

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ

# Διαχείριση συγκρούσεων του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού στο χώρο του χειρουργείου.

---

Ζαφειράκη Κωνσταντίνα  
Μητράκη Ευτέρπη

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Dr. Μηνασίδου Ευγενία

## Σκοπός ...

- ❖ Να διερευνηθούν τα αίτια των συγκρούσεων στο χώρο της υγείας και ειδικότερα στο χειρουργείο.
- ❖ Να καταγράφουν οι συνέπειες της σύγκρουσης και ο τρόπος που επηρεάζει την ποιότητα της φροντίδας.
- ❖ Να καταγράφουν οι στρατηγικές και οι τεχνικές επίλυσης μιας σύγκρουσης.
- ❖ Να γίνουν γνωστοί στους επαγγελματίες υγείας οι τρόποι για να αναγνωρίζουν και να περιορίζουν τα αίτια της σύγκρουσης, καθώς
- ❖ Να καταγραφούν οι τρόποι εκτόνωσης μιας κρίσης , ώστε να μην έχει αντίκτυπο στη φροντίδα.

# Σύγκρουση...

- ❖ Ορίζεται ως η συνέπεια των πραγματικών ή των αντιλαμβανόμενων διαφορών σε αμοιβαία αποκλειόμενους στόχους , αξίες , ιδέες , στάσεις, πεποιθήσεις , συναισθήματα ή ενέργειας (Sullivan & Decker, 2005).

## Είδη Συγκρούσεων ...

- ❖ Οριζόντιες συγκρούσεις.
- ❖ Κατακόρυφες συγκρούσεις.
- ❖ Ενδο-προσωπικές συγκρούσεις.
- ❖ Δια- προσωπικές συγκρούσεις.
- ❖ Ενδο-ομαδικές συγκρούσεις.
- ❖ Δια-ομαδικές συγκρούσεις.



**Conflict**

# Η σύγκρουση προκύπτει μεταξύ...

- ❖ Νοσηλευτών και γιατρών.
- ❖ Νοσηλευτών και νοσηλευτών.
- ❖ Νοσηλευτών και του νοσοκομείου ως εργοδότη.
- ❖ Νοσηλευτών και άλλων ειδικοτήτων.
- ❖ Νοσηλευτών και ασθενών.
- ❖ Νοσηλευτών και των οικογενειών των ασθενών.

(Singleton , 2000)



# Αίτια συγκρούσεων ...

- ❖ Οι ασύμβατοι στόχοι.
- ❖ Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας , οι αξίες και οι συμπεριφορές του ατόμου.
- ❖ Διαφορετικές αντιλήψεις , ικανότητες και εκπαίδευση των εργαζομένων.
- ❖ Διάσταση μεταξύ προσωπικών στόχων και στόχων της επιχείρησης.
- ❖ Ασάφεια σχετικά με δικαιοδοσίες και αρμοδιότητες.
- ❖ Ο ανταγωνισμός.
- ❖ Η ύπαρξη προηγούμενων ανεπίλυτων συγκρούσεων.
- ❖ Σεξουαλική παρενόχληση και προκλητική συμπεριφορά.

(Σταθόπουλου ,2006 & Swansburg ,1999)

## Στάδια συγκρούσεων .....

- ❖ Λανθάνουσα κατάσταση .
- ❖ Ανάδυση.
- ❖ Κλιμάκωση και περιχαράκωση.
- ❖ Αποτυχία αρχικών διευθετήσεων.
- ❖ Αδιέξοδο.
- ❖ Αποκλιμάκωση.
- ❖ Διαπραγμάτευση.
- ❖ Διευθέτηση.
- ❖ Ειρήνευση- Συμφιλίωση.



# Τρόποι εκδήλωσης της σύγκρουσης ...

- ❖ Απαράδεκτη συμπεριφορά.
- ❖ Αρνητική γλώσσα του σώματος.
- ❖ Διενέξεις.
- ❖ Απόσυρση.
- ❖ Επιθετικός και ανεξέλεγκτος ανταγωνισμός.
- ❖ Δολιοφθορά.
- ❖ Απάθεια, χαμηλό ηθικό και απογοήτευση.

## Διαχείριση των συγκρούσεων.....

- ❖ Στρατηγική «κερδίζω –χάνεις»(ανταγωνισμός και διαπραγματεύση)
- ❖ Στρατηγική «χάνω –χάνεις»(αποφυγή, απομάκρυνση, εξομάλυνση και συμβιβασμός)
- ❖ Στρατηγική «κερδίζω- κερδίζεις»(ομοφωνία και συνθετική λήψη αποφάσεων)

(Sullivan ,2005 & Κοντογιάννη ,2011)

# Η έννοια της ομάδας του χειρουργείου...

- ❖ Ομάδα ορίζεται ένα σύνολο ανθρώπων με συμπληρωματικές δεξιότητες που εργάζονται για την επίτευξη κοινού στόχου και για τον οποίο θεωρούν τον εαυτό τους συλλογικά υπεύθυνο (Wood J. et all , 1998).
- ❖ Η ομάδα διαφοροποιείται από το σύνολο γιατί:
  - Έχει κοινό σκοπό ή λόγο συνεργασίας.
  - Υπάρχει αλληλεξάρτηση, κάθε μέλος χρειάζεται την εμπειρία , την ικανότητα και την δέσμευση του άλλου για την επίτευξη του στόχου.
  - Υπάρχει δέσμευση για συνεργασία.
  - Ο καθένας είναι υπόλογος και αναλαμβάνει την ευθύνη του.
- ❖ Για είναι αποτελεσματικές οι ομάδες πρέπει να στοχεύουν στη μάθηση.
- ❖ Οι ηγέτες πρέπει να διαμορφώνουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν με τέτοιο τρόπο ,ώστε τα μέλη της ομάδας να παρακινούνται για μάθηση.
- ❖ Τέλος οι ηγέτες ,θα πρέπει να δημιουργούν ένα περιβάλλον ψυχικής ηρεμίας που θα καλλιεργείται η επικοινωνία , χωρίς αυτό η μάθηση καταπνίγεται .



# Συγκρούσεις στο χειρουργείο...

Οι συγκρούσεις στο χειρουργείο συμβαίνουν με μια συνέχεια και κατηγοριοποιούνται ως:

- Μικρές,
- Συγκρούσεις για διαφορετικές απόψεις,
- Συγκρούσεις προσωπικοτήτων,
- Συγκρούσεις από εμφανή εχθρότητα ,
- Σύγκρουση συμφερόντων,
- Οξείες, χρόνιες και ατέλειωτες , (Katz ,2007)



# Κύρια αίτια συγκρούσεων στο χειρουργείο...

- ❖ Η επικοινωνία ως πηγή σύγκρουσης: η αναποτελεσματική επικοινωνία είναι η κυριότερη πηγή συγκρούσεων και τα περισσότερα λάθη στο χώρο πηγάζουν από αυτήν.

- Συνέπειες αναποτελεσματικής επικοινωνίας...
- Αναποτελεσματικότητα .
- Ένταση.
- Καθυστέρηση.
- Σπατάλη.
- Ταλαιπωρία του ασθενή.
- Λάθη κατά την χειρουργική επέμβαση.



## ○ Αντιμετώπιση της αναποτελεσματικής επικοινωνίας...

Η παρέμβαση για την ενίσχυση των πρακτικών επικοινωνίας, είναι περίπλοκη γιατί έχει τις ρίζες της στη διαφορετικότητα και συχνά συγκρούεται με τις επαγγελματικές ταυτότητες των μελών μιας ομάδας. Για την επίλυση κρίσιμων ζητημάτων προτείνεται ο διάλογος για την μεταβίβαση πληροφοριών.

- Η λίστα ελέγχου είναι ένα μέσο που χρησιμοποιείται για την ενεργή επικοινωνία της ομάδας, με πλήρη και ακριβή στοιχεία, προκειμένου να επιτευχθεί ο κοινός στόχος της (Waehle, 2012). Διακρίνεται σε τρεις φάσεις, σύμφωνα με τον ΠΟΥ.



# Λίστα ελέγχου – checklist...

## Surgical Safety Checklist



**Patient Safety**  
A World Alliance For Better Health Care

### Before induction of anaesthesia

(with at least nurse and anaesthetist)

**Has the patient confirmed his/her identity, site, procedure, and consent?**

- Yes

**Is the site marked?**

- Yes  
 Not applicable

**Is the anaesthesia machine and medication check complete?**

- Yes

**Is the pulse oximeter on the patient and functioning?**

- Yes

**Does the patient have a:**

**Known allergy?**

- No  
 Yes

**Difficult airway or aspiration risk?**

- No  
 Yes, and equipment/assistance available

**Risk of >500ml blood loss (7ml/kg in children)?**

- No  
 Yes, and two IVs/central access and fluids planned

### Before skin incision

(with nurse, anaesthetist and surgeon)

**Confirm all team members have introduced themselves by name and role.**

**Confirm the patient's name, procedure, and where the incision will be made.**

**Has antibiotic prophylaxis been given within the last 60 minutes?**

- Yes  
 Not applicable

#### Anticipated Critical Events

**To Surgeon:**

- What are the critical or non-routine steps?  
 How long will the case take?  
 What is the anticipated blood loss?

**To Anaesthetist:**

- Are there any patient-specific concerns?

**To Nursing Team:**

- Has sterility (including indicator results) been confirmed?  
 Are there equipment issues or any concerns?

**Is essential imaging displayed?**

- Yes  
 Not applicable

### Before patient leaves operating room

(with nurse, anaesthetist and surgeon)

#### Nurse Verbally Confirms:

- The name of the procedure  
 Completion of instrument, sponge and needle counts  
 Specimen labelling (read specimen labels aloud, including patient name)  
 Whether there are any equipment problems to be addressed

#### To Surgeon, Anaesthetist and Nurse:

- What are the key concerns for recovery and management of this patient?

## ❖ **Καταμέτρηση χειρουργικών υλικών ως πηγή σύγκρουσης:**

- Η τριβή δημιουργείται , συνήθως, μεταξύ χειρουργού και εργαλειοδότη για το αν είναι σημαντική η καταμέτρηση
- Μεταξύ χειρουργών και άπειρων νοσηλευτών , εξαιτίας του χρόνου.

Για την αποφυγή της τριβής κατά την καταμέτρηση :

- Να υπάρχει ομαλή συνεργασία χειρουργών –νοσηλευτών ,και
- Ένταξη τεχνολογικών λύσεων για την υποβοήθηση της χειροκίνητης καταμέτρησης
- Χρειάζεται να θεωρηθεί πρακτική ρουτίνας.

( Riley et al ,2006)

- ## ❖ **Το στρες:** είναι συχνό φαινόμενο σε ένα χώρο όπως το χειρουργείο, λόγω του φόρτου εργασίας και της πίεσης που ασκείται. Οδηγεί στο φόβο, την αγωνία και την καταστροφή των επαγγελματικών σχέσεων, που με τη σειρά τους αυξάνουν τις πιθανότητες σύγκρουσης.

### ❖ **Εξουσία των γιατρών ως πηγή σύγκρουσης:**

Οι γιατροί εκπαιδεύονται για να έχουν υπό την εξουσία τους κάποιους νοσηλευτές .Σήμερα οι νοσηλευτές θέλουν να είναι πιο ανεξάρτητοι και να έχουν επαγγελματικές ευθύνες και αρμοδιότητες.

### ❖ **Ο χώρος του χειρουργείου ως πηγή σύγκρουσης:**

Οι νοσηλευτές είναι αναγκασμένοι να δουλεύουν σε έναν κλειστό χώρο , κάτω από αυστηρά πλαίσια . Επομένως είναι λογικό να επέρχεται η τριβή και η επαγγελματική εξουθένωση .

### ❖ **Πεποιθήσεις , αξίες και στόχοι:**

Οι ασύμβατες αντιλήψεις ή δραστηριότητες δημιουργούν σύγκρουση. Αυτό φαίνεται περισσότερο όταν οι νοσηλευτές έχουν πεποιθήσεις, αξίες και στόχους διαφορετικούς από εκείνους που έχουν οι γιατροί και οι προϊστάμενοι.

(Singleton ,2000)

# Επίλυση συγκρούσεων στο χειρουργείο...

- ❖ Στο χειρουργείο χρησιμοποιούνται τέσσερις γενικοί μηχανισμοί για την επίλυση των συγκρούσεων :
  - Υποχώρηση ,
  - Συνεργασία , «κερδίζω –κερδίζεις» ,
  - Συμβιβασμός ,
  - Ανταγωνισμός , «κερδίζω –χάνεις».
- ❖ Επίσης έχουν χρησιμοποιηθεί με επιτυχία οι στρατηγικές :
  - Η διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας(ΣΒΠ).
  - Συστημική προσέγγιση : Περιλαμβάνει τέσσερις ξεχωριστές αλλά αλληλένδετες φάσεις που χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων.
- ❖ Τρεις επιπρόσθετες στρατηγικές επίλυσης της σύγκρουσης:
  - Πειθαρχία
  - Επικοινωνία
  - Εκπαίδευση στην κατηγορηματικότητα
- (Katz ,2007 & Κοντογιάννη ,2001)

# Άλλα φαινόμενα που παρατηρούνται στο χειρουργείο και μπορεί να προκαλέσουν εντάσεις...

- **Κακομεταχείριση** : Είναι η επαναλαμβανόμενη και διαχρονική , επιθετική συμπεριφορά που εκδηλώνεται με εκδικητικές ,σκληρές και κακόβουλες πράξεις με σκοπό τον εξευτελισμό ενός ατόμου ή ομάδας εργαζομένων.
- **Οριζόντια βία** :Είναι μια μορφή επιθετικής συμπεριφοράς ανάμεσα και μέσα σε καταπιεσμένες ομάδες .
- **Παρενόχληση** : Παρενόχληση είναι η συμπεριφορά που εκλαμβάνεται συνήθως ως δυσάρεστη , ανεπιθύμητη και η οποία συνήθως δεν ανταποδίδεται και ενίοτε επαναλαμβάνεται .

## Συνέπειες...

- Μειωμένη αποτελεσματικότητα στην εργασία
- Μειωμένη παραγωγικότητα
- Αδικαιολόγητες απουσίες
- Πεσμένο ηθικό του προσωπικού
- Υψηλό ποσοστό παραιτήσεων προσωπικού.



(Woodhead & Wicker, 2007).



# Αντιμετώπιση...

- Να ερευνάται η ύπαρξη άλλων θυμάτων η μαρτύρων.
- Το θύμα πρέπει να αντιμετωπίζει τον ένοχο και να απαιτεί να σταματήσει αυτή η συμπεριφορά. Είναι πιο δυναμική αντιμετώπιση (Chapell , 2001) αλλά δύσκολη στην εφαρμογή της( Madison ,1994).
- Ο εργαζόμενος πρέπει να καταθέτει επίσημη διαμαρτυρία στους ανωτέρους στο τμήμα ανθρώπινων πόρων.
- Οι οργανισμοί θα πρέπει να ανακοινώνουν και να ξεκαθαρίζουν ότι τέτοιου είδους συμπεριφορές δεν είναι ούτε εγκεκριμένες ούτε επιτρέπονται απ' τον εργοδότη .
- Είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι των τμημάτων να καθοδηγούνται για το πώς θα αντιμετωπίζουν τέτοιου είδους συμπεριφορές και να μην εμφανίζονται επικριτικοί προς το θύμα.

# Συμπεράσματα...

- Η σύγκρουση είναι ένα φαινόμενο πολύ συχνό και παρατηρείται ευρέως σε οργανισμούς, τόπους εργασίας και κοινωνικές ομάδες ανθρώπων.
- Μια σύγκρουση σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι ωφέλιμη και να αυξήσει τη δημιουργικότητα και την παραγωγή ιδεών.
- Η παρουσία ηγεσίας παίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των συγκρούσεων. Παρά τις προσπάθειες που καταβάλλουν οι ηγέτες/προϊστάμενοι, οι συγκρούσεις μέσα στο χειρουργείο είναι συχνότερες από κάθε άλλο τμήμα. Κυριότερες πηγές τους είναι η επικοινωνία, η προκλητική συμπεριφορά, η εξουσία που έχουν οι γιατροί.

# Προτάσεις...

Γι' αυτό αυτό θα πρέπει να γίνει περαιτέρω έρευνα για:

- Τον τρόπο που οι προϊστάμενοι διευθετούν τις συγκρούσεις.
- Το αν έχουν την ικανότητα και την εκπαίδευση για την επίλυση.
- Την ικανότητα που έχουν οι προϊστάμενοι ώστε να προλαμβάνουν τη σύγκρουση αλλά και να την επιλύουν σωστά.
- Το αν προσωπικό του χειρουργείου είναι εκπαιδευμένο πάνω στην επικοινωνία, τον διάλογο και τον χειρισμό στρεσογόνων καταστάσεων που προκαλούν πίεση.
- Το αν εκπαιδεύεται στην αντιμετώπιση προκλητικών συμπεριφορών και στην διαχείριση του άγχους.

# Βιβλιογραφία...

- Katz, J., (2007). conflict and its resolution in the operating room. *Journal of clinical anaesthesia*, Issue 19, pp. 152-158.
- Ligard, L., Espin, S. & Whyte, S., (2004). Communication failures in the operating room: an observational classification of recurrent types and effects. *Qual Saf Health Care*, Issue 13, pp. 330-334.
- Κοντογιάννη, Α. και συν (2011). Διαχείριση συγκρούσεων στο ιατρονοσηλευτικό προσωπικό παιδιατρικών τμημάτων. *Νοσηλευτική*, 50 (3), 320-331.
- Swansburg, C. & Swansburg, J., 1999. Conflict management. Ed. E. Singleton, In: *Introductory management and leadership for nurses*.. Canada: Jones and Bartlett Publishers, pp. 633-646.
- Madison, L., 1994. RN'S experiences of sex-based and sexual harassment –an empirical study. *Ayst Journal Advanced Nurs*, Issue 14, pp. 29-37.



Σας ευχαριστούμε πολύ  
για την προσοχή σας..!