

## Η επικοινωνία στις μονάδες/ οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας

Ιωάννης Κ. Θανασάς<sup>1</sup>, Μαριάννα Χαραλάμπους<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Μαιευτική & Γυναικολογική κλινική, Γενικό Νοσοκομείο Τρικάλων, <sup>2</sup>Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη σύγχρονη επιχειρησιακή δραστηριότητα απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της διοίκησης σε μία επιχείρηση/οργανισμό είναι η αποτελεσματική επικοινωνία. Η αναποτελεσματική επικοινωνία η οποία οφείλεται σε λάθη που είναι δυνατόν να σχετίζονται με τον αποστολέα ή κατά άλλους σε λάθη που σχετίζονται με τον παραλήπτη οδηγεί σε συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις στον εργασιακό χώρο οι οποίες εάν δεν αντιμετωπισθούν έγκαιρα και αποτελεσματικά είναι δυνατόν να προκαλέσουν δυσλειτουργία στον οργανισμό. Οι βασικότεροι παράγοντες που συμβάλλουν σημαντικά σήμερα στην ομαλή λειτουργία των οργανισμών παροχής υπηρεσιών υγείας είναι ο επαγγελματικός σεβασμός, η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και η επαγγελματική επάρκεια των επαγγελματιών υγείας. Στο πλαίσιο του ευρύτερου προβληματισμού αποτελεσματικής διοίκησης των οργανισμών, για την ανάγκη βελτίωσης της διαπροσωπικής επικοινωνίας στους υγειονομικούς οργανισμούς έχουν διατυπωθεί σήμερα προτάσεις οι οποίες εκτιμάται ότι είναι σε θέση να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση των δυσκολιών της επικοινωνίας. Στην παρούσα εργασία, με δεδομένη την πλήρη κατανόηση των γνώσεων που αφορούν στις βασικές αρχές της διοικητικής επιστήμης, μετά από την μελέτη της διαδικασίας και της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας επιχειρείται η ανασκόπηση του ρόλου της επικοινωνίας στη διοίκηση των μονάδων/οργανισμών υγείας. Επίσης, με βάση τη διεθνή κυρίως βιβλιογραφία γίνεται προσπάθεια παράθεσης προτάσεων για τη βελτίωση της διαπροσωπικής επικοινωνίας, προκειμένου αυτή να καταστεί αποτελεσματική για τις σύγχρονες μονάδες/οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας.



**Λέξεις Ευρετηρίου:** επικοινωνία, εμπόδια επικοινωνίας, βελτιωτικές προτάσεις, μονάδες/οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας.



Παραπομπή

Ι. Θανασάς, Μ. Χαραλάμπους. Η επικοινωνία στις μονάδες/οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας. *Επιστημονικά Χρονικά* 2016;21(3): 256-267

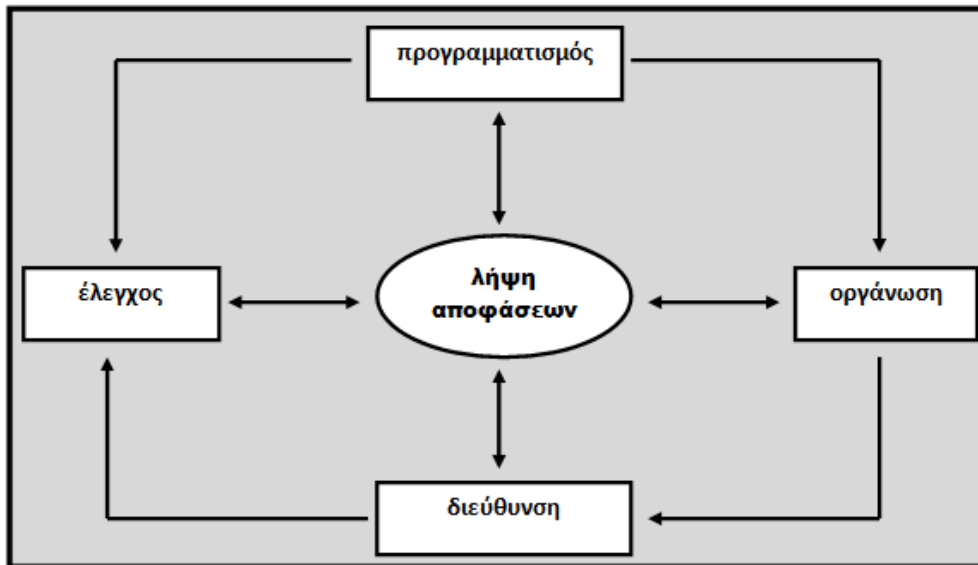
## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

**Η** σημασία της διοίκησης είναι γνωστή από την αρχαιότητα. Ο συντονισμός των ατομικών προσπαθειών που εξασφαλίζεται από την διοικητική επιστήμη υπήρξε αναγκαίος και απαραίτητος από τη στιγμή που οι άνθρωποι κατά την εξελικτική τους πορεία σχημάτισαν ομάδες και έθεσαν συγκεκριμένους στόχους και σκοπούς. Από την αρχαία Αίγυπτο και την αρχαία Κίνα, αλλά και την Ελληνική Αθηναϊκή Δημοκρατία σώζονται μέχρι σήμερα αναφορές που υποδηλώνουν την ουσιαστική ύπαρξη και την αποτελεσματική εφαρμογή της διοικητικής λειτουργίας. Ο Σωκράτης αναφέρεται στη διοίκηση και την περιγράφει ως μια ξεχωριστή επιδεξιότητα η οποία διαφέρει κατά πολύ από την τεχνική γνώση και την εμπειρία.

Οι ραγδαίες αναταραχές που παρατηρούνται σε όλους τους τομείς τα τελευταία χρόνια και οι γενικές και συνεχείς ανακατατάξεις στο χώρο των επιστημών και της τεχνολογίας είναι λογικό και αναμενόμενο να έχουν επηρεάσει με τη σειρά τους την ιατρική επιστήμη και σε διοικητικό επίπεδο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η παροχή των υπηρεσιών υγείας σήμερα να επιτελείται στο πλαίσιο ενός οργανωμένου συστήματος υγείας που προϋποθέτει αποτελεσματική διοίκηση των μονάδων/οργανισμών υγείας. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή στη μη αναθεώρηση του προγραμματισμού. Βασική επίσης λειτουργία της διοίκησης των

επιχειρήσεων είναι και η λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση ή στον οργανισμό (σχήμα 1), η οποία λαμβάνει χώρα σε όλες τις λειτουργίες και σε όλα τα στάδια της διοίκησης, και για το λόγο αυτό συνήθως δεν αναφέρεται ως ξεχωριστή λειτουργία της διοικητικής επιστήμης [1].

Στη σύγχρονη επιχειρησιακή δραστηριότητα απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της διοίκησης σε μια επιχείρηση/οργανισμό είναι η αποτελεσματική επικοινωνία. Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία θεωρείται σήμερα ζωτικής σημασίας για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, καθώς έχει χαρακτηριστεί ως ένα από τα κλειδιά της οργανωτικής επάρκειας [2,3]. Η ικανότητα των στελεχών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων και των μονάδων/οργανισμών υγείας, να επικοινωνούν αποτελεσματικά και με επιτυχία είναι βασική προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία και ενδυνάμωση των επιχειρήσεων. Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία μέσα στο πλαίσιο του σύγχρονου διεθνούς και ανταγωνιστικού οικονομικού περιβάλλοντος είναι σε θέση να ενδυναμώσει την ανάγκη των επιχειρήσεων να αναπτύξουν επικοινωνιακή στρατηγική η οποία θα συντελέσει στη σωστή διαχείριση των συγκρούσεων, στην υιοθέτηση της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς και στη λήψη ποιοτικών αποφάσεων για τις επιχειρήσεις, προκειμένου να καταστεί εφικτή η καλύτερη και πληρέστερη κατανόηση των στοιχείων που συνθέτουν την επιχειρησιακή πραγματικότητα [4].



**Σχήμα 1.** Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης.

Στην παρούσα εργασία, με δεδομένη την πλήρη κατανόηση των γνώσεων που αφορούν στις βασικές αρχές της διοικητικής επιστήμης, μετά από την μελέτη της διαδικασίας και της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας επιχειρείται η ανασκόπηση του ρόλου της επικοινωνίας στη διοίκηση των μονάδων/οργανισμών υγείας. Επίσης, με βάση τη διεθνή κυρίως βιβλιογραφία παρατίθενται πιθανά μέτρα βελτίωσης της διαπροσωπικής επικοινωνίας, προκειμένου αυτή να καταστεί αποτελεσματική για τις σύγχρονες μονάδες/οργανισμούς υγείας.

## ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

### Η έννοια και η διαδικασία της επικοινωνίας

Η θεωρία της επικοινωνίας έχει τις ρίζες της στην αρχαιότητα. Οι περισσότερες θεωρίες που σχετίζονται με την επικοινωνία

είναι βασισμένες σε έννοιες τόσο αρχαίες, όσο η ίδια η γλώσσα και το κοινωνικοπολιτικό σύστημα των ανθρώπων. Γενικότερα, επικοινωνία είναι η διαδικασία που αφορά στην ανταλλαγή και κατανόηση πληροφοριών, σκέψεων, ιδεών ή συναισθημάτων από δύο ή περισσότερα άτομα [5,6]. Ο Taylor το 2005 και ο DeVito το 2006 όρισαν την επικοινωνία ως την ανταλλαγή των «εννοιών» μεταξύ των ατόμων διαμέσου ενός κοινού συστήματος «συμβόλων» [7,8]. Σχετικά με την επιχειρησιακή επικοινωνία αυτή αφορά σε σκόπιμες ή οργανωμένες ανταλλαγές ιδεών, γνώμων, πληροφοριών ή οδηγιών μεταξύ των εργαζομένων, προσωπικά ή απρόσωπα, με τη χρησιμοποίηση συμβόλων ή σημάτων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης/οργανισμού. Δηλαδή, επικοινωνία με την έννοια αυτή είναι το σύνολο των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα μέσα στην επιχείρηση, και με τις οποίες οι πληροφορίες μεταβιβάζονται από τον αποστολέα στον παραλήπτη [9].

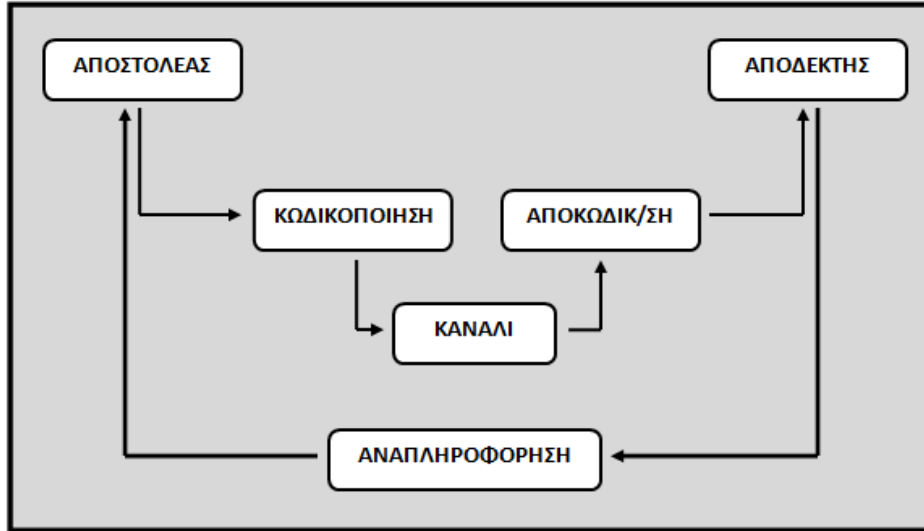
Η διαδικασία της επικοινωνίας, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (σχήμα 2) περιλαμβάνει τον αποστολέα (πομπό), τον αποδέκτη (παραλήπτη), το μήνυμα και τη διεργασία της κωδικοποίησης - αποκωδικοποίησης του μηνύματος [10]. Η διαδικασία της επικοινωνίας απαιτεί την ύπαρξη τουλάχιστον δύο προσώπων, του αποστολέα και του αποδέκτη. Η επικοινωνία αρχίζει με την κωδικοποίηση του μηνύματος από τον αποστολέα και τελειώνει με την αποκωδικοποίηση του μηνύματος από τον αποδέκτη. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που ο αποστολέας κωδικοποιεί και μεταβιβάζει το επιθυμητό μήνυμα με τη βοήθεια καναλιών στον αποδέκτη. Ο αποδέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει με σκοπό να κατανοήσει αυτό που ο αποστολέας επιθυμεί να του μεταβιβάσει. Το τελευταίο επίπεδο της επικοινωνίας είναι ο μηχανισμός ελέγχου αναπληρότητας - ανατροφοδότησης (feed - back) με τον οποίο το μήνυμα επιστρέφει στον αποστολέα και δίδεται η δυνατότητα ελέγχου του βαθμού κατανόησής του από τον αποδέκτη. Η αναπληρότητα αποτελεί απαραίτητο εργαλείο της επικοινωνίας και δίνει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με το τι μηνύματα εκπέμπονται και κατά πόσο καλά τα μηνύματα αυτά γίνονται αντιληπτά [11].

### Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερη έννοια είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης /οργανισμού, ώστε να προάγεται η αποτελεσματικότητα της δράσης της μονάδας ως συνόλου, χωρίς δυσανάλογα υψηλό

κόστος επίτευξης καλής επικοινωνίας. Για την επίτευξη αυτού του στόχου απαιτείται η μείωση ή η εξάλειψη των εμποδίων που παρεμβάλλονται μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη. Τα εμπόδια αυτά της επικοινωνίας τα οποία χαρακτηρίζονται και ως παράσιτα πρέπει να αντιμετωπίζονται με προσοχή στο σύνολό τους, προκειμένου η επικοινωνία σε έναν οργανισμό να είναι αποτελεσματική. Η αναποτελεσματική επικοινωνία στον οργανισμό οφείλεται σε λάθη που είναι δυνατόν να σχετίζονται με τον αποστολέα ή κατά άλλους σε λάθη που σχετίζονται με τον παραλήπτη [12,13,14].

Η λανθασμένη ανάλυση των μηνυμάτων που μεταβιβάζονται από τον αποστολέα στον αποδέκτη, η έλλειψη σαφήνειας, η έλλειψη αξιοπιστίας, η λανθασμένη επιλογή του χρόνου και του χώρου επικοινωνίας, η λανθασμένη επιλογή του τρόπου και του μέσου επικοινωνίας, ο φόβος της επικοινωνίας και η μη χρησιμοποίηση της αναπληρότητας αποτελούν τα πιο σημαντικά εμπόδια στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας που σχετίζονται με τον αποστολέα. Η σαφήνεια των στόχων της διαδικασίας της επικοινωνίας τόσο σε ατομικό, όσο και σε οργανωτικό επίπεδο πρέπει να είναι επαρκώς καθορισμένη για να αποφεύγονται παρερμηνείες και εμπόδια στην επικοινωνία, προκειμένου αυτή να είναι αποτελεσματική και ουσιαστική. Η ασάφεια, η ανακρίβεια, η έλλειψη πληρότητας και η απουσία περιεκτικότητας ή ορθότητας των μηνυμάτων αποτελούν επιπλέον εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας, την ευθύνη για τα οποία φέρει ο αποστολέας του μηνύματος. Παρόμοια, η αποδοχή από τον παραλήπτη της αξιοπιστίας του αποστολέα



**Σχήμα 2.** Η διαδικασία της επικοινωνίας.

σχετικά με τις γνώσεις, τις πληροφορίες ή ακόμη και την κρίση που διαθέτει, η ορθή επιλογή του χρόνου και του χώρου της επικοινωνίας από τον αποστολέα και οι σωστές επιλογές του αποστολέα όσον αφορά τον τρόπο και τα μέσα μεταβίβασης του μηνύματος αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Επίσης, στις απαραίτητες προϋποθέσεις επίτευξης αποτελεσματικής επικοινωνίας πρέπει να συμπεριλαμβάνεται και η δημιουργία θετικού κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας ανάμεσα στα άτομα που επικοινωνούν, με την καταστολή του φόβου της επικοινωνίας που συνήθως καλλιεργείται μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων. Έτσι, ο αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη οδηγεί στην ανάπτυξη διαλλακτικών διαπροσωπικών σχέσεων, χωρίς δογματισμούς οι οποίες επιτρέπουν τη δημιουργία θετικού κλίματος για την επιτυχή επικοινωνία και την ευημερία του οργανισμού [15].

Παράλληλα, η έλλειψη ενδιαφέροντος, τα βιαστικά συμπεράσματα, η προδιάθεση - προκατάληψη, η υπερευαισθησία του αποδέκτη, η υπερφόρτωση των μηνυμάτων και η ανικανότητα επικοινωνιακής στρατηγικής αποτελούν τα σημαντικότερα εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας που σχετίζονται με τον αποδέκτη. Πιο συγκεκριμένα, η απροσεξία και η έλλειψη ενδιαφέροντος, η έλλειψη καλής διάθεσης και ικανότητας του αποδέκτη να εστιάσει στο μεταβιβαζόμενο μήνυμα από τον αποστολέα αποτελούν σημαντικά εμπόδια επικοινωνίας από την πλευρά του παραλήπτη, διότι όχι μόνο προκαλούν σοβαρά προβλήματα στην ορθή επεξεργασία και κατανόηση του μηνύματος, αλλά ταυτόχρονα επιδρούν αρνητικά στην περαιτέρω έκφραση και συνέχιση της διαδικασίας της επικοινωνίας από τον αποστολέα. Επίσης, εμπόδιο αποτελεσματικής επικοινωνίας σχετιζόμενο με τον παραλήπτη είναι η βιαστική πρόωμη αξιολόγηση των μεταβιβαζόμενων μηνυμάτων από τον αποστολέα στον αποδέκτη. Τα βιαστικά συμπεράσματα του αποδέκτη που μπορεί να οφείλονται σε

έλλειψη υπομονής ή σε πίεση χρόνου, πριν ακόμη προλάβει ο αποστολέας να ολοκληρώσει τη μετάδοση του μηνύματος οδηγούν στη βιαστική αξιολόγηση του περιεχομένου του μηνύματος η οποία μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένα συμπεράσματα και σε λανθασμένη κατανόησή του. Έτσι, τα βιαστικά συμπεράσματα εμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία, αφού αυτό που εκλαμβάνεται ως περιεχόμενο του μηνύματος μπορεί να απέχει πολύ από το πραγματικό μήνυμα. Τέλος, οι διανοητικές ικανότητες, οι φυσικές ικανότητες, η ικανότητα προφορικής και γραπτής έκφρασης του μηνύματος, η υπομονή, η επιμονή και η προσπάθεια δημιουργίας θετικού κλίματος συνεργασίας μεταξύ των επικοινωνούντων αποτελούν βασικές και απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη αποτελεσματικής επικοινωνίας σε έναν οργανισμό [16].

### **Η επικοινωνία στις μονάδες/οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας**

Ο όρος «υπηρεσίες υγείας» περιλαμβάνει το σύνολο των παρεχόμενων ιατρικών φροντίδων, προληπτικών και φαρμακευτικών, καθώς και τους μηχανισμούς παροχής και διανομής αυτών των φροντίδων. Ειδικότερα, ως σύστημα παροχής υπηρεσιών υγείας είναι το σύνολο των οικονομικών πόρων, ο πάγιος εξοπλισμός, η υλικοτεχνική υποδομή, η τεχνολογία και τα οργανωτικά πρότυπα που απαιτούνται, προκειμένου μέσω των υπηρεσιών υγείας που παράγονται από αυτούς τους πόρους να βελτιωθεί η στάθμη και το υγειονομικό επίπεδο του πληθυσμού. Ο σημαντικότερος πόρος για τη λειτουργία του συστήματος υγείας είναι το ανθρώπινο

δυναμικό, η μεγάλη σημασία του οποίου καταφαίνεται από το ότι μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά την αποτελεσματική λειτουργία των νοσοκομειακών οργανισμών [17]. Το νοσοκομείο στην σημερινή εποχή της επικράτησης της βιοιατρικής τεχνολογίας αποτελεί τον θεμελιώδη δομικό λίθο του συστήματος υγείας. Η παροχή φροντίδας υψηλής ποιότητας στους νοσοκομειακούς οργανισμούς εξασφαλίζεται με την καλή επικοινωνία. Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή διοίκηση των μονάδων/οργανισμών παροχής υπηρεσιών υγείας. Στους χώρους των οργανισμών παροχής υπηρεσιών υγείας ευδοκιμούν αρκετά προβλήματα στις σχέσεις του προσωπικού, με αποτέλεσμα την συχνή εκδήλωση συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων οι οποίες εάν δεν αντιμετωπισθούν έγκαιρα και αποτελεσματικά είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε δυσλειτουργία του οργανισμού [18,19,20]. Οι βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν σημαντικά στην ομαλή λειτουργία της μονάδας/ οργανισμού υγείας είναι ο επαγγελματικός σεβασμός, η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και η επαγγελματική επάρκεια των επαγγελματιών υγείας [21].

Ο επαγγελματικός σεβασμός ανάμεσα στους ιατρούς και τους νοσηλευτές ή τον διευθυντή και τους επιμελητές μιας υγειονομικής νοσηλευτικής μονάδας είναι απαραίτητος για την αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία και την καλή λειτουργία της νοσηλευτικής μονάδας υγείας. Η έλλειψη υπομονής από την πλευρά των ιατρών, η άρνηση να απαντήσουν σε ερωτήσεις των νοσηλευτών και γενικά τα αρνητικά σχόλια και η αρνητική κριτική του νοσηλευτικού προσωπικού από τους ιατρούς

είναι συμπεριφορές που συναντούμε αρκετά συχνά στα σύγχρονα νοσοκομεία και που δηλώνουν την έλλειψη σεβασμού των ιατρών απέναντι στους νοσηλευτές [22,23]. Από την άλλη πλευρά, οι σύγχρονοι νοσηλευτές οι οποίοι περνούν αρκετό χρόνο με τον ασθενή, επικεντρώνουν περισσότερο την προσοχή τους στη φροντίδα των ασθενών και όχι στη θεραπεία, γεγονός το οποίο έρχεται σε αντιπαράθεση με τα επιστημονικά κριτήρια και την καθημερινή κλινική πράξη των θεραπόντων ιατρών. Έτσι το γεγονός αυτό αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα υπονόμησης της αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των ιατρών και των νοσηλευτών, παράγοντας που όμως οφείλεται στον διαφορετικό επαγγελματικό προσανατολισμό (επαγγελματική κουλτούρα) μεταξύ των εμπλεκόμενων επαγγελματιών υγείας [24].

Παρόμοια, η καλή συνεργασία μεταξύ των επαγγελματιών υγείας που εργάζονται σε έναν υγειονομικό οργανισμό αποτελεί βασικό παράγοντα της εύρυθμης λειτουργίας του οργανισμού. Η άρνηση των επαγγελματιών υγείας να συνεργασθούν ομαδικά και αρμονικά μέσα στον ίδιο χώρο του οργανισμού παροχής υπηρεσιών υγείας δεν βελτιώνει τα κλινικά αποτελέσματα, δεν αυξάνει τον βαθμό ικανοποίησης των ασθενών και ούτε συμβάλλει στη μείωση των δαπανών σε ανθρώπινους και υλικούς πόρους [25]. Το 2007 ο Reader και οι συνεργάτες του δημοσίευσαν ότι η αποτελεσματική συνεργασία των επαγγελματιών υγείας ως αποτέλεσμα της αποτελεσματικής επικοινωνίας στο χώρο του νοσοκομείου δύναται να διασφαλίσει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα της θεραπείας [26]. Αντίθετα, η κυριαρχική και

αυταρχική συμπεριφορά του ιατρού προς το νοσηλευτικό προσωπικό επηρεάζει αρνητικά την επικοινωνία μεταξύ τους και κατά επέκταση η κακή συνεργασία που δημιουργείται μεταξύ του ιατρού και των νοσηλευτών επιδρά αρνητικά στην λειτουργία του οργανισμού υγείας [27].

Τέλος, πρόσφατες ερευνητικές μελέτες έδειξαν ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των επαγγελματιών υγείας απορρέει από την άριστη διεπαγγελματική συνεργασία και τον σωστό καταμερισμό της εργασίας και των αρμοδιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων στο χώρο των οργανισμών παροχής υπηρεσιών υγείας. Επίσης, αποτελεί βασική και απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη και την ευημερία των σύγχρονων υγειονομικών οργανισμών, αφού είναι σε θέση να δημιουργήσει ένα ευχάριστο και παραγωγικό περιβάλλον αποδοτικής εργασίας το οποίο μπορεί να εξασφαλίσει σημαντικά οφέλη για την ασφαλέστερη διαχείριση της υγείας των ασθενών [28,29].

### **Προτάσεις βελτίωσης της επικοινωνίας στις μονάδες/οργανισμούς υγείας**

Το πλαίσιο του ευρύτερου προβληματισμού αποτελεσματικής διοίκησης των σύγχρονων οργανισμών, για την ανάγκη βελτίωσης της διαπροσωπικής επικοινωνίας στις μονάδες/οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας, αφορά σε επιστημονικά τεκμηριωμένες προτάσεις, όπως είναι η πραγματοποίηση τακτικών συσκέψεων, ο επαγγελματικός σεβασμός, η διατήρηση άριστης συνεργασίας των επαγγελματιών υγείας και η συνεχής βελτίωση των εργαζομένων στο χώρο του νοσοκομείου.

Επίσης, η άμεση πρόσληψη ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού, η παρακολούθηση μεταπτυχιακής εκπαίδευσης στην επικοινωνία, η διατύπωση σαφούς επικοινωνίας, η συστηματική αξιολόγηση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης και η εξασφάλιση αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των επαγγελματιών υγείας και των ασθενών πρέπει να αποτελούν σήμερα κατευθυντήριες οδηγίες για την λειτουργία των σύγχρονων μονάδων/οργανισμών υγείας, η εφαρμογή των οποίων εκτιμάται ότι μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση των δυσκολιών της επικοινωνίας.

Η πραγματοποίηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα προγραμματισμένων συναντήσεων τόσο μεταξύ των διευθυντών των νοσηλευτικών μονάδων και των επιμελητών ιατρών, όσο και μεταξύ του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού υπό την καθοδήγηση του διευθυντή του τμήματος/κλινικής αναμένεται να καλλιεργήσει ένα θετικό κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού ανάμεσα στους ιατρούς και τους νοσηλευτές. Ο διευθυντής οφείλει να σέβεται και να επεξεργάζεται τη διαφορετική επιστημονική άποψη των συναδέλφων του και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να την αγνοεί υπεροπτικά. Έτσι, ο επαγγελματικός σεβασμός και οι άριστες διεπαγγελματικές σχέσεις εκτιμάται ότι μπορούν να οδηγήσουν σε αρμονική συνεργασία του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού η οποία κρίνεται απαραίτητη για την ενίσχυση της αλληλοσύνδεσης των επαγγελματιών υγείας και τη βελτίωση της επικοινωνίας των εργαζομένων στο χώρο της μονάδας/οργανισμού υγείας [30].

Επίσης, η συνεχής βελτίωση του υπάρχοντος προσωπικού σε επιστημονικό και διοικητικό επίπεδο με τη διενέργεια ανά τακτά χρονικά διαστήματα ενημερωτικών επιστημονικών εκδηλώσεων και την παρακολούθηση μεταπτυχιακής εκπαίδευσης στην επικοινωνία των οργανισμών, αντίστοιχα, και η άμεση πρόσληψη ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού εκτιμάται ότι αποτελεί μεγάλη ανάγκη για την εύρυθμη λειτουργία των σύγχρονων νοσοκομείων. Η εκπαίδευση, η μετεκπαίδευση και η αρμονική συνεργασία των εργαζομένων στο χώρο του νοσοκομείου αναμένεται να οδηγήσει στην αποφυγή κατά το μέγιστο δυνατό των ιατρικών λαθών, στη διασφάλιση της μέγιστης ασφάλειας των ασθενών και στην ελαχιστοποίηση της σπατάλης των πόρων, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό [31,32,33].

Τέλος, η συστηματική αξιολόγηση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης με σκοπό την πρόληψη της εργασιακής κόπωσης των εργαζομένων στο χώρο της υγείας και η εξασφάλιση αποτελεσματικής επικοινωνίας των επαγγελματιών υγείας και των ασθενών συντελούν καθοριστικά στην αντιμετώπιση των δυσκολιών της επικοινωνίας που λαμβάνουν χώρα σήμερα στα σύγχρονα νοσοκομεία. Οι επαγγελματίες υγείας εξασφαλίζοντας την εμπιστοσύνη και την καλή συνεργασία των ασθενών είναι σε θέση να επιτελούν με μεγαλύτερη ακρίβεια το κλινικό τους έργο και να παρέχουν υψηλής ποιότητας υγειονομικές υπηρεσίες [34,35].



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη σύγχρονη ψυχοκοινωνική θεωρία έχει επικρατήσει η άποψη σήμερα ότι η επικοινωνία στους οργανισμούς/μονάδες υγείας, ως πολυσύνθετοι οργανισμοί που αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα και διαθέτουν υψηλή τεχνολογία, κρίνεται σημαντική και απαραίτητη. Η εύρυθμη λειτουργία των σύγχρονων μονάδων/οργανισμών παροχής υπηρεσιών υγείας απαιτεί αποτελεσματική επικοινωνία των επαγγελματιών υγείας τόσο στην διεπαγγελματική τους συνεργασία, όσο και στην εξασφάλιση παροχής υψηλής ποιότητας φροντίδας και της κατάλληλης θεραπευτικής αντιμετώπισης των ασθενών [36,37].

Η αναποτελεσματική επικοινωνία στις μονάδες/οργανισμούς υγείας και οι επακόλουθες συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις που επιφέρει οδηγούν συνήθως σε επιθετική συμπεριφορά των εργαζομένων και στην δυσλειτουργία του οργανισμού. Παρά ταύτα, σε μεμονωμένες περιπτώσεις, στις οποίες αναλόγως των δυνατοτήτων των επαγγελματιών υγείας και της εφαρμογής των κατάλληλων διοικητικών οργανωτικών χειρισμών η αναποτελεσματική επικοινωνία είναι πιθανό να αποτελέσει κίνητρο διεπαγγελματικής συνεργασίας και να οδηγήσει στην ανάπτυξη και στην ευημερία των μονάδων/οργανισμών παροχής υπηρεσιών υγείας [38].

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μπουραντάς Δ. Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές. Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.
2. Hellriegel D and Slocum J. Organization Behavior. (10th Ed.) International Thomson Publishing Company 2004.
3. Cheney G. Organizational Communication Comes Out'. Management Communication Quarterly 2007: 80 - 91.
4. Robbins S and Judge T. Organizational Behavior 2007. (Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ).
5. Hargie O. A handbook of communication skills, London, Routledge 1989.
6. Σαχινίδης Α και Ακρίβος Χ. Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διοίκηση των εργασιακών σχέσεων. Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων 2001, 23: 6 - 15.
7. Taylor S. Communication for Business. 4th ed. Pearson Education Inc., New York, 2005: 429.
8. DeVito JA. Human Communication: the basic course. 10th ed. Pearson Education Inc., New York, 2006: 404.
9. Λούτας Γ. Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2002: 480.

10. Τζωρζάκης Κ και Τζωρτζάκη Α. Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα, Rosili 2007.
11. Kurland NB and Pelled LH. Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management* 2000; 25: 428 - 438.
12. Tourish D and Hargie O. *Key issues in organizational communication*, Routledge 2003.
13. May S and Mumby D. *Engaging organizational communication theory and research*, Sage Pub 2004.
14. Zaremba A. *Organizational communication*, South - Western College Pub 2005.
15. Montana PJ and Charnov BH. Μάνατζμεντ. Εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 2002.
16. Swansburg R and Swansburg R. Εισαγωγή στη νοσηλευτική διοίκηση και ηγεσία. Επιστημονική επιμέλεια Ελένη Αποστολοπούλου. Εκδ. Λαγός, Αθήνα 1999.
17. Καριώτης Π. *Management υπηρεσιών υγείας και βιοιατρική τεχνολογία*. Εκδόσεις Euroclinica, Αθήνα 1992: 1 - 2.
18. Woolley FR, Kane RL, Hughes CC and Wright DD. The effects of doctor - patient communication on satisfaction and outcome of care. *Sci & Med* 1978; 12: 123 - 128.
19. Forte PS. The High Cost of Conflict. *Nurs Econ* 1997; 15: 119 - 123.
20. Σταθοπούλου Χ. Επίλυση συγκρούσεων σε νοσοκομειακό περιβάλλον. *Νοσηλευτική* 2006, 45: 50 - 58.
21. Porter - O'Grady. Constructing a Conflict Resolution Program for Health Care. *Health Care Manage Rev* 2004; 29: 278 - 283.
22. Kelly J. An overview of conflict. *Dimens Crit Care Nurs* 2006; 25: 22 - 28.
23. Casanova J, Day K, Dorpat D, Hendricks B, Theis L and Wiesman S. Nurse - physician work relations and role expectations. *J Nurs Adm* 2007; 37: 68 - 70.
24. Frederich ME, Strong R, and Gunten CF. Nurse - Physician: Can nurses refuse to carry out doctor's orders. *J Palliat Med* 2002; 5: 155 - 158.
25. Schmidt IK and Svarstad BL Nurse - physician communication and quality of drug use in Swedish nursing homes. *Soc Sci Med* 2002; 54: 1767 - 1777.
26. Reader TW, Flin R, Mearns K, and Cuthbertson BH. Interdisciplinary communication in the intensive care unit. *British Journal of Anesthesia* 2007; 97: 347 - 352.
27. Vazirani S, Hays RD, Shapiri MF, and Cowan M. Effect of a multidisciplinary intervention on communication and collaboration among physicians and nurses. *Am J Crit Care* 2005; 14: 71 - 77.

28. Tjia J, Mazor MK, Field T, Meterko V, Spenard A, and Gurwitz, HJ. Nurse - Physician Communication in the Long - term Care Setting: Perceived Barriers and Impact on Patient Safety 2009; 5: 145 - 152.
29. Karima AEL, and Wafaa F. Nurse - physician collaboration: A comparative study of the attitudes of nurses and physicians at Mansoura University Hospital. Life Science Journal 2011; 8: 140 - 146.
30. Arford PH. Nurse - Physician Communication: An Organizational Accountability. Nurs Econ 2005; 23: 72 - 77.
31. Levinson W, D'Aunno T, Gorawara - Bhat R, Stein T, Reifsteck S, Egener B, et al. Patient - Physician Communication as Organizational Innovation in the Managed Care Setting. Am J Manag Care 2002; 8: 622 - 630.
32. Krammer AWM, Dosman H, Tan LHC, Jannen JJM, and Grol RPT. Acquisition of communication skill in postgraduate training for general practice. Med Educ 2004; 38: 158 - 167.
33. Weiner JS and Cole SA. Three Principles to Improve Clinician communication for Advance Care Planning: Overcoming Emotional, Cognitive, and Skill Barriers. J Palliat Med 2004; 7: 817 - 829.
34. Κουτελέκος Ι και Πολυκανδριώτη Μ. Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών. Βήμα Ασκληπιού 2007, 6: 1 - 7.
35. Polikandrioti M and Ntokou M. Needs of hospitalized patients. Health Science Journal 2011; 5: 15 - 22.
36. Van den Brink - Muinen A. The role of gender in healthcare communication. Patient Educ Couns 2002; 48: 199 - 200.
37. Puntillo KA and Mc Adam JL. Communication between physicians and nurses as a target for improving end - of - life care in the intensive care unit: Challenges and opportunities for moving forward. Crit Care Med 2006; 34: 332 - 340.
38. Μπιτσώρη Ζ. Ο ρόλος της επικοινωνίας στις υπηρεσίες υγείας. Περιεγχειρητική Νοσηλευτική 2013, 2: 65 - 72.

## *Communication in units/organizations providing health services*

**Ioannis K. Thanasas<sup>1</sup>, Marianna Charalambous<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Department of Obstetrics & Gynecology of General Hospital of Trikala, Greece <sup>2</sup>European University of Cyprus, Cyprus

### ABSTRACT

In modern business activity prerequisite for the success of management in a company / organization is the effective communication. Inefficient communication due to errors that may be related to the sender or errors associated with the recipient leads to conflicts and confrontations in the workplace which if not treated promptly and effectively could cause a malfunction in the organization. The main factors that contribute significantly today to the smooth operation of the health service organizations are professional respect, cooperation between employees and the competence of health professionals. In the context of the broad reflection effective management of organizations the need to improve interpersonal communication in health organizations have expressed today proposals which are expected to be able to contribute effectively to overcome the difficulties of communication. In this study, given the full understanding of knowledge concerning the fundamentals of management, after a study of the process and the efficiency of communication attempts by mainly international literature review of the role of communication in the management of the units/health organizations today and the juxtaposition of suggestions for improvement of interpersonal communication in order to make it effective for modern units/health service organizations .



**Keywords:** communication, communication barriers, improvement proposals, units /health service organizations



Citation

**I. Thanasas, M. Charalambous. Communication in units/organizations providing health services. Scientific Chronicles 2016; 21(3): 256-267**

Συγγραφέας επικοινωνίας

Ιωάννης Κ. Θανασάς, E-mail addresses: [thanasasg@hotmail.com](mailto:thanasasg@hotmail.com)