απόψεων επαγγελματιών	Φιλιππούπολη	279 ιατρικοί υπάλληλοι τεσσάρων	Ερωτηματολόγιο	Οι συγκρούσεις προκαλούν σε μεγάλο βαθμό άγχος, ψυχολογική ένταση και συναισθηματική εξάντληση

	γιατρών για τις επιπτώσεις των συγκρούσεων		γενικών νοσοκομείων		
Herrera & Axelsson, 2015	Περιγραφή και ανάλυση καταστάσεων που δημιουργούν ηθικές συγκρούσεις μέσα σε ΤΕΠ	Ισπανία	16 νοσηλευτές ΤΕΠ	Ποιοτική ανάλυση	Δύο κατηγορίες ηθικών συγκρούσεων, αυτή των ηθικών ζητημάτων και αυτή των αισθημάτων για φροντίδα των ασθενών
Csupor et al, 2017	Ανάλυση των συγκρούσεως μεταξύ εργαζομένων σε ΤΕΠ	Ουγγαρία	73 εργαζόμενοι υγείας	Συνέντευξη	Ουσιαστική πηγή σύγκρουσης η οργανωτική ιεραρχία
Bochatay et al, 2017	Ανάλυση των πηγών συγκρούσεων μέσα στο δύσκολο περιβάλλον χώρου υγείας	Γενεύη	Επαγγελματίες υγείας τεσσάρων πανεπιστημιακών νοσοκομείων	Συνεντεύξεις	Πρώτη πηγή σύγκρουσης οι διαφωνίες σχετικά με τη φροντίδα των ασθενών, αμέσως μετά βρέθηκαν τα προβλήματα επικοινωνίας
Wu et al., 2018	Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της πρόθεσης	Κίνα	222 άνδρες και γυναίκες γιατροί	Ερωτηματολόγια	Το 50% των ιατρών σχεδιάζει λόγω των παραγόντων που αναφέρθηκαν (συγκρούσεις οικογενειών – ασθενών,

	που έχουν γιατροί να φύγουν από τα ΤΕΠ, των κλινικών ενεργειών τους και των συγκρούσεων που δημιουργούνται μεταξύ οικογενειών και ασθενών, σε σχέση με το φύλο κάθε γιατρού ΤΕΠ			φύση εργασίας) να φύγουν από ΤΕΠ. Από το 50% των ιατρών που σχεδίαζαν να φύγουν, το 26,5% είναι γυναίκες
Pedersen et al., 2018	Να εξετάσει πώς προκύπτουν συγκρούσεις στη συνεργασία του προσωπικού κατά την ίδρυση ενός ΤΕΠ	Ποιοτικές ημιδομημένες συνεντεύξεις	Προσωπικό νοσοκομείου	Η αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού σε ΤΕΠ, απαιτεί τη συνεργασία όλων των τμημάτων ενός νοσοκομείου

Satake& Arao, 2019	Εξέταση σύγκρουσης σε ΤΕΠ σε κρίσιμη στιγμή	Ιαπωνία	290 νοσηλευτές	Έρευνα με ερωτηματολόγιο	Πρώτο αίτιο σύγκρουσης σε ΤΕΠ η ικανότητα άσκησης καθήκοντος σε κρίσιμη στιγμή, δεύτερο οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, τρίτο η σύγκρουση για τις συνθήκες έκτακτης ανάγκης, τέταρτο για τη λήψη αποφάσεων, πέμπτο οι συγκρούσεις με την οικογένεια του ασθενή
Ganjizadeh et al, 2020	Η ανάπτυξη ενός έγκυρου μέτρου για τις συγκρούσεις μεταξύ νοσηλευτών σε ΤΕΠ	Περιοδικό : Journal of Nursing Measurement	Νοσηλευτές ΤΕΠ	Μεικτή μέθοδος τριών σταδίων	Με σκοπιμότητα 96,8% αναφέρθηκαν οι ενδοπροσωπικές συγκρούσεις, οι ενδο ομαδικές και διομαδικές
Bremer & Holmberg, 2020	Περιγραφή των ηθικών συγκρούσεων στις σχέσεις των ασθενών, όπως βιώθηκαν από φοιτητές νοσηλευτικής ασθενοφόρων	Φινλανδία	69 συμμετέχοντες σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα για νοσηλευτές ασθενοφόρων	Διερευνητικός και ερμηνευτικός σχεδιασμός	Οι αντικρουόμενες εκτιμήσεις για το βέλτιστο συμφέρον των ασθενών αυξάνουν τις συγκρούσεις και διαταράσσουν την προσοχή στον ασθενή.

Ouyang et al, 2022	Οι συνέπειες του συνωστισμού στα ΤΕΠ	Καναδάς	141.035 αρχεία επισκέψεων ασθενών	Τροποποιημένα μοντέλα παλινδρόμησης Poisson	Ο συνωστισμός και η εισαγωγή ασθενών συσχετίζεται σημαντικά με το φόρτο εργασίας των γιατρών
Orr et al, 2022	Έρευνα ουδετερότητας στις συγκρούσεις σε ΤΕΠ	Ιερουσαλήμ	Προσωπικό ΤΕΠ στην Ιερουσαλήμ	Συνεντεύξεις	Το προσωπικό που συμμετείχε ενέκρινε την ιατρική ουδετερότητα ως μία προσέγγιση που δε χωρά διακρίσεις στη φροντίδα
Primc et al., 2023	Επεξεργασία της εμπειρίας των νοσηλευτών όσον αφορά την ηθική υποστήριξη και τις προκλήσεις στην αλληλεπίδρασή τους με τους συγγενείς σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης	Γερμανία	33 ημιδομημένες συνεντεύξεις	Νοσηλευτές	Σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, οι συγγενείς μπορούν να αποτελέσουν σημαντικές πηγές υποστήριξης για τους νοσηλευτές. Ωστόσο, μπορούν επίσης να προκαλέσουν και διαφορετικές προκλήσεις που σχετίζονται με ηθικές συγκρούσεις. Αυτές αφορούν την ικανοποίηση των συγγενών αναφορικά με την ενημέρωση για τους ασθενείς, την πρόκληση της διαχείρισης αιτημάτων των συγγενών, τη διαχείριση φόβου των συγγενών. Όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορούν να φέρουν συγκρούσεις σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

Labrague, 2023	Μελέτη των ρόλων που διαδραματίζουν οι τοξικοί ηγέτες σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης και τμήματα έκτακτης ανάγκης με την εργασιακή ικανοποίηση και τις συγκρούσεις μεταξύ εργασίας και οικογένειας	Φιλιππίνες	285 νοσηλευτές έκτακτης ανάγκης	Αναλύσεις διαμεσολάβησης με PROCESS	Η τοξική ηγεσία αποδεικνύεται να έχει άμεση αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Η τοξική ηγεσία και ψυχολογική δυσφορία φαίνεται να ισοσταθμίζεται με τη σύγκρουση εργασίας - οικογένειας

1ος ΠΥΛΩΝΑΣ / ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΕΙΓΟΝΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

Το βέβαιο που προκύπτει μέσα από μία ανάλυση των άρθρων που αναφέρθηκαν συνοπτικά παραπάνω, για τις ανάγκες της συστηματικής ανασκόπησης, είναι ότι οι συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα στο χώρο της υγείας γενικά, αλλά και στα τμήματα επειγόντων περιστατικών ειδικά, είναι ποικίλες και πολλών μορφών.

Η υγειονομική περίθαλψη και το περιβάλλον που επικρατεί στα επείγοντα περιστατικά, είναι ένας κρίσιμος και επικίνδυνος χώρος. Εκεί οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι προσηλωμένοι στο έργο τους, το οποίο είναι εξαιρετικά απαιτητικό και να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους, με κύριο μέλημα τη διάσωση ζωών.

Από το σύνολο των άρθρων που χρησιμοποιήθηκε στη συστηματική ανασκόπηση, συμπεραίνει κανείς ότι τα είδη συγκρούσεων που είναι πιθανό να προκύψουν σε χώρους έκτακτων περιστατικών και φροντίδας των ασθενών αφορούν το προσωπικό του τμήματος επειγόντων περιστατικών, τη σχέση του προσωπικού με τα υπόλοιπα τμήματα του νοσοκομείου, τη σχέση του προσωπικού των τμημάτων επειγόντων περιστατικών με τους ασθενείς και τους συνοδούς τους.

Ακόμη, αναφέρονται στο Συνοπτικό Πίνακα της Συστηματικής Ανασκόπησης, οι συγκρούσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι σε Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών, όταν έρχονται αντιμέτωποι με ασθενείς που έχουν ταυτόχρονα περισσότερες από μία ασθένειες και οι θεραπείες αυτών είναι αντικρουόμενες. Τότε δημιουργείται κάποια σύγχυση και δυσκολία στους επαγγελματίες υγείας.

Ας αναλυθούν όμως, όλα όσα φαίνονται στον πίνακα, ένα προς ένα. Αξιοσημείωτες είναι οι έρευνες των Sandman & Nordmark (2006) και Herrera & Axelsson (2015) όπου αναφέρονται οι ηθικές συγκρούσεις που προκύπτουν στις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης των νοσοκομείων.

Στην πρώτη εξ αυτών, έπειτα από συνεντεύξεις σε εργαζόμενους της επείγουσας περίθαλψης, προέκυψε ότι οι ηθικές συγκρούσεις προκύπτουν από δέκα (10) διαφορετικούς παράγοντες. Μερικοί από αυτούς, φάνηκε να είναι η σχέση μεταξύ ασθενή και φροντιστή, η αυτοδιάθεση του ασθενή, η προσπάθεια για το μέγιστο όφελος του ασθενή, τα επαγγελματικά ιδανικά του προσωπικού, ο επαγγελματικός ρόλος και

η ταυτότητα του φροντιστή, οι σχέσεις που εντοπίζονται με άλλους επαγγελματίες υγείας, η οργανωτική δομή και η διαχείριση των πόρων της μονάδας που λειτουργεί το εκάστοτε τμήμα επειγόντων περιστατικών.

Οι Herrera και Axelsson (2015), στην προσπάθειά τους να αναλύσουν καταστάσεις ηθικών συγκρούσεων που δημιουργούνται σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, προχώρησαν σε συνεντεύξεις από δεκαέξι (16) εργαζόμενους. Εκεί αναφέρθηκε η ηθική σύγκρουση συνδέεται με την αυτονομία του νοσηλευτή, καθώς οι πτέρυγες έκτακτης ανάγκης χαρακτηρίζονται από δυσκολίες και κάνουν το νοσηλευτή να βρίσκεται ανάμεσα στη φροντίδα του ασθενή, τη στήριξη ασθενούς και συγγενή και τις απαιτήσεις των γιατρών.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, άλλες μορφές και είδη συγκρούσεων που προκύπτουν σε τμήματα επειγόντων περιστατικών, είναι αυτές μεταξύ του προσωπικού των τμημάτων επειγόντων περιστατικών με άλλα τμήματα ενός νοσοκομείου, μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στα τμήματα έκτακτης ανάγκης καθώς και οι συγκρούσεις που προκαλούνται ανάμεσα στο προσωπικό των τμημάτων έκτακτης ανάγκης και στους συγγενείς των ασθενών.

Στην έρευνα μάλιστα, των Primc et al., (2023) φαίνεται να επισημαίνεται ότι οι συγγενείς μπορεί να παρέχουν σημαντική στήριξη προς τους εργαζόμενους των τμημάτων έκτακτης ανάγκης, αλλά μπορούν να προκαλέσουν και συγκρούσεις.

Ακόμη, μία μορφή σύγκρουσης που αναφέρθηκε στο Συνοπτικό Πίνακα παραπάνω, αφορά τις συγκρούσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι σε τμήματα επειγόντων περιστατικών, όταν «συγκρούεται» η εργασιακή με την οικογενειακή τους ζωή και καθημερινότητα. Σε έρευνα του Labrague (2023) αναφέρεται συγκεκριμένα ότι η σύγκρουση μεταξύ εργασίας και οικογένειας, προέρχεται από την ύπαρξη τοξικής ηγεσίας στον εργασιακό χώρο.

Για τις πηγές των συγκρούσεων, γίνεται αναφορά και στην έρευνα των Bochatay et al(2017). Η έρευνα αυτή είχε ως αρχικό της σκοπό να βοηθήσει στη δημιουργία προγραμμάτων κατάρτισης που θα είναι ικανά να βοηθούν τους εργαζόμενους στη διαχείριση των συγκρούσεων που δημιουργούνται στα τμήματα επειγόντων περιστατικών. Ωστόσο, οι Bochatay et al (2017) επισημαίνουν από την αρχή της συγκεκριμένης έρευνας, ότι για να προχωρήσουν σωστά στη δημιουργία των

συγκεκριμένων προγραμμάτων, απαιτείται η καταγραφή των αιτιών που προκαλούν τις συγκρούσεις. Με τον τρόπο αυτό, μέσα από συνεντεύξεις που διεξήχθησαν σε εργαζόμενους τεσσάρων (4) πανεπιστημιακών νοσοκομείων, προέκυψαν έξι (6) βασικές πηγές συγκρούσεων. Οι πηγές αυτές ήταν οι διαφωνίες που δημιουργούνται μεταξύ του προσωπικού σχετικά με την κατάλληλη για κάθε ασθενή θεραπεία, που αποδείχτηκε και η κύρια αιτία που προκαλεί συγκρούσεις, οι επόμενες πηγές συγκρούσεων που εντοπίστηκαν και έκαναν τις συγκρούσεις να κλιμακώνονται ήταν σχετικές με την επικοινωνία. Στη συνέχεια, στη συγκεκριμένη έρευνα, αναφέρεται ότι οι εντάσεις που δημιουργούν οι συγκρούσεις θεωρούνται ως αιτία που γεννά περαιτέρω συγκρούσεις.

Αξίζει, τέλος, να γίνει αναφορά σε μία διαφορετική μορφή σύγκρουσης που αναφέρεται στο Συνοπτικό Πίνακα παραπάνω. Αυτή η μορφή, αναφέρεται ως η θεραπευτική σύγκρουση που πρέπει να αντιμετωπίσει το προσωπικό σε τμήματα έκτακτης ανάγκης, όταν καλείται να περιθάλψει ασθενείς με πολυνοσηρότητα. Η συγκεκριμένη μελέτη των Markun et al.(2014), κατέληξε σε 239 θεραπευτικές συγκρούσεις, που αφορούσαν το 49% του δείγματος της μελέτης.

Αποκομίζοντας λοιπόν, μία συνολική εικόνα από τις μορφές συγκρούσεων που προκύπτουν, είναι εύκολα αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι στα τμήματα επειγόντων περιστατικών, έρχονται συνεχώς αντιμέτωποι με πλήθος απαιτήσεων και αναγκών που είναι πιθανό να δημιουργήσουν πολλών διαφορετικών ειδών συγκρούσεις.

2ος ΠΥΛΩΝΑΣ / ΑΙΤΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΕΙΓΟΝΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

Ως βασική πηγή συγκρούσεων στα Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών, αποδεικνύεται να είναι η κρισιμότητα και η ευθύνη που έχουν οι συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Επίσης, ως σημαντική αιτία για τις συγκρούσεις στους χώρους υγείας αλλά και τα τμήματα επειγόντων περιστατικών, φαίνεται να είναι η έλλειψη επικοινωνίας. Η έλλειψη επικοινωνίας, σε όλους τους χώρους αποτελεί μέγιστη αιτία συγκρούσεων. Με τον ίδιο τρόπο, η κακή επικοινωνία ή η ολική έλλειψη αυτής, μπορεί να επιφέρει συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού ενός νοσοκομείου ή μεταξύ του προσωπικού σε Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών.

Επισημαίνεται από την έρευνα των Bochata (2017), ότι βασική αιτία των συγκρούσεων αποτελεί η κρισιμότητα των ασθενών και κατά συνέπεια οι αποφάσεις που πρέπει να παρθούν από το προσωπικό έκτακτης ανάγκης και έπειτα η έλλειψη επικοινωνίας.

Επίσης, οι Chan et al.(2014), έχουν προσπαθήσει να αποτυπώσουν τις αιτίες που γεννούν τις συγκρούσεις αλλά και τον τρόπο που αυτές μπορούν να μετριαστούν. Στη συγκεκριμένη έρευνα, συμμετείχαν με τη βοήθεια ερωτηματολογίου, 61 γιατροί από την επείγουσα ιατρική. Στα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, υπήρξαν 12 αρνητικές καταστάσεις που οδηγούν σε συγκρούσεις και 10 παράγοντες με τους οποίους μπορεί η σύγκρουση να μετριαστεί.

Άξια μελέτης σε σχέση με τις πηγές των συγκρούσεων, είναι επίσης η εργασία των Pedersen et al (2018)., που εξέτασε πώς προκύπτουν οι συγκρούσεις σχετικά με τη συνεργασία μεταξύ του προσωπικού, σε διάφορα τμήματα κατά την ίδρυση ενός νέου τμήματος επειγόντων περιστατικών. Εξέτασε επίσης, την επιρροή των συγκρούσεων αυτών στη συνολική εργασία και την τελική φροντίδα από τα τμήματα επειγόντων περιστατικών, προς τους ασθενείς. Πραγματοποιήθηκε μέσω ποιοτικών, ημιδομημένων συνεντεύξεων, Αυτό που προέκυψε, ως κοινό αποτέλεσμα, από το σύνολο των συγκεκριμένων συνεντεύξεων, ήταν ότι η στενή συνεργασία μεταξύ όλων των τμημάτων, ήταν η απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία ενός νέου τμήματος επειγόντων περιστατικών. Επίσης, η μελέτη αυτή έδειξε, ότι η έλλειψη προηγούμενων μελετών για τη συνεργασία επηρέασε τη σχέση εργασίας και

την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των τμημάτων συνολικά. Το γεγονός αυτό, ευθύνεται για τη δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων που έχουν ως αποτέλεσμα την αναπαραγωγή συγκρούσεων. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα, ότι όλο αυτό το γεγονός που περιγράφεται είναι αρνητικό για τους ασθενείς και μπορεί να φέρει άσχημες συνέπειες για την εξέλιξη της υγείας τους.

Επίσης, έχουν μεταξύ άλλων, διερευνηθεί οι πηγές των συγκρούσεων από την έρευνα των Csupor et al(2017), όπου αποτυπώθηκαν οι πηγές, τα είδη, οι επιπτώσεις των συγκρούσεων και τρόποι διαχείρισής τους μέσα από τις απόψεις που εξέφρασαν 73 Ούγγροι εργαζόμενοι σε κρίσιμα περιστατικά του τομέα της υγείας. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης έρευνας, έφερε στο φως όλες τις ιδιαιτερότητες που έχουν οι συγκρούσεις που δημιουργούνται στο χώρο της υγειονομικής περίθαλψης. Ως κύρια πηγή για τη δημιουργία συγκρούσεων, αναφέρεται στη συγκεκριμένη έρευνα, η οργανωτική ιεραρχία που συναντάται κυρίως μεταξύ των γιατρών.

Σχετικά με τις αιτίες που οδηγούν σε συγκρούσεις, αξίζει να γίνει αναφορά στην έρευνα των Lankman et al(2013)., όπου προκύπτει από 280 εργαζόμενους σε επείγοντα περιστατικά, ότι οι αυξημένες απαιτήσεις και ευθύνες της θέσης εργασίας τους, η πίεση χρόνου και οι κρίσιμες αποφάσεις που οι συγκεκριμένες θέσεις εργασίας απαιτούν, είναι βασικές αιτίες που γεννούν συγκρούσεις.

Για τις αιτίες των συγκρούσεων, όπως αυτές τις βιώνουν οι εργαζόμενοι σε Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών, έγινε προσπάθεια μελέτης και από την έρευνα των Satake & Arao (2019). Εκεί γίνεται αναφορά στο πώς αντιλαμβάνονται τη σύγκρουση νοσηλευτές που φροντίζουν ασθενείς στο τελευταίο στάδιο της ζωής τους. Στη συγκεκριμένη έρευνα, έδωσαν απαντήσεις 290 νοσηλευτές. Από τις απαντήσεις αυτές προέκυψε ότι η σύγκρουση προέρχεται από την αμφισβήτηση της ικανότητας των νοσηλευτών να παρέχουν την απαραίτητη φροντίδα στο τελευταίο στάδιο της ζωής των ασθενών, από τις σχέσεις με το λοιπό προσωπικό του τμήματος, καθώς και από την οικογένεια του ασθενούς.

Τέλος, μπορεί να θεωρηθεί σημαντική αιτία των συγκρούσεων η τάση που έχει παρατηρηθεί σύμφωνα με την έρευνα των Skinner et al(2006), που δείχνει ότι έχουν αυξηθεί οι επισκέψεις στα τμήματα επειγόντων περιστατικών. Συγκεκριμένα, η έρευνα αυτή ανέλυσε ότι μεταξύ των ετών 2006 και 2011, υπάρχει μία αυξητική τάση στις

επισκέψεις των ασθενών στα τμήματα επειγόντων περιστατικών, γεγονός που συνεπάγεται την αύξηση της πίεσης των εργαζομένων σε αυτά.

Προκύπτει εν κατακλείδι, σχετικά με τις αιτίες των συγκρούσεων, ότι είναι πολλαπλές, με τη σημαντικότερη θα έλεγε κανείς, να σχετίζεται με την κακή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και τις αυξημένες απαιτήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει το προσωπικό στα τμήματα επειγόντων περιστατικών.

3ος ΠΥΛΩΝΑΣ / ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ - ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΕΙΓΟΝΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

Οι συγκρούσεις στα τμήματα επειγόντων περιστατικών, είναι ένα κρίσιμο ζήτημα για το οποίο γίνονται προσπάθειες από αρμόδια στελέχη κατά καιρούς, ώστε με διάφορους τρόπους οι συγκρούσεις να είναι εύκολο να διαχειρίζονται ή να επιλύονται.

Για το λόγο αυτό, επισημαίνει εισαγωγικά η έρευνα των Csupor et al.(2017), ότι η αποτελεσματική επικοινωνία, η διαχείριση των συγκρούσεων και η συνεργασία, είναι οι βασικοί παράγοντες για την επιτυχημένη φροντίδα των ασθενών.

Συνεπώς, η διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων είναι σημαντικός παράγοντας για την πετυχημένη λειτουργία των τμημάτων επειγόντων περιστατικών.

Ενδιαφέρον σχετικά με την επίλυση των συγκρούσεων, έχει η έρευνα που διεξήχθη από τους Iglesias et al (2012)., η οποία στόχευσε να διερευνήσει τα βασικά στυλ για την επίλυση των συγκρούσεων, όπως αυτά προέκυψαν από έρευνα μεταξύ Ισπανών νοσηλευτών, σε ακαδημαϊκό και σε κλινικό νοσηλευτικό περιβάλλον. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το πιο κοινό στυλ για την επίλυση των συγκρούσεων, ήταν ο συμβιβασμός. Αμέσως μετά επιλέχθηκε ο ανταγωνισμός, έπειτα η αποφυγή, μετά η συμφιλίωση και τέλος η συνεργασία. Η συγκεκριμένη έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι διαφορετικό στυλ για την επίλυση των συγκρούσεων επιλέγεται από τους ακαδημαϊκούς νοσηλευτές και διαφορετικό από τους κλινικούς νοσηλευτές. Αυτό θα μπορούσε να βοηθήσει την αρμόδια διοίκηση ώστε να παρέμβει στην προσαρμοσμένη διαχείριση των συγκρούσεων.

Επίσης, όπως αναφέρθηκε σχετικά με τις αιτίες και πηγές των συγκρούσεων, η επικοινωνία είναι βασικός παράγοντας για την αναπαραγωγή τους. Συνεπώς, η ορθή και υγιής επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων του Τμήματος Επειγόντων

Περιστατικών, είναι σημαντικός παράγοντας που είναι ικανός να μετριάσει ή να επιλύσει τις συγκρούσεις.

Για τη διαχείριση των συγκρούσεων, έχει επιπλέον γίνει αναφορά στην έρευνα των Bochatay et al (2017)., η οποία σκόπευε στην ορθή κατανόηση των συγκρούσεων με σκοπό τη μετέπειτα σχεδίαση των κατάλληλων προγραμμάτων που θα είναι εκπαιδευτικού χαρακτήρα, σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων. Ανάμεσα στα έτη 2014 και τις αρχές του 2016, για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας οι Bochatay et al (2017), πραγματοποίησαν 82 συνεντεύξεις μεταξύ εργαζομένων σε τέσσερα (4) Πανεπιστημιακά Νοσοκομεία στη Γενεύη. Εκεί, προέκυψε ότι βασικός παράγοντας για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων είναι η πλήρης κατανόηση των αιτιών εκείνων που προκαλούν τις συγκρούσεις και η επίλυσή τους. Η συγκεκριμένη έρευνα, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων, μπορεί να προέλθει από την αποτελεσματική επίλυση των πηγών από τις οποίες προέρχονται οι συγκρούσεις. Κάποιες από τις πηγές αυτές, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη σχετική υποενότητα είναι η ανεπαρκής επικοινωνία, οι διαφωνίες του προσωπικού για τη φροντίδα των ασθενών και οι αντιδράσεις που φέρνουν όλες αυτές οι συγκρούσεις, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία στους χώρους υγείας και τα τμήματα επειγόντων περιστατικών. Η έρευνα των Bochatay et al.(2017), καταλήγει ότι είναι αναγκαίο να ενισχυθεί η ικανότητα των εργαζομένων στο χώρο της υγείας και των περιστατικών έκτακτης ανάγκης, ώστε να αντιλαμβάνονται ευκολότερα και να διαχειρίζονται όλο και πιο αποτελεσματικά τις συγκρούσεις που προκύπτουν, με τη βοήθεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων διαχείρισης συγκρούσεων.

Ακόμη, για τη διαχείριση των συγκρούσεων έχει γίνει αναφορά στο συμπέρασμα που κατέληξε η έρευνα των JAlmost et al.(2010), όπου αναφέρεται ότι οι στρατηγικές που θα επιλεγούν σχετικά με την αντιμετώπιση και την εξάλειψη των συγκρούσεων, περιέχουν τη δημιουργία τη δημιουργία αλληλεπίδρασης, την πηγή δικαιοσύνης και την ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στο χώρο εργασίας και τα τμήματα επειγόντων περιστατικών.

Συμπερασματικά, προκύπτει ότι η διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων, είναι απαραίτητη για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία των τμημάτων επειγόντων περιστατικών. Από το σύνολο των ερευνών που μελετήθηκαν προκύπτει ότι η

διαχείριση των συγκρούσεων έχει τεράστια σημασία για τη φροντίδα των ασθενών. Όταν οι συγκρούσεις επιλύονται μέσα από αποτελεσματική επικοινωνία ή προγράμματα εκπαίδευσης για τη διαχείριση των συγκρούσεων, μπορεί να επιτευχθεί η επιτυχημένη λειτουργία των Τμημάτων Επειγόντων Περιστατικών.

4ος ΠΥΛΩΝΑΣ – ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΕΙΓΟΝΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΑΣΘΕΝΕΙΣ

Έρευνα σχετικά με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων έχει πραγματοποιηθεί από τους Selma Lankman et al.(2013), όπου αναφέρονται οι επιπτώσεις μίας σύγκρουσης προς τους εργαζόμενους ενός τμήματος επειγόντων περιστατικών.

Συγκεκριμένα, στην έρευνα αυτή αναφέρεται ότι οι πολλές διαφορετικές και πολύπλοκες καταστάσεις που καλούνται οι εργαζόμενοι ενός τμήματος επειγόντων περιστατικών να αντιμετωπίσουν, προκαλούν αποδυνάμωση και φθορά τόσο στη σωματική, όσο και την ψυχική τους υγεία. Με συνεντεύξεις λοιπόν που πραγματοποίησαν οι ανωτέρω σε 280 εργαζόμενους σε επείγοντα περιστατικά, προκύπτει ότι η συνολική διαδικασία της εργασίας τους, που χαρακτηρίζεται ούτως ή άλλως από υπερβολικό φόρτο εργασίας και χρονική πίεση που προκαλεί συγκρούσεις. Αναφέρεται ότι η υψηλή πίεση για άμεση παροχή φροντίδας σε ασθενείς, δημιουργεί επιπλέον συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού ενός νοσοκομείου με το προσωπικό του τμήματος επειγόντων περιστατικών ή μεταξύ του νοσηλευτικού και ιατρικού προσωπικού σε ένα τμήμα έκτακτης ανάγκης. Επίσης, αναφέρεται ότι όλες αυτές οι αγχωτικές καταστάσεις για τους εργαζόμενους, προέρχονται από προβλήματα που αφορούν την οργάνωση της εργασίας.

Για τις επιδράσεις των συγκρούσεων στην καθημερινότητα των εργαζομένων ενός τμήματος επειγόντων περιστατικών, έχουν προχωρήσει σε έρευνα οι Joan Almost et al., όπου συνέταξαν έρευνα με σκοπό τη μελέτη των συνεπειών της σύγκρουσης μεταξύ ομάδων νοσηλευτών. Εκεί προέκυψε, μέσα από ερωτήσεις σε 277 νοσηλευτές, ότι η δύσκολη εργασιακή κατάσταση ενός εργαζόμενου στην έκτακτη ανάγκη, συμπεριλαμβανομένων των συγκρούσεων που δημιουργούνται, αυξάνουν το εργασιακό άγχος, το οποίο με τη σειρά του έχει άμεση επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Αναφέρεται εκεί ότι το στυλ που ακολουθείται για τη διαχείριση της κάθε

σύγκρουσης, έχει σπουδαίο ρόλο σχετικά με τις συνέπειες της κάθε σύγκρουσης στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού. Επίσης, στη συγκεκριμένη έρευνα, αναφέρεται ότι ένα από τα αποτελέσματα που έχουν οι συγκρούσεις μεταξύ των νοσηλευτών σε τμήματα επειγόντων περιστατικών, είναι η έλλειψη του συγκεκριμένου επαγγέλματος από τους χώρους έκτακτης ανάγκης.

Μία άλλη έρευνα, εκείνη των Pedersen et al (2018)., έχει εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο δημιουργούνται οι συγκρούσεις από τη συνεργασία που έχει το προσωπικό ενός νοσοκομείου, με το προσωπικό ενός νέου τμήματος επειγόντων περιστατικών, και πώς οι συγκρούσεις αυτές μπορούν να επηρεάσουν την ασφάλεια των ασθενών. Συγκεκριμένα, μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν για τις ανάγκες αυτής της έρευνας, προέκυψε ότι οι συγκρούσεις στα τμήματα έκτακτης ανάγκης, μπορούν να θεωρηθούν ως απειλή για την υγεία των ασθενών. Αναφέρει, ότι τα προβλήματα που ενδέχεται να υπάρξουν σε ένα τμήμα επειγόντων περιστατικών, μεταξύ των εργαζομένων, μπορούν να επηρεάσουν την ασφάλεια των ασθενών που μεταβαίνουν σε αυτά.

Επιπλέον, με τις επιπτώσεις των συγκρούσεων στο χώρο των τμημάτων επειγόντων περιστατικών, έχει ασχοληθεί η έρευνα των Raykova et al(2015). Στην έρευνα αυτή αποδεικνύεται μέσα από ερωτήσεις σε 279 υπαλλήλους, ότι οι συγκρούσεις προκαλούν σε μεγάλο βαθμό άγχος, ψυχολογικές εντάσεις καθώς και συναισθηματική εξάντληση. Αναφέρεται επίσης στη συγκεκριμένη έρευνα ότι οι συγκρούσεις στους χώρους επειγόντων περιστατικών, δημιουργούν καταστάσεις που επηρεάζουν αρνητικά όλα τα πρόσωπα που έχουν εμπλακεί στη σύγκρουση, δημιουργώντας αρνητικά συναισθήματα, όπως είναι ο θυμός και η επίπληξη. Επίσης, στην έρευνα των Raykova et al (2015)., αναφέρεται ότι τα αρνητικά συναισθήματα και οι αρνητικές καταστάσεις που προκύπτουν από μία σύγκρουση, έχουν άμεσο αντίκτυπο στη μειωμένη εργασιακή απόδοση και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού σε τμήματα επειγόντων περιστατικών.

Επιπροσθέτως, για τις επιδράσεις των συγκρούσεων στα δύο φύλα, όσον αφορά το προσωπικό ενός τμήματος επειγόντων περιστατικών, έχει προχωρήσει η έρευνα των Wu (2018) Από τη συγκεκριμένη έρευνα, που συμμετείχαν 222 εργαζόμενοι και των δύο φύλων, προέκυψε ότι οι γυναίκες γιατροί, είναι πιο πιθανό να εγκαταλείψουν την εργασία τους εξαιτίας των συγκρούσεων που λαμβάνουν χώρα σε αυτή.

Συνεπώς, αυτό που γίνεται κατανοητό από το σύνολο της έρευνας σχετικά με τις επιδράσεις των συγκρούσεων στα τμήματα επειγόντων περιστατικών, είναι ότι αποτελούν μία εξαιρετικά αρνητική κατάσταση με πολυδιάστατες επιπτώσεις. Αυτό θα πει ότι οι συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα σε ένα τμήμα επειγόντων περιστατικών, μπορούν να επηρεάσουν όλη τη δομή του τμήματος αυτού και της υπηρεσίας υγείας. Επηρεάζουν άμεσα τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, αλλά όλη η αρνητική κατάσταση που δημιουργείται, επηρεάζει πρωτίστως την ασφάλεια των ασθενών και την ποιότητα υπηρεσιών που τους παρέχεται.

5ος ΠΥΛΩΝΑΣ – ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΣΤΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝΤΑΙ ΣΕ ΤΜΗΜΑΤΑ ΕΠΕΙΓΟΝΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

Από τις έρευνες που μελετήθηκαν στο σύνολο της συστηματικής ανασκόπησης αλλά και από όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, προκύπτει ότι μία σύγκρουση στα Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών, σχετίζεται με τους εργαζόμενους των τμημάτων αυτών, τους ασθενείς, τους φροντιστές τους, αλλά και τις οικογένειες των εργαζομένων.

Αναλύθηκαν παραπάνω, οι μορφές των συγκρούσεων που προκύπτουν μέσα στα Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών. Οι συγκρούσεις αυτές είναι είτε μεταξύ των εργαζομένων, είτε μεταξύ εργαζομένων και ασθενών ή μεταξύ των εργαζομένων με τους συγγενείς των ασθενών.

Ακόμη, αναφέρθηκαν οι συγκρούσεις που προκύπτουν ανάμεσα στην εργασιακή και την οικογενειακή ζωή των εργαζομένων σε ένα Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών, όταν υπάρχει στους εργασιακούς χώρους αυτών των τμημάτων τοξικός ηγέτης. Από όλα αυτά που αναφέρονται και ερευνήθηκαν στο σύνολο της συστηματικής ανασκόπησης, προκύπτει ότι οι συγκρούσεις που δημιουργούνται μέσα στους χώρους των τμημάτων επειγόντων περιστατικών, εκτός από τις σοβαρές επιπτώσεις που έχουν, επηρεάζουν αρκετές ομάδες ανθρώπων.

Αναλυτικότερα, στις συγκρούσεις στους χώρους έκτακτης φροντίδας ασθενών, είναι πιθανό να εμπλακούν οι εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε τμήμα ενός νοσοκομείου, οι

εργαζόμενοι στα τμήματα επειγόντων περιστατικών, οι ασθενείς, οι συγγενείς των φροντιστών καθώς επίσης και οι οικογένειες του προσωπικού ενός τμήματος επειγόντων περιστατικών.

Προκύπτει επομένως ότι εξαιτίας των διαφορετικών μορφών που μπορεί να έχει μία σύγκρουση που αναπτύσσεται μέσα σε ένα Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών, όλο και περισσότερα πρόσωπα μπορεί να εμπλακούν σε αυτή, αλλά και να επηρεαστούν από αυτή.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Ως κάποιες από τις βασικές αιτίες των συγκρούσεων στα Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών, αναφέρθηκαν στη συστηματική ανασκόπηση η έλλειψη υγιούς επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων σε ένα τμήμα έκτακτης ανάγκης ή η έλλειψη υγιούς επικοινωνίας κάποιου τμήματος έκτακτης ανάγκης, με τα υπόλοιπα τμήματα ενός νοσοκομείου. Ακόμη, ως σημαντική πηγή συγκρούσεων μέσα σε ένα τμήμα επειγόντων περιστατικών, αναφέρθηκαν οι διαφωνίες σχετικά με τη φροντίδα ενός ασθενή στην κρίσιμη εκείνη στιγμή που βρίσκεται στην έκτακτη ανάγκη (Bochata et al., 2017).

Οι συνέπειες αυτών των συγκρούσεων, όπως προαναφέρθηκε και σε αντίστοιχες παραγράφους της διπλωματικής εργασίας, είναι πολλές και κρίσιμες καθώς επηρεάζουν άμεσα τη φροντίδα των ασθενών και τη λειτουργία της εκάστοτε υπηρεσίας υγείας, όπου εδρεύει το Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών όπου γεννάται μία σύγκρουση.

Στη συστηματική ανασκόπηση, αναφέρθηκαν επίσης συγκρούσεις που δεν έχουν μεν να κάνουν με βία, αλλά είναι ικανές να δυσχεράνουν το έργο των εργαζομένων σε ένα Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών. Οι συγκρούσεις αυτές αφορούν τη σύγκρουση που έρχονται αντιμέτωποι οι εργαζόμενοι ενός Τμήματος Έκτακτης Ανάγκης, όταν καλούνται να περιθάλψουν κάποιον ασθενή με περισσότερα από ένα νοσήματα, που επιδέχεται περισσότερες από μία θεραπείες. Τότε, το προσωπικό βρίσκεται αντιμέτωπο με κάποιες δύσκολες επιλογές καθώς καλείται να επιλέξει την προτιμότερη για την υγεία του ασθενούς (Markun et al., 2014).

Επίσης, με άλλου είδους σύγκρουση έρχονται αντιμέτωποι οι εργαζόμενοι, σύμφωνα με έρευνα που μελετήθηκε στη Συστηματική Ανασκόπηση, όταν έχουν να αντιμετωπίσουν στην εργασία τους κάποιο τοξικό ηγέτη. Ένας τοξικός ηγέτης σε τμήματα έκτακτης ανάγκης, σύμφωνα με έρευνα του Labrague (2023), μπορεί να προκαλέσει για τους εργαζόμενους μία σύγκρουση του εργασιακού τους βίου και της εργασιακής τους ικανοποίησης, με τον οικογενειακό τους βίο.

Από τη συστηματική έρευνα που προηγήθηκε, προέκυψε ότι οι μορφές των συγκρούσεων, οι αιτίες που τις προκαλούν, καθώς επίσης και οι συνέπειες που έχουν οι συγκρούσεις που διαδραματίζονται στο χώρο των υπηρεσιών υγείας και των

τμημάτων επειγόντων περιστατικών, είναι πολυάριθμες (Markun et al., 2014 ; Sandman and Nordmark, 2006 ; Raykova et al., 2015).

Για το λόγο αυτό, είναι άκρως απαραίτητη η διαχείριση των συγκρούσεων που μπορεί να οδηγήσει στην πρόληψη ή την αντιμετώπισή τους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σε όλη την έκταση της διπλωματικής εργασίας που ολοκληρώνεται, έγινε μία αναλυτική έρευνα σχετικά με τις συγκρούσεις που δημιουργούνται σε δομές υγείας γενικότερα, αλλά και ειδικότερα στα Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών.

Οι αιτίες των συγκρούσεων στα Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών στα νοσοκομεία, ποικίλλουν αλλά το βέβαιο είναι ότι φέρουν αρνητικές συνέπειες τόσο στην καθημερινότητα των εργαζομένων στους συγκεκριμένους χώρους αλλά κατ' επέκταση και στην ποιότητα της φροντίδας που παρέχουν προς τους ασθενείς.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη διπλωματική εργασία που ολοκληρώνεται, είναι ότι οι συγκρούσεις είναι πιθανό να πηγάζουν από πολλές και διαφορετικές πλευρές και να σχετίζονται με πολλές και διαφορετικές αιτίες. Αυτό το οποίο με σιγουριά διαφαίνεται, είναι ότι οποιαδήποτε κι αν είναι η αιτία της σύγκρουσης που συμβαίνει σε ένα Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών, οι συνέπειες αυτής είναι αναπόφευκτες. Οι εργαζόμενοι σε ένα Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών, έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με αρκετές δυσκολίες που δημιουργούν πιέσεις, κάποιες από τις πιέσεις αυτές προκαλούν τις συγκρούσεις και κάποιες από τις πιέσεις αυξάνονται εξαιτίας των συγκρούσεων. Το βέβαιο είναι ότι οι συγκρούσεις σε κάθε χώρο εργασίας και ακόμη περισσότερο σε Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών, που σχετίζονται με την υγειονομική περίθαλψη και τη φροντίδα ασθενών, είναι αρνητικό φαινόμενο που χρήζει άμεσης αντιμετώπισης.

Ο χώρος των υπηρεσιών υγείας, και ακόμη περισσότερο ο χώρος των Τμημάτων Επειγόντων Περιστατικών, είναι ένα κρίσιμο σημείο που απαιτεί τη δέουσα προσοχή από τους εργαζόμενους που το στελεχώνουν, ώστε να λειτουργεί ορθά, αποτελεσματικά και να αντιμετωπίζει τα νοσήματα και τις έκτακτες καταστάσεις που αντιμετωπίζουν οι ασθενείς. Για να συμβούν όμως όλα αυτά και τα Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών να λειτουργούν ορθά και αποδοτικά, δίνοντας αποτελεσματική φροντίδα στους ασθενείς τους, είναι απαραίτητο οι συγκρούσεις να αντιμετωπίζονται.

Αυτό που μπορεί να προταθεί στο τέλος της παρούσας διπλωματικής εργασίας και μετά την ενδελεχή έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τη συγγραφή της, είναι η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων από τους εργαζόμενους στα Τμήματα

Επειγόντων Περιστατικών, αλλά και από τις διοικήσεις των τμημάτων αυτών και των νοσοκομείων στα οποία εδρεύουν. Για να συμβεί κάτι τέτοιο, είναι απαραίτητο τα Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών να διοικούνται από έμπειρους και ικανούς ηγέτες, που να προάγουν την επικοινωνία μέσα στο χώρο εργασίας και μεταξύ των εργαζομένων, που είναι μία από τις βασικές πηγές δημιουργίας των συγκρούσεων σε υπηρεσίες υγείας και διαχείρισης εκτάκτων αναγκών. Μέσω της υγιούς επικοινωνίας, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενες σχετικές υποενότητες, θα είναι πιο εύκολο να διαχειρίζονται οι ενδεχόμενες συγκρούσεις.

Επίσης, κάτι άλλο που μπορεί να προταθεί προς τα αρμόδια όργανα των υπηρεσιών υγείας με σκοπό τη μείωση των συγκρούσεων στα Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών, είναι η στελέχωση των τμημάτων αυτών με ικανοποιητικό αριθμό εργαζομένων που να μπορεί να ανταποκριθεί πλήρως στα καθήκοντα που οι δύσκολες αυτές θέσεις απαιτούν. Στις αιτίες των συγκρούσεων που δημιουργούνται μέσα σε Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών, αναφέρθηκε από το σύνολο των ερευνών, η πίεση και η δυσκολία που νιώθουν οι εργαζόμενοι λόγω των περιστατικών που καλούνται να αντιμετωπίσουν. Συνεπώς, γίνεται κατανοητό ότι οι συγκρούσεις θα είναι εφικτό να μειωθούν στους χώρους υγείας και στα τμήματα αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών, με την πρόσληψη ενός ικανού αριθμού εργαζομένων που θα προορίζονται για τη στελέχωση των χώρων αυτών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αθανασούλα and Ρέππα, Α. (2012). *Συγκρούσεις - Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα στα Σχολεία. Στο ΣΥΛΛΟΓΙΚΟ, Δ. Ασημακοπούλου, & Γ. Παπαδιαμαντάκη (Επιμ.), Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής: Αναζητώντας το Νέο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο

Αλεξοπούλου-Γιαννοπούλου , Ε., Μακρίδης , Π., Αλέξη-Μπούρτζη , Α. and Βασιλόπουλος , Γ. (2015). Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο του χειρουργείου. *Το βήμα του Ασκληπιού, Τόμος 14,* Τεύχος 4:(323-344).

Βακόλα, Μ. and Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rossili

Βασιλείου, Α. and Κεχαόγλου, Ν. (2015). *Διαχείριση Συγκρούσεων και Επικοινωνιών Πρόσβαση στην αγορά εργασίας: Απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας αποφοίτων ΙΕΚ ΕΠΑΣ, ΕΠΑΛ. Εκπαιδευτικό υλικό. ΚΑΝΕΠ-ΓΕΣΕΕ,.* Αθήνα: Εκδόσεις Καμπύλη.

Γιαννίκας, Α. (2014). Θεμελιώδεις στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης των συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, με έμφαση στη διαδικασία λήψης απόφασης και στο συμβουλευτικό ρόλο των στελεχών της εκπαίδευσης. *Έρευνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, (3)(σσ. 136-147)

Γούλα, Α. (2014). *Οργανωσιακή Κουλτούρα Υπηρεσιών Υγείας*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

Διλιντάς , Α. (2010). Μελέτη του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης στο προσωπικό ενός πανεπιστημιακού νοσοκομείου. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 27 (3):(498-508).

Δημητριάδου-Παντέκα , Α., Λαβδανίτη , Μ., Μηνασίδου , Ε., Τσαλογλίδου , Α., Καυκιά , Θ. and Σαπουντζή-Κρέπια, Δ. (2009). Οι συνθήκες εργασίας του νοσηλευτικού προσωπικού και οι επιπτώσεις τους σε ασθενείς και προσωπικό. *Το Βήμα του Ασκληπιού*, 8 (3)(222-239).

Θεοδώρου, Μ., Σαρρής, Μ. and Σούλης, Σ. (2002). *Συστήματα υγείας*. Αθήνα: Παπαζήση

Ιορδανίδης, Χ. (2014). *Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη

Καραγιάννη, Ε. and Ρουσάκης, Ι. (2015). Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: Θεώρηση, διευρεύνηση και πρακτική. *5ο Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, Αθήνα(σσ. 547-558).

Κοντογιάννη, Α., Γαλάνης, Π., Σίσκου, Ο., Τσαβαλιάς, Κ., Κούλη, Ε., Μάντζιος, Β. and Καϊτελίδου, Δ. (2011). Διαχείριση Συγκρούσεων στο Ιατρονοσηλευτικό Προσωπικό Παιδιατρικών Τμημάτων. *Νοσηλευτική*, 50 (3):(320-331).

Κουράκος, Μ., Καυκιά, Θ., Ρεκλείτη, Μ., Ζυγά, Σ., Κοτρώτσιου, Ε. and Γκούβα, Μ. (2012). Μελέτη ικανοποίησης από την εργασία των φροντιστών υγείας – νοσηλευτών παθολογικών κλινικών του Εθνικού Συστήματος Υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 29(1):(61-69).

Λάμπρου, Π.Γ. (2005). *ΤΜΗΜΑ ΕΠΕΙΓΟΝΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ*. MEDIFORCE

Μινάκη , Π., Σαμόλη , Ε. and Θεοδώρου , Μ. (2013). Παράπονα ασθενών σε τρία δημόσια νοσοκομεία στην Ελλάδα, Ποιος ενδιαφέρεται γι' αυτά; *Αρχεία ελληνικής ιατρικής* , 30 (1)(67-78).

Μπόρου, Α., Κορακίδη, Δ., Σακακατσιάνου, Χ., Ματράκη, Γ., Ματράκη, Α., Χαρίση, Ε., Κοτρώτσιου, Σ. and Παραλίκας, Θ. (2013). Διερεύνηση των στρατηγικών επίλυσης συγκρούσεων μεταξύ νοσηλευτριών σε δημόσια νοσοκομεία. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας, τόμος 5, τεύχος 3,* 120-129.(ISSN 1791 – 9649).

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο - Σύγχρονες πρακτικές.* Αθήνα: Μπένου

Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ.* Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος

Παπαδοπούλου, Δ. (2015). Μέθοδοι διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων. *Επιστημονικά Χρονικά*, 20 (2)(σσ. 107-119).

Παπασταύρου, Ε. (2005). *Η επιβάρυνση της οικογένειας που φροντίζει ασθενή με τη νόσο Alzheimer και άλλες σχετικές άνοιες*. Αθήνα: Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών

Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση-Management: Μια εισαγωγική προσέγγιση*. (3η εκδ.) ed. Θεσσαλονίκη: Σοφία

Ρωσσίδης, Ι., Μπέλιας, Δ. and Ασπρίδης, Γ. (2020). *Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.

Σαϊτης, Χ. and Σαϊτη, Ά. (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Μελέτη περιπτώσεων*. Τόμ. Α ed. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σταθοπούλου, Χ. (2006). Επίλυση συγκρούσεων σε νοσοκομειακό περιβάλλον. *Νοσηλευτική*, τ. 45 (1)(σελ. 50-58).

Τριαντάρη, Σ. (2018). *Από της σύγκρουση στη διαμεσολάβηση - Η διαμεσολάβηση ως στρατηγική και πολιτική επικοινωνίας*. Θεσσαλονίκη: Κ. & Μ. Α. Σταμούλη.

Τριαντάρη, Σ.Α. (2020). *Θεωρίες Ηγεσίας*. Αθήνα: ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΑΝΤ. ΣΤΑΜΟΥΛΗ

Χυτήρης, Λ.Σ. (2013). *Μάνατζμεντ - Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. ΦΑΙΔΙΜΟΣ.

Ξένη Βιβλιογραφία

Ahanchian, M.R., EmamiZeydi, A. and Armat, M.R. (2015). Conflict management styles among Iranian critical care nursing staff: a cross – sectional study. *Dimensions of critical care nursing*, 34(3)(140-145).

Almost, J. (2006). Conflict within nursing work environments : Concept analysis. *Journal of Advanve Nursing*, 53 (4)(pp. 444 - 453).

Anderson, B.L., Pearlman, M., Griffin, J. and Schulkin, J. (2013). Conflicting and Changing Breast Cancer Screening Recommendations: Survey Study of a National Sample of ob-gyns after the release of the 2009 USPSTF Guidelines. *Journal for Healthcare Quality*, 35 (4)(25 - 35).

Brinkert, R. (2010). A literature review of conflict communication causes, costs, benefits and interventions in nursing. *Journal of Nursing Management*, 18(2):(145-156).

Burton, L., Zdaniuk , B., Schulz , R., Jackson , S. and Hirsch , C. (2003). *Transitions in spousal caregiving.* Gerontol

Dawes, P.L. and Graham , R.M. (2005). Antecedents of Conflict in Marketing's Cross- Functional Relationship with Sales. *European Journal of Marketing*, 39(pp.1327-1344).

Evans, J.S.B. (2010). *Thinking twice: Two minds in one brain*. Oxford University Press.

Family Caregiver Alliance® (2014). *National Center on Caregiving*. Definitions.

Geraldi, D. (2004). *Using Mediation Techniques to manage Conflict and create healthy work environments*. AACN Advanced Critical Care, p.Ch.15.

Hellriegel, D., Jackson, S. and Slocum, J. (2005). *Management*. International Thomson Publishing Company

Kaitelidou, D., Kontogianni, A., Galanis, P., Siskou, O., Mallidou, A., Pavlakis, A., Kostagiolas, P., Theodorou, M. and Liaropoulos, L. (2012). Conflict management and job satisfaction in pediatric hospitals in Greece. *Journal of Nursing Management*, 20:(571 – 578).

Kim. , W., Nicoreta, A.M. and McNulty, J. (2015). Nurses perceptions of conflict as constructive or destructive. *Journal of Advanced Nursing*, 71(9):(2073-2083).

Malliarou, M., Sarafis, P., Moustaka , E., Kouvela, T. and Constantinidis, T. (2010). Greek registered nurses job satisfaction in relation to work-related stress. A study on army and civilian RNs. *Global Journal of Health*, 2:(44-59).

Maxwell, L., Odukoya, O., Stone, G. and Chui, M. (2014). Using a Conflict Conceptual Framework to Describe Challenges to Coordinated Patient Care from the Physicians and Pharmacists Perspective. *Res Social Adm Pharm*, 10(6)(824-836).

Mullins, L.J. (2014). *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά (10η εκδ.). (Ε. Πετρίδου, Γ. Πολλάλης, Π. Πολυχρονίου, Επιμ., & Ι. Κατσέλη, Μεταφρ.)*. Αθήνα: Utopia.

Nayeri, N.D. and Negarandeh, R. (2009). Conflict among Iranian hospital nurses: a qualitive study. . *Human resources for health*, 7:25.

Omisore, B. and Abiodun, A. (2014). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciencies*, 3 (6)(118 - 138).

Orem , D. (2001). *Nursing: concepts of practice*. St. Louis: Mosby.

Osborn , R.N., Schermerhorn, J.R. and Uhl-Bien , M. (2014). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά* . Εκδοτικός Οίκος WileyInc

Patton, CM. (2014). Conflict in Health Care: A Literature Review. *The Internet Journal of Healthcare Administration*, 9(1):(1-11).

Plöthner, M., Schmidt, K. and de Jong, L. (2019). *Needs and preferences of informal caregivers regarding outpatient care for the elderly: a systematic literature review*. BMC Geriatr 19, 82 .

Prause, D. and Mujtaba, B.G. (2015). Conflict management practices for diverse workplaces. *Journal Of Business Studies Quarterly*, 6(3):(13-22).

Rahim, M.A. (2011). *Managing Conflicts in Organizations*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Rahim, M.A. (2017). *Managing conflict in organizations*. Routledge.

Reinhard, S., Levine , C. and Samis , S. (2012). *Home alone: family caregivers providing complex chronic care*. Washington: AARP Public Policy Institute.

Robbins, S.P. and Judge , T.A. (2007). *Organizational Behavior*. Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Robin, E. (2014). *The Professional Woman's Guide to Conflict Management*. USA, Ch.5 : Packt Publishing.

Rodríguez-Sánchez, E., Pérez-Peñaranda , A., Losada-Baltar , A., Pérez-Arechaederra , D., GómezMarcos , M. and Patino-Alonso , M. (2011). Relationships between quality of life and family function in caregiver. *BMC Fam Pract*, 12(19).

Romaniello , C., Simoni , C., Farinelli , M., Bertoletti, E., Pedone , V. and Northoff , G. (2016). Emotional burden, quality of life, and coping styles in care givers of patients with disorders of consciousness living in Italy: preliminary data. *Brain Impair*, 17(254 - 64).

Sapountzi-Krepia , D., Raftopoulos , V., Sgantzos, M., Dimitriadou , A., Ntourou , I. and Sarkas , G. (2006). Informal in-hospital care in a rehabilitation setting in Greece: An estimation of the nursing staff required for substituting this care,. *Disability and Rehabilitation,* 28 (1):(3-11).

Spector, P.E. and Bruk - Lee, V. (2012). Conflict, health and well-being. In the psychology of conflict and conflict management in organizations. *Psychology Press*, pp 283-304.

Tunc, T. and Kutanis, R.O. (2009). Role conflict, role ambiguity, and burnout in nurses and physicians at a university hospital in Turkey. *Nursing & Health Sciences*, 11(4), pp.410–416. doi:https://doi.org/10.1111/j.1442-2018.2009.00475.x.

Vukmir, R. (2016). Disruptive Healthcare Provider Behavior. *Critical Care Medicine Associates*, USA(P. 49 - 53).

Yarbag, S.P. (2015). Role of managers in solving conflicts in the organizations. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 16 (1):(109-120).

Έρευνες Συστηματικής Ανασκόπησης

ALMOST, J., DORAN, D. M., MCGILLIS HALL, L., & SPENCE LASCHINGER, H. K. (2010). Antecedents and consequences of intra-group conflict among nurses. *Journal of Nursing Management*, *18*(8), 981–992. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01154.x

Bochatay, N., Bajwa, N. M., Cullati, S., Muller-Juge, V., Blondon, K. S., Junod Perron, N., Maître, F., Chopard, P., Vu, N. V., Kim, S., Savoldelli, G. L., Hudelson, P., & Nendaz, M. R. (2017). A Multilevel Analysis of Professional Conflicts in Health Care Teams. *Academic Medicine*, *92*, S84–S92. https://doi.org/10.1097/acm.0000000000001912

Bremer, A., & Holmberg, M. (2020). Ethical conflicts in patient relationships: Experiences of ambulance nursing students. *Nursing Ethics*, *27*(4), 946–959. https://doi.org/10.1177/0969733020911077

Chan, T., Bakewell, F., Orlich, D., & Sherbino, J. (2014). Conflict Prevention, Conflict Mitigation, and Manifestations of Conflict During Emergency Department Consultations. *Academic Emergency Medicine*, *21*(3), 308–313. https://doi.org/10.1111/acem.12325

Csupor, É., Kuna, Á., Pintér, J. N., Kaló, Z., & Csabai, M. (2017). Konfliktustípusok és konfliktuskezelés magyar egészségügyi dolgozók körében. *Orvosi Hetilap*, *158*(16), 625–633. https://doi.org/10.1556/650.2017.30736

Elena Losa Iglesias, M., & Becerro de Bengoa Vallejo, R. (2012). Conflict resolution styles in the nursing profession. *Contemporary Nurse*, *43*(1), 73–80. https://doi.org/10.5172/conu.2012.43.1.73

Ganjizadeh, M., Rahemi, Z., Tafreshi, M. Z., Hajibagheri, A., & Ajorpaz, N. M. (2020). Workplace Conflicts Among Emergency Department Nurses: Instrument Development and Psychometric Properties. *Journal of Nursing Measurement*, *28*(1), E1–E17. https://doi.org/10.1891/jnm-d-18-00088

Jiménez-Herrera, M. F., & Axelsson, C. (2014). Some ethical conflicts in emergency care. *Nursing Ethics*, *22*(5), 548–560. https://doi.org/10.1177/0969733014549880

Labrague, L. J. (2023). Linking Toxic Leadership With Work Satisfaction and Psychological Distress in Emergency Nurses: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Emergency Nursing*. https://doi.org/10.1016/j.jen.2023.11.008

Lancman, S., Mângia, E. F., & Muramoto, M. T. (2013). Impact of conflict and violence on workers in a hospital emergency room. *Work*, *45*(4), 519–527. https://doi.org/10.3233/wor-131638

Markun, S., Holzer, B. M., Rodak, R., Kaplan, V., Wagner, C. C., Battegay, E., & Zimmerli, L. (2014). Therapeutic Conflicts in Emergency Department Patients with Multimorbidity: A Cross-Sectional Study. *PLoS ONE*, *9*(10), e110309. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0110309

Orr, Z., Jackson, L., Alpert, E. A., & Fleming, M. D. (2022). Neutrality, conflict, and structural determinants of health in a Jerusalem emergency department. *International Journal for Equity in Health*, *21*(1). https://doi.org/10.1186/s12939-022-01681-w

Ouyang, H., Wang, J., Sun, Z., & Lang, E. (2022). The impact of emergency department crowding on admission decisions and patient outcomes. *The American Journal of Emergency Medicine*, *51*, 163–168. https://doi.org/10.1016/j.ajem.2021.10.049

Pedersen, A. H. M., Rasmussen, K., Grytnes, R., & Nielsen, K. J. (2018). Collaboration and patient safety at an emergency department – a qualitative case study. *Journal of Health Organization and Management*, *32*(1), 25–38. https://doi.org/10.1108/jhom-09-2016-0174

Primc, N., Schwabe, S., Poeck, J., Günther, A., Hasseler, M., & Rubeis, G. (2022). A typology of nurses' interaction with relatives in emergency situations. *Nursing Ethics, 30(2):*(232-244), 096973302211289. https://doi.org/10.1177/09697330221128902

Raykova, E. L., Semerjieva, M. A., Yordanov, G. Y., & Cherkezov, T. D. (2015). Dysfunctional Effects of a Conflict in a Healthcare Organization / Дисфункциональный Аспект Конфликта В Организации Здравоохранения. *Folia Medica*, *57*(2), 133–137. https://doi.org/10.1515/folmed-2015-0032

Sandman, L., & Nordmark, A. (2006). Ethical Conflicts in Prehospital Emergency Care. *Nursing Ethics*, *13*(6), 592–607. https://doi.org/10.1177/0969733006069694

Satake, Y., & Arao, H. (2019). Conflict Experienced by Nurses Providing End-of-life Care in Emergency Departments in Japan. *Journal of Trauma Nursing*, *26*(3), 154–163. https://doi.org/10.1097/jtn.0000000000000441

Skinner, H. G., Blanchard, J., & Elixhauser, A. (2006). *Trends in Emergency Department Visits, 2006–2011*. PubMed; Agency for Healthcare Research and Quality (US). https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25473724/

Wu, Y.-F., Wang, P.-C., & Chen, Y.-C. (2018). Gender Differences and Work-Family Conflicts among Emergency Physicians with Intention to Leave. *Emergency Medicine International*, *2018*, 1–9. https://doi.org/10.1155/2018/3919147