

ΠΡΩΤΟΤΥΠΟ ΑΡΘΡΟ

## Διερεύνηση της διαχείρισης συγκρούσεων του προσωπικού σε δημόσιο ελληνικό νοσοκομείο

Α. Μπακαλάκη<sup>1</sup>, Ι. Αποστολάκης<sup>2</sup>, Μ. Μαλλιάρου<sup>3</sup>, Π. Σαράφης<sup>4</sup>

<sup>1</sup>ΠΜΣ Διοίκηση Μονάδων Υγείας, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, <sup>2</sup>ΠΜΣ Διοίκηση Μονάδων Υγείας, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα / Εργαστήριο Ιατρικής Φυσικής, Ιατρική Σχολή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο, Αθήνα, <sup>3</sup>ΠΜΣ Διοίκηση Μονάδων Υγείας, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα / Τμήμα Νοσηλευτικής, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, <sup>4</sup>Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα / Αναπληρωτής Καθηγητής, Γενικό Τμήμα Λαμίας, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Λαμία

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός: Σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση των παραγόντων πυροδότησης συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον καθώς και των προτιμώμενων στρατηγικών αντιμετώπισής τους από το προσωπικό. Παράλληλα, μελετήθηκε η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στους παράγοντες συγκρούσεων και στις στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων.

Μεθοδολογία: Πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονική διανομή του ερωτηματολογίου σε γιατρούς, νοσηλευτές Π.Ε., νοσηλευτές Τ.Ε. και βοηθούς νοσηλευτών Δ.Ε. Η έρευνα διεξήχθη από τον Απρίλιο έως και το Μάιο του 2020. Συνολικά πήραν μέρος 102 εργαζόμενοι στο Γ.Ν. Δράμας.

Αποτελέσματα: Το 54,9% των συμμετεχόντων ήταν Νοσηλευτές Τ.Ε. Το 47,1% είχε επιμόρφωση σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων. Η αποφυγή της σύγκρουσης προτιμάται από το προσωπικό σε ποσοστό 88,2%. Η πλειονότητα συγκρούεται με συναδέλφους (62,7%) και υφισταμένους τους (49,1%). Ο εργασιακός φόρτος (44,1%) και οι μη ικανοποιητικές αποδοχές (59,8%), αποτελούν πιθανά αίτια συγκρούσεων οργανωτικής φύσης. Υπάρχει σχετική σαφήνεια της κατανομής των αρμοδιοτήτων (42,2%), ενώ μετρίως καλή θεωρείται η κατανομή των πόρων (35,3%). Η προαγωγή και η επαγγελματική εξέλιξη αφορά πολλούς από τους εργαζομένους, ενώ μεταξύ των βαθμίδων εκπαίδευσης υπάρχουν επικοινωνιακά προβλήματα σε ποσοστό 39,2%. Οι άνδρες είχαν περισσότερες συγκρούσεις συγκριτικά με τις γυναίκες (p-value=0,017), ενώ δήλωσαν πως ενδιαφέρονται περισσότερο από τις γυναίκες για προαγωγή (p-value=0,044). Οι εργαζόμενοι με 0-2 έτη εργασίας δήλωσαν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις ανταμοιβές (p-value= 0,001). Όσοι είχαν γνώσεις διαχείρισης συγκρούσεων, δήλωσαν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις οικονομικές απολαβές (p-value= 0,048), ενώ είχαν υψηλότερες προσδοκίες για προαγωγή (p-value= 0,037).

Συμπεράσματα: Η πλειονότητα των συμμετεχόντων έχουν συγκρούσεις με συναδέλφους. Παρατηρήθηκε πως το προσωπικό με γνώσεις σχετικά με την αντιμετώπιση συγκρούσεων ήταν περισσότερο ικανοποιημένο από τις μηνιαίες αποδοχές. Οργανωτικές ασάφειες συντελούν στην πρόκληση εντάσεων. Οι αντικρουόμενες πλευρές πρέπει να ακούγονται και να διερευνώνται τα αίτια που προκάλεσαν τη σύγκρουση.

*Λέξεις ευρετηρίου:* Συγκρούσεις στις υπηρεσίες υγείας, στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων, παράγοντες συγκρούσεων

**Α. Μπακαλάκη, Ι. Αποστολάκης, Μ. Μαλλιαρού, Π. Σαράφης. Διερεύνηση της διαχείρισης συγκρούσεων του προσωπικού σε δημόσιο ελληνικό νοσοκομείο. Επιστημονικά Χρονικά 2021; 26(2): 309-321**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συγκρούσεις συναντώνται στις περισσότερες εκφάνσεις της καθημερινότητας. Η έννοια των συγκρούσεων αποτελεί αντικείμενο διερεύνησης διαφόρων επιστημών, οι θεωρίες και προσεγγίσεις των οποίων διαφέρουν ανάλογα με την οπτική του εκάστοτε επιστημονικού κλάδου. Παρ' όλα αυτά, τα ερωτήματα που διερευνώνται είναι παρόμοια [1]. Ο Μπουραντάς [2] ορίζει τις συγκρούσεις ως την κατάσταση στην οποία «η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας που σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας». Οι συγκρούσεις είναι συχνότερες σε οργανισμούς εκτεταμένου μεγέθους, λόγω της διεπιστημονικής συνεργασίας και αναγκαστικής συνύπαρξης του προσωπικού [3]. Το φαινόμενο των συγκρούσεων, παρά τις αρνητικές επιπτώσεις που συνεπάγεται, δύναται να λειτουργήσει ως κίνητρο για τη βελτίωση του οργανισμού, καθώς είναι προτιμότερο οι συγκρούσεις να εκδηλώνονται παρά να μένουν στην αφάνεια. Οι Cosier & Dalton [4] αναφέρουν τις συγκρούσεις ως διαμάχες που προάγουν καινοτόμες λύσεις μέσω της πολύπλευρης θέασης των προβλημάτων.

Η σύνθετη φύση των υπηρεσιών υγείας και το στρεσογόνο περιβάλλον του νοσοκομειακού χώρου συντελούν στη δημιουργία εντάσεων. Ο εξειδικευμένος τρόπος παροχής των

υπηρεσιών υγείας προϋποθέτει τη στενή συνεργασία του προσωπικού, συμβάλλοντας παράλληλα στην αύξηση των εντάσεων μεταξύ του προσωπικού [5].

Ενδεικτικά, οι συγκρούσεις μπορούν να ταξινομηθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

α) Κατακόρυφες και οριζόντιες: ανάλογα με τον εάν υπάρχουν ή όχι διαφοροποιήσεις στο επίπεδο εξουσίας των εμπλεκόμενων μερών [6]

β) Διαπροσωπικές και ομαδικές ανάλογα με τον εάν οι συγκρούσεις αφορούν σε άτομα ή ομάδες [2],

γ) Ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές, ανάλογα με το εάν οι συγκρούσεις βιώνονται εσωτερικά από το ίδιο το άτομο σε επίπεδο σκέψεων ή μεταξύ δύο ατόμων λόγω ασυμφωνίας αντιλήψεων [6],

δ) Ενδοομαδικές και μεταξύ των ομάδων, που αφορούν σε συγκρούσεις εντός της ομάδας ή μεταξύ διαφορετικών ομάδων [6]

Η διαμόρφωση των στρατηγικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων, γίνεται με κριτήριο το βαθμό της διεκδικητικής συμπεριφοράς και του συνεργατικού πνεύματος που αναπτύσσουν τα εμπλεκόμενα μέρη. Ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο, είναι το μοντέλο «Thomas - Killman conflict mode» (1972) [7], το οποίο αποτελεί έγκυρο

εργαλείο διερεύνησης της συμπεριφοράς των εμπλεκόμενων μερών στο πλαίσιο μιας σύγκρουσης. Οι στρατηγικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων είναι οι εξής [8-9]:

ι) Αποφυγή - avoidance: το πρόβλημα αποσιωπείται, το κόστος της προσπάθειας επίλυσης αντισταθμίζει τα όποια θετικά οφέλη, διαιωνίζεται το πρόβλημα [10],[6],

ιι) Υποχώρηση ή αποδοχή ή διευκόλυνση ή συνδιαλλαγή - accommodation: η μία πλευρά λειτουργεί υποχωρητικά για τη διατήρηση υγιών σχέσεων, ύπαρξη ιεραρχικών διαφορών των εμπλεκόμενων μερών [10],

ιιι) Συμβιβασμός- compromise: οι απώλειες των αντικρουόμενων πλευρών βρίσκονται σε ισορροπία, υπάρχει ισότητα στα επίπεδα εξουσίας [11],

ιιιι) Ανταγωνισμός ή διεκδίκηση ή ανταγωνισμός ή επιβολή - competition: στρατηγική χρήσιμη για λήψη άμεσων αποφάσεων και για περιπτώσεις όπου υπάρχει πίεση χρόνου για τη λήψη αποφάσεων [10],

ν) Συνεργασία ή διαπραγμάτευση για αμοιβαίο όφελος - collaboration: αποτελεί ιδανικό τρόπο επίλυσης για υπηρεσίες υγείας, αλλά απαιτεί απεριόριστο διαθέσιμο χρόνο από τα εμπλεκόμενα μέρη της σύγκρουσης [10].

## ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ

Στην παρούσα έρευνα ο πληθυσμός ήταν το ιατρονοσηλευτικό προσωπικό του Γενικού Νοσοκομείου Δράμας. Το σύνολο του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού, ανέρχεται σε

371 άτομα, εκ των οποίων πήραν μέρος 102 εργαζόμενοι. Η διανομή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου Google Forms (εξαιτίας των περιοριστικών μέτρων λόγω της πανδημίας) κατά τη χρονική περίοδο από 15.04.2020 έως 30.05.2020. Για τη διανομή του ερωτηματολογίου υπήρξε έγκριση από τη διοίκηση του νοσοκομείου. Η συμμετοχή του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού ήταν εθελοντική και τηρήθηκε η ανωνυμία τους. Ελήφθησαν όλα τα απαραίτητα μέτρα για τη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας των στοιχείων των συμμετεχόντων.

Χρησιμοποιήθηκε η ελληνική έκδοση ερωτηματολογίου, των Kisa & Tengilimonlu (2005) [3], που έχει μεταφραστεί από τους Κοντογιάννη, Γαλάνη, Σίσκου, Τσαβαλιά, Μάτζιου, Κούλη και συν.[10]. Ζητήθηκε και δόθηκε άδεια χρήσης του ερωτηματολογίου από τους δημιουργούς. Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από 5 ενότητες που περιελάμβαναν ερωτήσεις κλειστού τύπου. Πιο αναλυτικά, υπήρχαν ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, την κουλτούρα όσον αφορά στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων, τους οργανωτικούς και άλλους παράγοντες συγκρούσεων. Η βαθμολόγηση πραγματοποιήθηκε μέσω 5βάθμιας κλίμακας Likert. Στην τελευταία ενότητα υπήρχε η ενότητα με προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων, καθώς και μία ερώτηση ανοικτού τύπου σχετικά με τους τρόπους επίλυσης των συγκρούσεων.

Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με τη χρήση SPSS 25.0 (Statistical Package for Social

Sciences). Για τον έλεγχο υποθέσεων που αφορούν στη σχέση δημογραφικών χαρακτηριστικών και της επιλογής στρατηγικής επίλυσης συγκρούσεων, έγινε χρήση του chi-square test ( $\chi^2$ ), ενώ για τον έλεγχο μεταβλητών που ανήκαν στην κατηγορία 2Χ2 έγινε χρήση του ελέγχου του Fisher σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 [12].

Για τις μεταβλητές με έως 2 κατηγορίες (Φύλο, Διοικητική θέση, Ενημέρωση σχετικά με συγκρούσεις) πραγματοποιήθηκε έλεγχος διαφορών με τη χρήση του μη παραμετρικού τεστ Mann-Whitney (σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05). Αντίστοιχα, για τη διερεύνηση των διαφορών δημογραφικών χαρακτηριστικών με μεταβλητές με >2 κατηγορίες (Έτη εργασίας, Επάγγελμα, Επίπεδο σπουδών) έγινε χρήση του μη παραμετρικού τεστ Kruskal-Wallis (σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05) [13].

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στην έρευνα συμμετείχαν 102 άτομα από το ιατρονοσηλευτικό προσωπικό. Στον Πίνακα 1 δίνονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Οι γυναίκες συμμετείχαν σε ποσοστό 88,2%, ενώ οι άνδρες σε ποσοστό 11,8%. Το 66,7 % των συμμετεχόντων είχαν εργασιακή εμπειρία άνω των 10 ετών. Το 54,9% ήταν Νοσηλευτές Τ.Ε., το 33,3% βοηθοί νοσηλευτών Δ.Ε, το 8,8% ήταν γιατροί και 2,9% Νοσηλευτές Π.Ε. Σχετικά με το επίπεδο σπουδών παρατηρείται πως το 86,3% ήταν κάτοχοι βασικού τίτλου σπουδών, διπλώματος ή πτυχίου ΑΕΙ/ΑΤΕΙ. Το 11,8% κατείχαν διοικητική θέση. Ενημερωμένοι

Μεταβλητή	Τιμή μεταβλητής	N (%)
<b>Φύλο</b>	Άνδρας	11,8
	Γυναίκα	88,2
<b>Χρονική διάρκεια εργασίας (σε έτη)</b>	0-2	11,8
	3-5	10,8
	6- 10	10,8
	Περισσότερα από 10	66,7
<b>Επάγγελμα</b>	Ιατρός	8,8
	Νοσηλεύτης Π.Ε.	2,9
	Νοσηλεύτης Τ.Ε.	54,9
	Βοηθός νοσηλεύτη Δ.Ε	33,3
<b>Επίπεδο σπουδών</b>	Δίπλωμα/Πτυχίο	86,3
	MSc	12,7
	PhD	1
	Συνολικά	100
<b>Έχετε διοικητική θέση;</b>	Ναι	11,8
	Όχι	88,2
<b>Αν ναι προσδιορίστε</b>	Διευθυντής	2
	Αν. Διευθυντής	1
	Προϊστάμενος	4,9
	Αν. Προϊστάμενος	3,9
<b>Έχετε ενημερωθεί ποτέ για θέματα διαχείρισης</b>	Ναι	47,1
	Όχι	52,9
<b>Αν ναι, πότε;</b>	Σχολή διετούς φοίτησης	8,8
	Α.Ε.Ι/Τ.Ε.Ι.	22,5
	Μεταπτυχιακό	8,8
	Άλλο	6,9

**Πίνακας 1.** Δημογραφικά στοιχεία.

	Σχετικές συχνότητες (%) επί των συμμετεχόντων
Συναδέλφους	75,3%
Ιατρούς	47,1%
Νοσηλευτές Π.Ε.	23,5%
Νοσηλευτές Τ.Ε.	34,1%
Βοηθός νοσηλευτή	31,8%
Διοικητικούς υπάλληλους	28,2%
Άλλη επαγγελματική ομάδα	24,7%
Προϊσταμένους	51,8%
Υφιστάμενους	58,8%
Διοίκηση Νοσοκομείου	23,5%

**Πίνακας 2.** Με ποιους έχετε συγκρούσεις συνήθως;

σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων δήλωσαν το 47,1% των συμμετεχόντων.

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται οι απαντήσεις του προσωπικού σχετικά με ποιους έχουν συχνότερες συγκρούσεις. Το 75,3% ανέφεραν μεταξύ των ατόμων που συγκρούονταν τους συναδέλφους τους, το 58,8% ανέφεραν συγκρούσεις με υφισταμένους τους, ενώ το 51,8% των συμμετεχόντων δήλωσαν πως είχαν συγκρούσεις με τους προϊσταμένους τους. Η κατηγορία «περισσότερα από 10» έτη εργασίας και οι βοηθοί νοσηλευτών παρουσίασαν, συγκριτικά με τις υπόλοιπες ομάδες τη μεγαλύτερη σχετική διαφορά, όσον αφορά στις συγκρούσεις με τους συναδέλφους. Το προσωπικό με περισσότερα από 10 έτη εργασίας είχε αυξημένες

συγκρούσεις με υφιστάμενο προσωπικό. Το 89,1% ανέφερε πως αποφεύγει τη σύγκρουση, το 69,3% επιλέγει να διαπραγματευτεί, ενώ το 48,5% επιλέγει τη διαμεσολάβηση τρίτου προσώπου. Η αποφυγή της σύγκρουσης επιλέγεται συχνότερα από το προσωπικό που δεν είχε προηγούμενη ενημέρωση σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων. Η διαπραγμάτευση αποτελεί τη 2η συχνότερη στρατηγική. Το προσωπικό που δεν είχε προηγούμενη επιμόρφωση όσον αφορά στη διαχείριση των συγκρούσεων, φαίνεται να επιλέγει τη διαπραγμάτευση με την αντίθετη πλευρά με σκοπό το αμοιβαίο όφελος.

Όσον αφορά στους παράγοντες συγκρούσεων, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3, στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι ο φόρτος εργασίας σας είναι μεγαλύτερος σε σύγκριση με το φόρτο εργασίας άλλων επαγγελματικών ομάδων;» το 45% απάντησε «Πάρα πολύ», όπως και στην ερώτηση σχετικά με το εάν οι αποδοχές λειτουργούν ως κινητήριοι δύναμη, το 30,4% απάντησε «Λίγο», ενώ το 29,4% απάντησε «Καθόλου». Στις ερωτήσεις «Πιστεύετε ότι θα ήσασταν περισσότερο χαρούμενος, ήρεμος και αποδοτικός αν εργαζόσασταν σε άλλο επάγγελμα από το σημερινό;» και «Η σημερινή σας εργασία μοιάζει καθόλου με την εντύπωση που έχετε για την ιδανική για εσάς εργασία;» οι συμμετέχοντες απάντησαν στο 32,4% «Πάρα πολύ» και 30,4% «Καθόλου», αντίστοιχα. Η αποδοχή εντολών από περισσότερους από έναν προϊσταμένους φαίνεται να προκαλεί μειωμένη εργασιακή απόδοση σύμφωνα με τις δηλώσεις των συμμετεχόντων, καθώς το 51% επηρεάζεται δυσμενώς. Αντίστοιχα, οι εντολές από πολλούς προϊσταμένους προκαλούν αρκετές

Παράγοντες συγκρούσεων	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Πόσο ικανοποιημένοι είστε σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο από τους ρόλους και τα καθήκοντα που σας έχουν ανατεθεί;	13 (12,7%)	14 (13,7%)	36 (35,3%)	29 (28,4%)	10 (9,8%)
Πιστεύετε ότι ο φόρτος εργασίας σας είναι μεγαλύτερος σε σύγκριση με το φόρτο εργασίας άλλων επαγγελματιών ομάδων;	4 (3,9%)	13 (12,7%)	15 (14,7%)	25 (24,5%)	45 (44,1%)
Πιστεύετε ότι οι αποδοχές σας είναι αρκετές για να σας παρακινήσουν ικανοποιητικά δεδομένου του φόρτου εργασία σας;	30 (29,4%)	31 (30,4%)	24 (23,5%)	10 (9,8%)	7 (6,9%)
Πιστεύετε ότι θα ήσασταν περισσότερο χαρούμενος, ήρεμος και αποδοτικός αν εργαζόσασταν σε άλλο επάγγελμα από το σημερινό;	6 (5,9%)	12 (11,8%)	30 (29,4%)	21 (20,6%)	33 (32,4%)
Θεωρείτε την εξουσία που σας έχει δοθεί επαρκή για να διεκπεραιώσετε τα καθήκοντα σας;	12 (11,8%)	18 (17,6%)	37 (36,3%)	28 (27,5%)	6 (5,9%)
Όταν λαμβάνετε επαγγελματικές αποφάσεις πόσο αυτόνομοι και ανεξάρτητοι νιώθετε υπό την έννοια ότι δεν αισθάνεστε πιεσμένοι, κατευθυνόμενοι ή παρεμποδιζόμενοι;	7(6,9%)	27 (26,5%)	47 (46,1%)	16 (15,7%)	4( 3,9%)
Πόσο οι διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευσης οδηγούν σε προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων επαγγελματιών ομάδων;	5 (4,9%)	9 (8,8%)	40 (39,2%)	34 (33,3%)	14 (13,7%)
Πόσο η προαγωγή και η επαγγελματική εξέλιξη σχετίζονται με τις προσδοκίες σας;	19 (18,6%)	21 (20,6%)	38 (37,3%)	17 (16,7%)	7 (6,9%)

**Πίνακας 3.** Παράγοντες συγκρούσεων.

συγκρούσεις μεταξύ τους, όπως αυτό γίνεται αντιληπτό από το προσωπικό, στο 32,4%. Ένα σημαντικό ποσοστό έρχεται αντιμέτωπο με συγκρούσεις εξαιτίας της διεπαγγελματικής

συνεργασίας που χαρακτηρίζει τις υγειονομικές υπηρεσίες (38,2%).

Στην ερώτηση «Πόσο ικανοποιημένοι είστε σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο από τους ρόλους και τα καθήκοντα που σας έχουν

ανατεθεί;», το 35,3% απάντησε «αρκετά» και το 28,4% «πολύ». Το 36,3% θεωρεί την εξουσία που τους έχει δοθεί για την εκτέλεση των καθηκόντων «αρκετή», ενώ παράλληλα όταν λαμβάνουν αποφάσεις αισθάνονται ανεξαρτησία σε ποσοστό 46,1%. Επιπρόσθετα, αντιλαμβάνονται πως οι κανονισμοί ορίζουν με αρκετή σαφήνεια τις αρμοδιότητές τους. Η κατανομή πόρων θεωρείται αρκετά δίκαιη σε ποσοστό 35,3%.

Τα μηνύματα των ερωτηθέντων ήταν αντιληπτά σε αρκετά μεγάλο βαθμό από το προσωπικό με το οποίο συνεργάζονται στο 44,1%. Στο 39,2%, όμως, οι εκπαιδευτικές διαφορές θεωρήθηκαν «αρκετά» πιθανές για πυροδότηση εντάσεων σε ποσοστό 39,2%, ενώ ακολούθησε η επιλογή «πολύ» στο 33,3%.

Το 34,3% πιστεύει πως η διοίκηση έχει αρκετή επίγνωση της συνεισφοράς τους. Τέλος, η προοπτική προαγωγής και επαγγελματικής εξέλιξης, αφορά «αρκετά» στο 37,3%. Το προσωπικό στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου κλήθηκε να επιλέξει τον καλύτερο δυνατό τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων, μέσω της επιλογής μίας εκ των προτάσεων επίλυσης. Η επιλογή «Οι αιτίες των συγκρούσεων πρέπει να εντοπιστούν και οι δύο πλευρές θα πρέπει να ακούγονται», υπερτερεί των υπολοίπων επιλογών με 14,7%. Ακολουθεί η επιλογή της εδραίωσης της επικοινωνίας και της σαφήνειας στην κατανομή των αρμοδιοτήτων.

### **Αποτελέσματα οργανωτικών παραγόντων πρόκλησης συγκρούσεων ως προς τους δημογραφικούς παράγοντες**

Εξετάζοντας το φύλο και τις διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται όσον αφορά στους

οργανωτικούς παράγοντες, παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του φύλου και της ερώτησης «Έχετε συγκρούσεις με άλλους επαγγελματίες εξαιτίας της συνεργασίας που χαρακτηρίζει την παραγωγή υπηρεσιών υγείας στα νοσοκομεία;» ( $p=0,017$ ). Αναλυτικότερα, φαίνεται πως οι άνδρες έχουν περισσότερες συγκρούσεις εξαιτίας της διεπιστημονικής συνεργασίας που χαρακτηρίζει τον εργασιακό χώρο του νοσοκομείου, σε σχέση με τις γυναίκες εργαζόμενες στο νοσοκομείο.

Υπήρξε διαφοροποίηση της ομάδας με 6-10 έτη εργασίας και της ερώτησης «Πιστεύετε ότι ο φόρτος εργασίας σας είναι μεγαλύτερος σε σύγκριση με το φόρτο εργασίας άλλων επαγγελματιών ομάδων;» ( $p=0,021$ ). Όσοι είχαν 6-10 έτη εργασίας, θεωρούσαν περισσότερο από τις άλλες ομάδες πως ο εργασιακός τους φόρτος ήταν δυσανάλογος με τον εργασιακό φόρτο άλλων επαγγελματιών ομάδων, συγκρινόμενοι με το υπόλοιπο προσωπικό.

Οι βοηθοί νοσηλευτών Δ.Ε. πιστεύουν πως θα ήταν περισσότερο χαρούμενοι σε κάποιο άλλο επάγγελμα ( $p=0,004$ ). Δηλαδή, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά των απόψεων των βοηθών νοσηλευτών Δ.Ε. στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι θα ήσασταν περισσότερο χαρούμενος, ήρεμος και αποδοτικός αν εργαζόσασταν σε άλλο επάγγελμα από το σημερινό;» σε σχέση με τις υπόλοιπες επαγγελματικές ομάδες. Οι βοηθοί νοσηλευτών θεωρούν περισσότερο από τις υπόλοιπες επαγγελματικές ομάδες, πως θα είχαν περισσότερη ηρεμία και εργασιακή αποδοτικότητα σε άλλο επάγγελμα.

Όσοι από τους συμμετέχοντες είχαν ενημερωθεί σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων, φαίνεται να ήταν πιο ικανοποιημένοι από τις αποδοχές, οι οποίες λειτουργούσαν ως κίνητρο για τη συγκεκριμένη ομάδα, σε σχέση με όσους δεν είχαν προηγούμενη ενημέρωση ( $p=0,048$ ).

Στην ερώτηση «Κατά πόσο η κατανομή των πόρων πραγματοποιείται δίκαια μεταξύ των τμημάτων;» υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά, καθώς όσοι είχαν επιμόρφωση σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τον τρόπο με τον οποίο κατανέμονταν οι πόροι στο νοσοκομείο ( $p=0,037$ ).

#### **Αποτελέσματα παραγόντων πρόκλησης συγκρούσεων, που σχετίζονται με τις προσδοκίες των εργαζομένων, ως προς τους δημογραφικούς παράγοντες**

Κατά την εξέταση της μεταβλητής «Θεωρείτε ότι λαμβάνεται τις επιβραβεύσεις/ ανταμοιβές ανάλογα με την απόδοση στην εργασία σας; (πρόωρη προαγωγή, άδειες, εκτίμηση κ.λπ.) με το φύλο, διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά  $p=0,049$ . Πιο συγκεκριμένα, οι άνδρες φαίνεται να θεωρούν περισσότερο από τις γυναίκες πως δεν λαμβάνουν αμοιβές ανάξιας της αποδοτικότητάς τους.

Στο ερώτημα «Πόσο η προαγωγή και η επαγγελματική εξέλιξη σχετίζονται με τις προσδοκίες σας;», οι άνδρες παρουσιάζονται πιο ανταγωνιστικοί ( $p=0,044$ ) σε σχέση με τις γυναίκες, δηλώνοντας πως η προαγωγή και η επαγγελματική ανέλιξη τους αφορούν περισσότερο.

Διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της εμπειρίας και της ερώτησης «Θεωρείτε ότι υπάρχουν δίκαιες ανταμοιβές μεταξύ των διαφόρων επαγγελματικών ομάδων;». Συγκεκριμένα, η ομάδα εργαζομένων με 0-2 έτη εργασίας είναι πιο ικανοποιημένη από τον τρόπο κατανομής των ανταμοιβών, καθώς θεωρεί πως υπάρχει δικαιοσύνη ανταμοιβών μεταξύ των διαφορετικών εργασιακών ομάδων ( $p=0,001$ ), σε σχέση με το προσωπικό με περισσότερα έτη εργασίας.

Ο παράγοντας της ενημέρωσης σχετικά με τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων, διαφοροποιείται με την ερώτηση «Πόσο η προαγωγή και η επαγγελματική εξέλιξη σχετίζονται με τις προσδοκίες σας;». Αναλυτικότερα, όσοι είναι ενημερωμένοι για τους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων, έχουν υψηλότερες προσδοκίες για επαγγελματική εξέλιξη ( $p=0,037$ ).

#### **Αποτελέσματα συσχετίσεων της συγκρουσιακής συμπεριφοράς ως προς τους δημογραφικούς παράγοντες**

Για την εξέταση της πιθανής συσχέτισης δημογραφικών στοιχείων με τα είδη στρατηγικών έγινε ομαδοποίηση της μεταβλητής «έτη εργασίας» σε δύο κατηγορίες (0-10 και >10). Αντίστοιχα, έγινε και για την εξέταση της μεταβλητής «επάγγελμα», για τον έλεγχο της οποίας οι κατηγορίες των μεταβλητών ομαδοποιήθηκαν ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης, σε Δευτεροβάθμιας και Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Κατά την εξέταση των δημογραφικών χαρακτηριστικών με τις στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων, διαπιστώθηκε



πως υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση όσον αφορά στην ανεξάρτητη μεταβλητή «Ενημέρωση για συγκρούσεις» με τη στρατηγική της διαπραγμάτευσης  $\chi^2(1)=8,806$ ,  $p=0,005$  και της αποδοχής  $\chi^2(1)=5,399$ ,  $p=0,027$ . Αναλυτικότερα, τα άτομα που είχαν ενημέρωση σχετικά με συγκρούσεις, ήταν πιο πιθανό να μην επιλέξουν τη στρατηγική της διαπραγμάτευσης ( $p=0,005$ ). Παράλληλα, οι εργαζόμενοι που δεν είχαν ενημέρωση σχετικά με συγκρούσεις, ήταν πιθανότερο να επιλέξουν τη στρατηγική της αποδοχής ( $p=0,027$ ).

## ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Από την έρευνα διαπιστώθηκε πως το ιατρονοσηλευτικό προσωπικό έχει συχνότερες συγκρούσεις με συναδέλφους, με τους οποίους βρίσκεται στο ίδιο τμήμα (σε ποσοστό 75,3%) [10,14]. Ακολουθούν οι συγκρούσεις με υφιστάμενο προσωπικό (σε ποσοστό 58,8%) και με προϊστάμενους (σε ποσοστό 51,8%). Το παραπάνω εύρημα έρχεται σε αντίθεση με αποτέλεσμα των Kisa & Tengilimonglu [3], οι οποίοι εξετάζοντας τις συγκρούσεις σε δημόσιο νοσοκομείο της Τουρκίας, διαπίστωσαν πως οι συγκρούσεις με τις δύο αυτές κατηγορίες (υφιστάμενους και προϊστάμενους) ήταν οι λιγότερες σε σχέση με άλλες επαγγελματικές ομάδες.

Το προσωπικό στην πλειονότητα του επιλέγει τη στρατηγική της αποφυγής της σύγκρουσης (σε ποσοστό 89%). Η αποφυγή αποτελεί την πιο συχνή επιλογή των εργαζομένων [10]. Ακολουθούν η διαπραγμάτευση (69,3%) και η διαμεσολάβηση τρίτου προσώπου ως κριτή (48,5%). Η Κοντογιάννη, Γαλάνης, Σίσκου,

Τσαβαλιάς, Μάτζιου, Κούλη και συν. [10], εξετάζοντας τους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων, διαπίστωσαν πως οι συμμετέχοντες επέλεξαν τη στρατηγική της αποφυγής περισσότερο από κάθε άλλη στρατηγική. Τα δεδομένα επιβεβαιώθηκαν σε έρευνα των Moisoglou, Prezerakos, Galanis, Siskou, Maniadakis Kaitelidou [15], που έλαβε χώρα σε ελληνικό γενικό νοσοκομείο, όπου οι περισσότεροι εργαζόμενοι δήλωσαν πως αποφεύγουν την εμπλοκή σε συγκρούσεις, με δεύτερη σημαντικότερη επιλογή τη διαπραγμάτευση των εμπλεκόμενων μερών. Την αποφυγή της σύγκρουσης επέλεξαν συχνότερα οι προϊστάμενοι νοσηλευτών με εμπειρία 6-10 έτη, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε τρία νοσοκομεία της Τουρκίας [16]. Η αποφυγή, ως τρόπος αντιμετώπισης των συγκρούσεων, θεωρείται αποτελεσματική μόνο για σύντομο χρονικό διάστημα [10]. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι δεν είχαν ενημερωθεί σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων, φαίνεται να αποφεύγουν τη σύγκρουση, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση που αφορούσε στην επιλογή τρίτου προσώπου ως κριτή (διαμεσολαβητή) για την επίλυση της σύγκρουσης, έδειξαν πως η πλειοψηφία του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού επιλέγει κάποιο συνάδελφο (65,8%) ή προϊστάμενο (64,4%), ενώ «οποιοδήποτε» άτομο ως κριτή-διαμεσολαβητή επέλεξε μόνο το 12,2%.

Η εκπαίδευση του προσωπικού σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων, ανέρχεται σε ποσοστό αρκετά υψηλότερο συγκρινόμενο με αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών, [10,17] καθώς σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες

δήλωσαν επιμορφωμένοι σχετικά με τρόπους αντιμετώπισης συγκρούσεων.

Όσον αφορά στα οργανωτικά αίτια συγκρούσεων, το προσωπικό πιστεύει πως υπάρχει αρκετή σαφήνεια στον καθορισμό των αρμοδιοτήτων, γεγονός το οποίο αντιτίθεται σε παρόμοιες έρευνες, στις οποίες η αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων αποτελεί σημαντικό παράγοντα συγκρούσεων [10,15]. Η διεπαγγελματική συνεργασία, όμως, προκαλεί αρκετές συγκρούσεις, ειδικά σε άντρες οι οποίοι παρουσιάζονται περισσότερο ανταγωνιστικοί σε σχέση με τις γυναίκες. Ο φόρτος εργασίας θεωρήθηκε μεγαλύτερος σε σχέση με άλλες επαγγελματικές ομάδες, συμβαδίζοντας με άλλες έρευνες [15]. Το παραπάνω συναντάται σε εργαζόμενους οι οποίοι είχαν εργασιακή εμπειρία 6 έως 10 έτη εργασίας.

Οι αποδοχές αποτελούν πιθανό αίτιο σύγκρουσης, καθώς δεν θεωρήθηκαν ικανές να παρακινήσουν το προσωπικό. Παρ' όλα αυτά οι εργαζόμενοι που είχαν επιμόρφωση σχετική με συγκρούσεις παρουσιάζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από το μισθό [17]. Παράλληλα, δήλωσαν πως η παρούσα εργασιακή απασχόλησή τους δεν έχει στοιχεία που την καθιστούν ιδανική και θα είχαν περισσότερη ηρεμία σε διαφορετικό επάγγελμα, κάτι που συμβαδίζει με ανάλογες μελέτες [17]. Η αποδοχή εντολών από περισσότερους από έναν προϊστάμενους αποτελεί ακόμα μία πιθανή αιτία συγκρούσεων και μείωσης της παραγωγικότητας, αποτέλεσμα σύμφωνο με παρόμοια ερευνητικά δεδομένα [17,3,10]. Σε αντίθεση με την έρευνα των Moisoglou *et.al.* [15], στην οποία η κατανομή πόρων θεωρείται

άδικη, στην παρούσα η κατανομή πόρων θεωρείται αρκετά δίκαιη (35,3%).

Οι διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευσης φαίνεται να επηρεάζουν την επικοινωνία του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού. Παράλληλα όμως, τα επίπεδα επικοινωνίας χαρακτηρίζονται μετριώς καλά, καθώς το προσωπικό δήλωσε πως τα μηνύματα είναι αρκετά αντιληπτά από τους συναδέλφους τους. Οι Kisa & Tengilimonglu [3], ανέδειξαν πως οι εκπαιδευτικές διαφορές εμποδίζουν σημαντικά την επικοινωνία των εργαζομένων και δυσκόλευαν το προσωπικό. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, το προσωπικό με εμπειρία 0-2 έτη εργασίας, δείχνει αρκετά ικανοποιημένο από τις ανταμοιβές, ενώ οι άντρες ενδιαφέρθηκαν περισσότερο για ενδεχόμενη προαγωγή και επαγγελματική εξέλιξη.

Η πλειοψηφία του προσωπικού επέλεξε ως τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων τη διερεύνηση των αιτιών μέσω της ακρόασης εμπλεκόμενων μερών. Η Λαχανά και συν. [17], σε αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποίησαν σε δείγμα 100 νοσηλευτών, διαπίστωσαν πως η διερεύνηση των αιτιών της σύγκρουσης ήταν η δεύτερη σημαντικότερη επιλογή των συμμετεχόντων.

### Περιορισμοί

Τα αποτελέσματα αναφέρονται στον πληθυσμό του συγκεκριμένου νοσοκομείου στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η έρευνα συνέπεσε χρονικά με μία πιεστική συγκυρία για ιατρονοσηλευτικό προσωπικό, εξαιτίας της επαγρύπνησης που υπήρχε λόγω της πανδημίας. Επιπρόσθετο περιοριστικό παράγοντα αποτελεί η ηλεκτρονική διανομή

του ερωτηματολογίου, χωρίς τη φυσική παρουσία της ερευνήτριας. Το γεγονός αυτό δημιουργεί ανασφάλεια σχετικά με την εμπιστευτικότητα των δεδομένων, παρά το ότι

υπήρχε «δήλωση εμπιστευτικότητας και συναίνεσης» στην αρχή του ερωτηματολογίου.

---

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. De Dreu C KW, Gelfand MJ (Eds.). The organizational frontiers series. The psychology of conflict and conflict management in organizations. Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates; 2008.
2. Μπουραντάς Δ. Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές. Α' έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου. 2002.
3. Tengilimoglu D, Kisa A. Conflict Management in Public University Hospitals in Turkey. Health Care Manag. 2005;24(1):55-60.
4. Cosier AR, Dalton RD. Positive effects of conflict: A field assessment. Int J Confl Manag. 1990;1(1):81-92.
5. Σαπουτζή-Κρέππα Δ. Ομάδα Υγείας: Διεπαγγελματική συνεργασία, συγκρούσεις και διαχείριση συγκρούσεων. Νοσηλευτική. 2001;40(1):75-81.
6. Madalina O. Conflict management, a new challenge. Procedia Econ Financ. 2016; 39:807-814.
7. Thomas KW & Kilmann RH. The Thomas-Kilmann conflict mode instrument. Tuxedo, N.Y.: Xicom, 1974.
8. Σταθοπούλου Χ. Επίλυση συγκρούσεων σε νοσοκομειακό περιβάλλον. Νοσηλευτική. 2006;45(1):50-58.
9. Μπόρου Α, Κορακίδη Δ, Σαρακατσιάνου Χ, Ματράκη Γ, Ματράκη Α, Χαρίση Ε, Κοτρώτσιου Σ, Παραλίκας Θ. Διερεύνηση των στρατηγικών επίλυσης συγκρούσεων μεταξύ νοσηλευτριών σε δημόσια νοσοκομεία. Διεπιστημ Φροντίδα Υγ. 2013; 5(3):120-129.
10. Κοντογιάννη Α, Γαλάνης Π, Σίσκου Ο, Τσαβαλιάς Κ, Κούλη Ε, Μάτζιου Β, Καϊτελίδου Δ. Διαχείριση Συγκρούσεων στο Ιατρονοσηλευτικό Προσωπικό Παιδιατρικών Τμημάτων. Νοσηλευτική. 2011;50(3):320-331.
11. Dove A. Conflict, process and resolution. Nurs Manage. 1998;29(4):30-32.
12. Αποστολάκης Ι, Καστανιά Α, Πιεράκου Χ. Στατιστική Επεξεργασία Δεδομένων στην Υγεία. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση. 2003.
13. Αποστολάκης Ι, Σταμούλη ΑΜ. Ασκήσεις υπολογιστικής στατιστικής στην υγεία Τεύχος Α. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση. 2007.

14. Παναγιωτοπούλου Α. Διερεύνηση και διαχείριση συγκρούσεων ανάμεσα στις διαφορετικές εκπαιδευτικές βαθμίδες του νοσηλευτικού προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Αγρινίου Διπλωματική εργασία. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. 2009.
15. Moisoglou I, Prezerakos P, Galanis P, Siskou O, Maniadakis N, & Kaitelidou D. Conflict Management in a Greek Public Hospital: Collaboration or Avoidance?. *Int J Caring Sci.* 2014;7(1):75–82.
16. Kantek F, Kavla I. Nurse Nurse Manager Conflict How Do Nurse Managers Manage It?. *Health Care Manag.* 2007;26(2):147–151.
17. Λαχανά Ε, Τσάρας Κ, Καλαϊτζίδου Κ, Γαλάνης Π, Καϊτελίδου Δ, & Σαράφης Π. Οργανωτικοί παράγοντες και επαγγελματικές προσδοκίες ως κύριες αιτίες συγκρούσεων των νοσηλευτών δημόσιου ελληνικού νοσοκομείου. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής.* 2018;35(1):81–89

---

ORIGINAL ARTICLE

## *An investigation of conflict management among employees in a Greek public hospital*

**A. Mpakalaki<sup>1</sup>, I. Apostolakis<sup>2</sup>, M. Malliarou<sup>3</sup>, P. Sarafis<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>School of Social Sciences, Hellenic Open University, Patras, <sup>2</sup>School of Social Sciences, Hellenic Open University, Patras /Laboratory of Medical Physics, School of Medicine, National and Kapodistrian University, Athens, <sup>3</sup>School of Social Sciences, Hellenic Open University, Patras/ Department of Nursing, University of Thessaly, <sup>4</sup> School of Social Sciences, Hellenic Open University, Patras / Associate Professor, General Department, University of Thessaly, Lamia, Greece

### **ABSTRACT**

**Objective:** The purpose of the survey was to investigate the factors that trigger workplace conflicts and the strategies preferred by the study population. Meanwhile, the impact of demographic factors in terms of conflict factors and conflict resolution strategies were studied.

**Methodology:** A survey was conducted, in which Doctors, Nurses, Nurses' assistants were invited to fill in the electronic questionnaire form, from April to May 2020. A total of 102 employees participated in the General Hospital of Drama.

Results: 54.9% of the participants were Nurses of Technological education. 47.1% of the participants had conflict management training. The staff avoids conflicts at a rate of 88.2%. The majority clashes with colleagues (62.7%) and their subordinates (49.1%). Workload (44.1%) and low wages, which do not act as an incentive (59.8%), are possible organizational causes of conflict. At the same time, they consider that there is a questionable clarity of responsibilities (42.2%), while the distribution of resources (35.3%) is considered to be moderately good. Promotion and career development concerns some of the employees, while educational differences may cause communicational problems at a rate of 39.2%. Men were associated with increased conflict rate (p-value = 0.017), while they were also associated with greater interest in developing professionally more than women (p-value = 0.044). Employees with 0-2 years of work are more satisfied when they are praised for their work (p-value = 0.001). Those with conflict management skills were more satisfied with their financial earnings (p-value = 0.048), while they had higher interest in developing professionally (p-value = 0.037).

Conclusions: The majority of the participants have conflicts with colleagues. It was observed that staff with conflict management skills is more satisfied of the salary. Organizational problems contribute to conflicts. Contradictory aspects need to be heard and the causes of the conflict be explored.

*Keywords:* Conflict in healthcare organizations, Strategies conflict management, conflict factors

---

**A. Mpakalaki, I. Apostolakis, M. Malliarou, P. Sarafis. An investigation of conflict management among employees in a Greek public hospital. Scientific Chronicles 2021; 26(2): 309-321**

---