

# ΤΟ ΒΗΜΑ ΤΟΥ ΑΣΚΛΗΠΙΟΥ

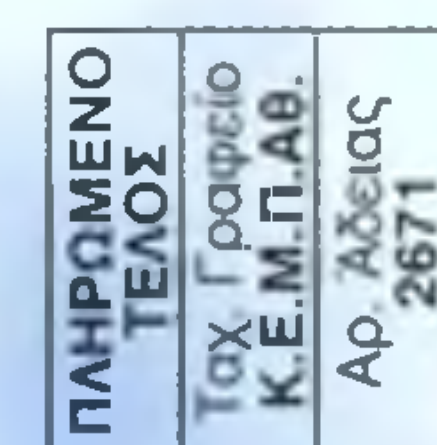
## VEMA OF ASKLIPIOS

OCTOBER-DECEMBER 2003 VOLUME 2 No 4

QUARTERLY EDITION BY THE 1<sup>st</sup> NURSING DEPARTMENT  
OF ATHENS TECHNOLOGICAL EDUCATIONAL INSTITUTION

Συγκρούσεις. Πόσο επιζήμιες είναι;  
Πρότυπα διαχείρισης ποιότητας και Μονάδες Υγείας  
Το κρασί και η καρδιά  
Παλαιά και νεότερα εμβόλια σε παιδιά και ενήλικες  
Θετικά συναισθήματα στη μητρότητα  
Κόστος νοσοκομειακών λοιμώξεων στη ΜΕΘ  
Βιοηθική

Conflict. Is it harmful or not?  
Management and Health Units  
Wine and heart  
Old and new vaccines for children and adults  
Positive emotions in motherhood  
Costs of nosocomial infections in the intensive care unit  
Bioethics



ΕΝΤΥΠΟ ΚΛΕΙΣΤΟ ΑΡ. ΑΔΕΙΑΣ 1459/99 ΚΕΜΠΑΘ

ΒΗΜΑ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ

Κατεχάκη & Αδριανείου 3 – 115 25 ΑΘΗΝΑ

## Περιεχόμενα

### Ανασκοπήσεις

- Συγκρούσεις. Πόσο επιζήμιες είναι;** A.K. Καλογιάννη 179
- Η εφαρμογή των προτύπων διαχείρισης της ποιότητας. Από τη βιομηχανία και τις επιχειρήσεις στις μονάδες υγείας.** Γ. Χατζηπουλίδης 186
- Το κρασί και η καρδιά.** A. Βασιλειάδου 193
- Παλαιά και νεότερα εμβόλια σε παιδιά και ενήλικες.** Στ. Αντωνιάδης 201
- Τα θετικά συναισθήματα κατά τη μετάβαση στη μητρότητα.** M. Μωραϊτου, A. Σταλίκας 207

### Ερευνητική εργασία

- Κόστος νοσοκομειακών λοιμώξεων στη ΜΕΘ. Παράταση διάρκειας παραμονής, σύγκριση μεθόδων.** E. Αποστολοπούλου, Λ. Γρηγοράκος 212

### Βιοηθική

- Βιοηθική. Μια προσέγγιση με βάση τις αρχές της και το ρόλο της στην κοινωνία.** N.G. Κόϊος 216

- Περιεχόμενα τόμου 2** 220

- Οδηγίες για τους συγγραφείς** 223

## Contents

### Reviews

- Conflict. Is it harmful or not?** A.K. Kalogianni 179
- The implementation of quality management systems. From industry and business to health units.** G. Chatzipoulidis 186
- Wine and heart.** A. Vassiliadou 193
- Old and new vaccines for children and adults.** S. Antoniadis 201
- Positive emotions during the passage to maternity.** M. Moraitou, A. Stalikas 207

### Original paper

- Costs of nosocomial infections in the intensive care unit. Excess length of stay, comparison of methods.** E. Apostolopoulou, L. Grigorakos 212

### Bioethics

- Bioethics. An approach based upon the principles of bioethics and its social role.** N.G. Koios 216

- Contents of volume 2** 220

- Instructions to authors** 223

# Συγκρούσεις

## Πόσο επιζήμιες είναι;

A.K. Καλογιάννη

Νοσηλεύτρια ΠΕ, Msc

*Περίληψη* Οι συγκρούσεις είναι ένα αναμφισβήτητο γεγονός το οποίο εκδηλώνεται ή έστω μπορεί να εκδηλωθεί σε κάθε ομάδα ανθρώπων. Σύγκρουση ορίζεται η διαδικασία που αρχίζει όταν ένα άτομο ή μια ομάδα αντιλαμβάνεται ότι κάποιο άλλο άτομο ή ομάδα είναι αρνητικά επηρεασμένη για κάτι που το πρώτο άτομο ή η ομάδα ενδιαφέρεται. Υπάρχουν τρεις βασικές απόψεις όπου η κάθε μία προσπαθεί να ερμηνεύσει ή και να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της σύγκρουσης. Αυτές είναι η κλασική άποψη, η άποψη των ανθρωπίνων σχέσεων και η άποψη της αλληλεπίδρασης. Οι συγκρούσεις χωρίζονται σε λειτουργικές ή δημιουργικές και δυσλειτουργικές ή καταστροφικές. Το κριτήριο που διαφοροποιεί τη λειτουργική από τη δυσλειτουργική σύγκρουση είναι η απόδοση της ομάδας. Η διαδικασία της σύγκρουσης ολοκληρώνεται μέσα από 5 στάδια τα οποία είναι: (α) δυναμική αντίθεση ή ασυμβατότητα: απαραίτητος παράγοντας του σταδίου αυτού είναι οι παρουσία των πηγών σύγκρουσης που είναι η επικοινωνία, η δομή και οι προσωπικές μεταβλητές, (β) γνώση και εξατομίκευση: στο στάδιο αυτό η διαφωνία γίνεται αντιληπτή και αισθητή, (γ) προθέσεις: αυτές είναι ο ανταγωνισμός, η συνεργασία, η αποφυγή, ο συμβιβασμός και η διευθέτηση, (δ) συμπεριφορά: η οποία ποικίλει και μπορεί να κυμαίνεται από απλή διαφωνία μέχρι την πλήρη εξουδετέρωση του αντιπάλου, (ε) αποτέλεσμα: αυτό θα καθορίσει αν η σύγκρουση είναι λειτουργική ή δυσλειτουργική. Ο όρος σύγκρουση δεν υποδηλώνει απαραίτητα κάτι αρνητικό και δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να αποφεύγεται πάντα. Η σύγκρουση μεταξύ των μελών μιας ομάδας μπορεί να είναι ωφέλιμη, να κρατά το ενδιαφέρον, να ανανεώνει, να απομακρύνει τα εμπόδια και γενικά να μετατρέπει μια νωθρή και παθητική ομάδα σε πλήρως αποδοτική και δημιουργική.

*Λέξεις κλειδιά:* Σύγκρουση, διαδικασία σύγκρουσης, λειτουργική-δυσλειτουργική σύγκρουση

*Abstract Conflict. Is it harmful or not?* A.K. Kalogianni. RN, Msc. *Vema of Asklepios* 2003, 2(4):179-185. Conflict is a fact that happens or it can be happening between individuals or groups. Conflict is defined as the process that begins when one party perceives that another party has negatively affected or is about to negatively affect something that the first party cares about. There are three transitions in conflict thought: the traditional view, the human relation view and the interactionist view. There are also two kinds of conflict: the functional and the dysfunctional. The difference between them is the group production. Conflict process comprising of five stages: (a) the potential opposition or incompatibility: the presence of conditions that create opportunities for conflict to arise: communication, structure and personal variables, (b) cognition and personalization, (c) intentions such as competing, collaborating, avoiding, accommodating and compromising, (d) behavior which varies from simple disagreement to the complete opponent extermination, (e) outcomes (positive or negative) that characterize a conflict as functional or dysfunctional. The term conflict is not necessary bad and it mustn't be always avoided, because it maybe constructive. That means that conflict may improve the quality of decision, stimulate creativity and innovation, encourage interest and fosters an environment of self-evaluation and change. On the other side the destructive conflict must be avoided, because it can reduce group effectiveness but the worst is to lead the group functioning to a halt and potentially threaten the group's survival.

*Key words:* Conflict, process of conflict, functional conflict, dysfunctional conflict

## Εισαγωγή

Οι συγκρούσεις είναι ένα αναμφισβήτητο γεγονός το οποίο εκδηλώνεται ή ενδέχεται να εκδηλωθεί στο πλαίσιο κάθε ομάδας ανθρώπων. Το άκουσμα και μόνο της λέξης φέρνει στο μυαλό αρνητικές σκέψεις, ενώ η ίδια η σύγκρουση θεωρείται ως κάτι κακό και ανεπιθύμητο και είναι τόσο παλιές όσο και οι άνθρωποι. Μπορεί να εκδηλωθούν σε οποιοδήποτε τομέα, επίπεδο και στάδιο της ανθρώπινης ζωής. Στον εργασιακό χώρο οι συγκρούσεις δεν είναι καθόλου σπάνιες, αντιθέτως είναι συχνές και μπορεί να συμβούν δυνατές ή και ανώδυνες. Μερικές μάλιστα μπορεί να αποδειχθούν καταστροφικές για την ομάδα και τα μέλη της. Όμως ένα ρητό λέει «Ουδέν κακό αμιγές καλού».

## Ορισμοί

Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί του όρου σύγκρουση (conflict),<sup>1</sup> οι οποίοι παρουσιάζουν κοινά στοιχεία. Όλοι οι ορισμοί αναφέρουν ότι η σύγκρουση μπορεί να γίνει αντιληπτή από τα μέρη τα οποία λαμβάνουν μέρος σε αυτή, δηλαδή το κατά πόσο υπάρχει ή όχι σύγκρουση είναι θέμα αντίληψης. Εάν κανένας δεν αντιλαμβάνεται τη σύγκρουση τότε αυτή δεν υφίσταται. Άλλα κοινά στοιχεία είναι η ύπαρξη μιας αντίθεσης και κάποιος τύπος αλληλεπίδρασης.<sup>2</sup>

Έτσι λοιπόν μπορούμε να ορίσουμε τη σύγκρουση ως μια διαδικασία που αρχίζει όταν ένα άτομο ή μια ομάδα αντιλαμβάνεται την ύπαρξη αρνητικής προδιάθεσης από πλευράς κάποιου άλλου ατόμου ή ομάδας ως προς το αντικείμενο του ενδιαφέροντος των πρώτων.<sup>3</sup>

Αυτός ο ορισμός είναι αρκετά γενικός και χαρακτηρίζει πολλά είδη συγκρούσεων μέσα στον οργανισμό όπως ασυμφωνία στόχων και προσδοκιών, διαφορών σε ερμηνείες γεγονότων, κ.ά.

## Θεωρήσεις-απόψεις για τη σύγκρουση

Υπάρχουν τρεις βασικές απόψεις για τη σύγκρουση όπου η κάθε μία φιλοδοξεί να ερμηνεύσει ή και να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της σύγκρουσης. Αυτές είναι η κλασική άποψη (traditional view), η άποψη των ανθρωπίνων σχέσεων (human relations view of conflict) και η άποψη της αλληλεπίδρασης (interactionist view).

Σύμφωνα με την κλασική άποψη (traditional view) η σύγκρουση είναι κάτι αρνητικό και πρέπει να αποφεύγεται. Η σύγκρουση εκλαμβάνεται ως αποτέλεσμα κακής λειτουργίας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης που οφείλεται στην ελλιπή επικοινωνία, στην έλλειψη εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας μεταξύ των ατόμων, καθώς και στην αποτυχία των εργοδοτών να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Η επίλυση των συγκρούσεων επιδιώκεται με την αναζή-

τηση των αιτιών που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των ατόμων που προκαλούν τη σύγκρουση, καθώς και με τη διόρθωση αυτών των δυσλειτουργιών. Παρόλο που νέες μελέτες έχουν δείξει ότι αυτός ο τρόπος «επίλυσης» των συγκρούσεων δεν αυξάνει την απόδοση των οργανισμών/επιχειρήσεων πολλοί εξακολουθούν να τον χρησιμοποιούν.

Η άποψη των ανθρωπίνων σχέσεων (human relations view of conflict) δέχεται ότι η σύγκρουση είναι φυσική και αναπόφευκτη κατάσταση σε κάθε ομάδα. Πιστεύεται ότι οι συγκρούσεις, όσο υπάρχουν άνθρωποι με την ποικιλομορφία των χαρακτήρων που έχουν διαμορφώσει, δεν μπορούν να αποτραπούν. Παραδέχεται όμως ότι πολλές φορές επηρεάζουν θετικά την παραγωγή.

Τέλος, σύμφωνα με την άποψη της αλληλεπίδρασης (interactionist view) η σύγκρουση δεν είναι μόνο μία θετική δύναμη, αλλά συνιστά ένα απαραίτητο στοιχείο προκειμένου μια ομάδα να αποδώσει τα μέγιστα. Οι υποστηρικτές αυτής της άποψης πιστεύουν ότι η διαρκής έλλειψη σύγκρουσης μπορεί να μετατρέψει μία φιλήσυχη, ειρηνική και συνεργάσιμη ομάδα, σε μία ομάδα στατική, απαθή και αδιάφορη στα ερεθίσματα. Γι' αυτό το λόγο λοιπόν πιστεύουν ότι οι διευθυντές πρέπει να ενθαρρύνουν και να επιδιώκουν τη σύγκρουση (διαφωνία) σε τέτοιο βαθμό ώστε να διατηρούν την ομάδα ενεργητική και δημιουργική.

## Είδη σύγκρουσης

Από τα παραπάνω δεν συνεπάγεται ότι κάθε σύγκρουση είναι καλή και επιθυμητή. Οι συγκρούσεις χωρίζονται σε λειτουργικές (functional) ή δημιουργικές και δυσλειτουργικές (dysfunctional) ή καταστροφικές. Οι λειτουργικές συγκρούσεις προάγουν την απόδοση της ομάδας, ενώ οι δυσλειτουργικές την εμποδίζουν. Δηλαδή το κριτήριο που διαφοροποιεί τη λειτουργική από τη δυσλειτουργική σύγκρουση είναι η απόδοση της ομάδας.

## Διαδικασία της σύγκρουσης (στάδια)

Η διαδικασία της σύγκρουσης ολοκληρώνεται μέσα από 5 στάδια τα οποία είναι: (α) δυναμική αντίθεση ή ασυμβατότητα, (β) γνώση και εξατομίκευση, (γ) προθέσεις, (δ) συμπεριφορά, (ε) αποτέλεσμα.

### Στάδιο I: Δυναμική αντίθεση ή ασυμβατότητα

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία της σύγκρουσης, είναι η παρουσία των παραγόντων εκείνων που καλλιεργούν το έδαφος για σύγκρουση. Οι παράγοντες αυτοί δεν είναι απαραίτητο να οδηγήσουν κατευθείαν στη σύγκρουση, πρέπει όμως να υπάρχουν και δυνητικά καταλήγουν σε σύγκρουση. Οι παράγοντες αυτοί είναι: η επικοινωνία, η δομή και οι προσωπικές μεταβλητές.<sup>4</sup> Οι

παράγοντες αυτοί χαρακτηρίζονται ως αίτια ή πηγές της σύγκρουσης.

**Επικοινωνία.** Η επικοινωνία ως πηγή σύγκρουσης, αντιπροσωπεύει τις αντίθετες δυνάμεις οι οποίες προκύπτουν από σημαντικές δυσκολίες, παρεξηγήσεις και «παράσιτα» στα κανάλια επικοινωνίας. Υπάρχει ένας μύθος με μεγάλη απήχηση ο οποίος θεωρεί την επικοινωνία (είτε είναι ελάχιστη είτε είναι υπερβολική) ως βασική αιτία σύγκρουσης, η οποία δεν είναι όμως η μοναδική.

**Δομή.** Ο όρος δομή χρησιμοποιείται για να συμπεριλάβει χαρακτηριστικά όπως το μέγεθος της ομάδας, το βαθμό εξειδίκευσης στα καθήκοντα των μελών της ομάδας, το σαφή καθορισμό των δικαιοδοσιών, τη συμβατότητα των στόχων των μελών της ομάδας (κοινοί στόχοι), το στυλ της ηγεσίας, καθώς και το βαθμό ανεξαρτησίας ανάμεσα στα μέλη.

Έρευνες δείχνουν ότι το μέγεθος της ομάδας και ο βαθμός εξειδίκευσης είναι παράγοντες ικανοί να υποκινήσουν τη σύγκρουση. Όσο μεγαλύτερη είναι η ομάδα και όσο πιο εξειδικευμένα τα μέλη τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα σύγκρουσης, η οποία ενισχύεται ακόμη περισσότερο όταν τα μέλη της ομάδας είναι νεαρής ηλικίας, εξαιτίας της αναστάτωσης που τα διακρίνει.

Η ασάφεια των εσωτερικών κανονισμών και τα μπερδεμένα (υπερκαλυπτόμενα) καθήκοντα δρουν ως δυνητικοί παράγοντες για δημιουργία σύγκρουσης μεταξύ των μελών μιας ομάδας.

Οι διαφορετικοί και αρκετές φορές αντικρουόμενοι στόχοι των μελών της ομάδας αποτελούν την πιο σημαντική αιτία συγκρούσεων.

Επίσης, η γραμμή της ηγεσίας που εφαρμόζεται μπορεί να προκαλεί διαμάχες και προστριβές ειδικά αν είναι καταπιεστική και αυταρχική. Από την άλλη και το πολύ χαλαρό σύστημα (φιλελεύθερο) μπορεί να ευνοήσει την εμφάνιση συγκρούσεων, ειδικά αν δείχνει υπερβολική εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας.

Το σύστημα αμοιβών μπορεί να προκαλέσει σύγκρουση, ειδικά όταν οι απολαβές του ενός μέλους είναι σε βάρος του άλλου. Από την άλλη, η εξάρτηση μιας ομάδας από μια άλλη καλλιεργεί πρόσφορο έδαφος για συγκρούσεις, ειδικά όταν η μία ομάδα είναι υπερβολικά ανεξάρτητη σε αντίθεση με μία άλλη που είναι υπερβολικά εξαρτημένη.

**Προσωπικές μεταβλητές.** Με τον όρο αυτό χαρακτηρίζεται το σύστημα αξιών το οποίο μεταφέρει κάθε άτομο, η προσωπικότητά του και γενικά κάθε τι που εκφράζει την ιδιοσυγκρασία του και το διαφοροποιεί από τα άλλα άτομα.

Συγκεκριμένα, άτομα με αυταρχικό, εγωκεντρικό χαρακτήρα και με έλλειψη σεβασμού προς τους συναδέλφους τους είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα δημιουργήσουν αντιπάθειες με αποτέλεσμα τη σύγκρουση. Το πιο σημαντικό τελικά όμως είναι το προσωπικό σύστημα αξιών, καθώς και ο τρόπος αντίληψης και κρίσης του εαυτού μας και των άλλων.

## Στάδιο II: Γνώση και εξατομίκευση

Αν οι παράγοντες που περιγράφηκαν στο στάδιο I είναι υπαρκτοί και επηρεάζουν αρνητικά μέρος της ομάδας, τότε η βάση για αντίθεση ή ασυμβατότητα έχει τεθεί και πλέον η διαδικασία της σύγκρουσης ενεργοποιείται και υπεισέρχεται το δεύτερο στάδιο. Οι συνθήκες δηλαδή αυτές μπορεί να οδηγήσουν στη σύγκρουση, μόνο αν ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας επηρεαστούν από αυτές. Για παράδειγμα, στην αντιλαμβανόμενη σύγκρουση το πρόβλημα γίνεται αντιληπτό χωρίς όμως να προσωποποιείται.<sup>5</sup> Δηλαδή δύο νοσηλεύτριες διαφωνούν σε ένα θέμα, όμως η διαφωνία αυτή δεν τις επηρεάζει συναισθηματικά, ώστε να δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα. Αντίθετα στην αισθανόμενη σύγκρουση η επίδραση όχι μόνο γίνεται αντιληπτή αλλά αγγίζει τη συναισθηματική σφαίρα, προσωποποιείται και μπορεί να προκαλέσει αρνητικά συναισθήματα όπως ένταση, άγχος κ.λπ. Αυτό το στάδιο της σύγκρουσης είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί τα συγκρουόμενα μέρη έχουν ήδη αρχίσει να αντιλαμβάνονται την ύπαρξη κάποιου αρνητικού στοιχείου.<sup>6</sup>

Και ενώ η αίσθηση της διαφωνίας ή της αντίθεσης μπορεί να επηρεάσει τα συναισθήματα, τα ίδια τα συναισθήματα και η διάθεση των ατόμων μπορεί να οδηγήσουν στο να αντιληφθούν μια επικείμενη σύγκρουση.<sup>7</sup> Συγκεκριμένα, από παρατηρήσεις που έγιναν έχει βρεθεί ότι αρνητικά συναισθήματα αυξάνουν την ένταση, μειώνουν την εμπιστοσύνη και προδιαθέτουν για σύγκρουση. Αντίθετα, τα θετικά συναισθήματα επηρεάζουν τα άτομα ώστε να σκέφτονται και να ενεργούν καλοπροαίρετα και κυρίως να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα.<sup>8</sup>

## Στάδιο III: Προθέσεις

Οι προθέσεις παρεμβάλλονται μεταξύ της αντίληψης και του συναισθήματος των ατόμων και της εμφανούς συμπεριφοράς τους. Με άλλα λόγια οι προθέσεις είναι η πραγματική απόφαση που έχει ήδη ληφθεί ή αλλιώς, η κρίση που έχει ήδη σχηματιστεί.<sup>9</sup> Οι προθέσεις επηρεάζουν πολύ τη συμπεριφορά που θα επιδείξουν τα άτομα. Υπάρχουν 5 πιθανές προθέσεις οι οποίες καθορίζουν την ύπαρξη ή αποφυγή της σύγκρουσης:<sup>11</sup> (α) ανταγωνισμός, (β) συνεργασία, (γ) αποφυγή, (δ) συμβιβασμός και (ε) διευθέτηση.

- α. **Ανταγωνισμός:** Όταν ένα άτομο επιχειρεί να υλοποιήσει τις προσδοκίες του, αδιαφορώντας για το αν αυτή η συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση, τότε το άτομο αυτό είναι ανταγωνιστικό. Αυτά τα άτομα συνήθως προσπαθούν να πετύχουν το σκοπό τους σε βάρος των σκοπών των άλλων, προσπαθούν να πείσουν ότι αυτοί ενεργούν ορθά ενώ οι άλλοι ενεργούν λανθασμένα και συχνά επιρρίπτουν την ευθύνη στους άλλους.
- β. **Συνεργασία:** Όλα τα μέλη της ομάδας επιθυμούν και σκοπεύουν να ικανοποιήσουν τα ζητήματα-αιτήματα όλων των μελών της ομάδας. Σε αυτή την περίπτωση η ομάδα έχει πάντα καλή διάθεση και καλή πρόθεση.
- γ. **Αποφυγή:** Τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι προμηνύεται σύγκρουση, αλλά συνειδητά την αποφεύγουν γιατί απλά δεν την επιθυμούν. Με άλλα λόγια «δίνουν τόπο στην οργή». Αυτή η στάση δεν καταργεί τη σύγκρουση απλά την αναβάλλει επ' αόριστον.
- δ. **Συμβιβασμός:** Ένα άτομο ή ομάδα υποχωρεί και δέχεται την άποψη ή το στόχο κάποιου άλλου ατόμου ή ομάδας, παραμερίζοντας την άποψή του και θυσιάζοντας στην πραγματικότητα το στόχο του. Εδώ δηλαδή το άτομο μπορεί να δεχτεί την πρόταση κάποιου που εξυπηρετεί σκοπό διαφορετικό από το δικό του.
- ε. **Διευθέτηση:** Δύο άτομα ή ομάδες οι οποίες διαφωνούν σε κάτι προχωρούν σε αμοιβαία υποχώρηση έτσι ώστε να μην υπάρχουν νικητές και ηττημένοι. Σε αυτή την περίπτωση η πρόθεση είναι να ικανοποιηθούν και οι δύο πλευρές.

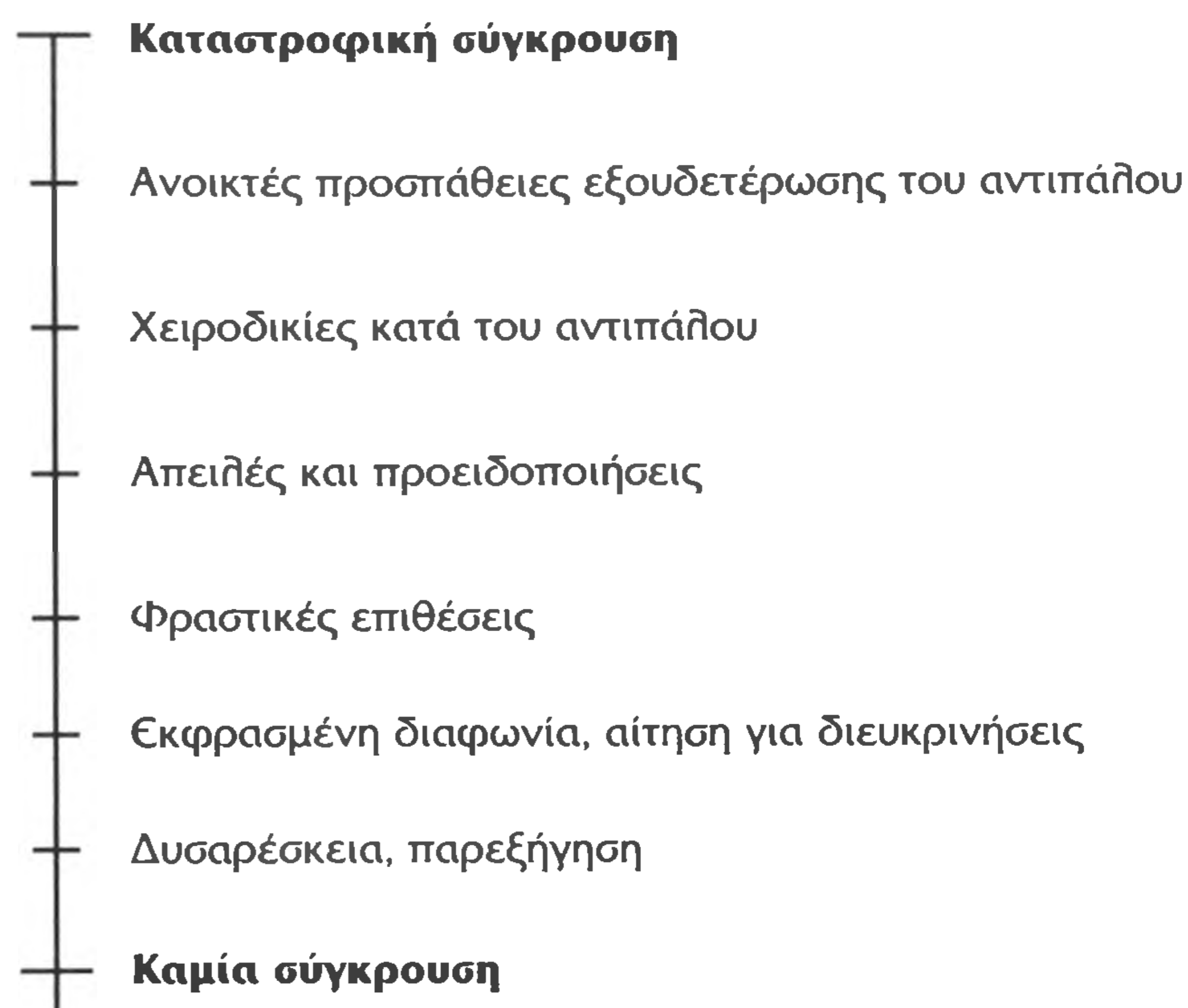
Οι προθέσεις λοιπόν είναι αυτές που μπορεί να οδηγήσουν ή να αποτρέψουν τη σύγκρουση. Δείχνουν τους σκοπούς των ατόμων/ομάδων και κυρίως εξαρτώνται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων. Μερικά δηλαδή άτομα «προτίθενται» σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά από τη φύση τους.

#### Στάδιο IV: Συμπεριφορά

Αυτό το στάδιο συνήθως «κλέβει την παράσταση». Ο περισσότερος κόσμος στο άκουσμα της λέξης σύγκρουση σκέφτεται αυτό το στάδιο επειδή ακριβώς είναι αυτό που φαίνεται πιο ξεκάθαρα. Με τον όρο συμπεριφορά εννοούμε τη δράση και αντίδραση των ατόμων/ομάδων που βρίσκονται σε σύγκρουση.

Συνήθως σε αυτό το στάδιο εκδηλώνονται και οι πραγματικές προθέσεις χωρίς αυτό να είναι και απόλυτο. Δηλαδή σε μία σύγκρουση μπορεί να μη φανούν οι πραγματικές προθέσεις, ιδίως όταν η συμπεριφορά είναι ύπουλη και πλάγια. Επίσης εξαρτάται από την ένταση της σύγκρουσης.

Η συμπεριφορά στη σύγκρουση έχει ανοδική πορεία (εικόνα 1) και μπορεί να είναι μια απλή διαφωνία ή



Εικόνα 1. Κλίμακα σύγκρουσης.

«μικροπαρεξήγηση» ή και πλήρης εξουδετέρωση του αντιπάλου. Στα κατώτερα επίπεδα της πορείας συνήθως παρατηρείται κεκαλυμμένη και πλάγια συμπεριφορά, όμως η πρόθεση δεν έχει ακόμη εκδηλωθεί. Ανεβαίνοντας όμως η σύγκρουση γίνεται πιο έντονη και η πρόθεση πιο έκδηλη. Η συμπεριφορά σε αυτά τα επίπεδα μπορεί να εξελιχθεί σταδιακά από λεκτικές προκλήσεις, φραστικές προσβολές, σε απειλές ή ακόμη χειρονομίες και χειροδικίες κατά του αντιπάλου. Στο ανώτατο επίπεδο πλέον έχουν αποκαλυφθεί οι προθέσεις και γίνεται φανερή η προσπάθεια εξουδετέρωσης του αντιπάλου. Συνεπώς, είναι ευνόητο ότι διαταράσσεται η λειτουργία της ομάδας και η απόδοση οπωσδήποτε μειώνεται. Έτσι, μιλάμε για δυσλειτουργικές συγκρούσεις, ενώ αντίθετα στα κατώτερα επίπεδα της σύγκρουσης μπορούμε να μιλάμε για λειτουργικές συγκρούσεις, που αυξάνουν δηλαδή την απόδοση της ομάδας. Το ερώτημα είναι πώς οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις θα μειωθούν και πώς θα αυξηθούν οι λειτουργικές, έτσι ώστε να ευνοηθεί η απόδοση της ομάδας. Για το λόγο αυτό έχουν επινοηθεί κάποιες μέθοδοι-τεχνικές διαχείρισης της σύγκρουσης (πίνακας 1) τις οποίες η εκάστοτε διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει με σκοπό πάντα την αυξημένη απόδοση. Οι τεχνικές επίλυσης της σύγκρουσης έχουν σκοπό να μειώσουν τις δυσλειτουργικές συγκρούσεις και να αποφύγουν τη μείωση της απόδοσης. Αντίθετα, οι τεχνικές πρόκλησης συγκρούσεων αποβλέπουν στη δημιουργία τέτοιου κλίματος και έντασης μεταξύ των μελών, ώστε το αποτέλεσμα να είναι εποικοδομητικό.

#### Στάδιο V: Αποτελέσματα

Η δράση και αντίδραση που δημιουργείται ανάμεσα στις συγκρουόμενες ομάδες επιφέρουν κάποια αποτελέσματα. Όπως έχει ήδη αναφερθεί αν τα αποτελέσμα-

**Πίνακας 1.** Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων.*α. Τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων*

Επίλυση προβλημάτων	Άμεση συνάντηση και συζήτηση με τις συγκρουόμενες πλευρές με σκοπό τον καθορισμό του προβλήματος και επίλυσή του
Υψηλοί στόχοι	Πρόκληση των αντικρουόμενων ομάδων θέτοντας έναν δελεαστικό στόχο, ο οποίος για να επιτευχθεί απαιτείται η άμεση και καλή συνεργασία των ομάδων
Ικανοποίηση επαγγελματικών αναγκών	Όταν μια σύγκρουση δημιουργείται γιατί οι βασικές επαγγελματικές ανάγκες δεν καλύπτονται όπως ελευθερία λόγου, οικονομική ικανοποίηση, προαγωγή, πρωτοβουλία, χώρος γραφείου κ.λπ., η ικανοποίησή τους αποφέρει κοινή λύση και στους εργαζόμενους και στην εργοδότη εταιρεία
Αποφυγή	Υποχώρηση μιας ομάδας ή καταστολή της σύγκρουσης
Εξομάλυνση	Θέτοντας το πρόβλημα επί τάπητος και προσπαθώντας μέσα από τις αντιθέσεις να βρεθούν κοινά σημεία (ενδιαφέροντα, στόχοι)
«Αυταρχική» επίλυση του προβλήματος	Η διοίκηση με την ιδιότητά της επιλέγει μία λύση και μετά συζητά τις επιθυμίες των συγκρουόμενων ομάδων
Μεταβολή των ανθρώπινων μεταβλητών	Χρησιμοποίηση συμπεριφερειολογικών τεχνικών με σκοπό να τροποποιήσει τη νοοτροπία και τη στάση των ατόμων που δημιουργούν τη σύγκρουση
Αλλαγή της δομής	Αλλαγή της δομής του επίσημου οργανισμού και επομένως των συνθηκών που προκαλούν την αλληλεπίδραση, με τον επανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας κ.λπ.

*β. Τεχνικές πρόκλησης συγκρούσεων*

Επικοινωνία	Χρησιμοποίηση διφορούμενων ή προειδοποιητικών μηνυμάτων με σκοπό τη δημιουργία λειτουργικών συγκρούσεων
Εξωτερικοί παράγοντες	Τοποθέτηση ατόμων στην ομάδα που διαφέρουν κατά πολύ στο σύστημα αξιών, νοοτροπία, τρόπο εργασίας κ.λπ. από αυτά της ομάδας, έτσι ώστε να δημιουργούν αντιθέσεις και διαφωνίες
Αλλαγή δομής	Επανοργάνωση της ομάδας, αλλάζοντας κανόνες και κανονισμούς, δημιουργώντας υπερανεξαρτησία και γενικά κάνοντας δομικές αλλαγές, αλλάζοντας το εργασιακό καθεστώς
Διορισμός «συνηγόρου του διαβόλου» (devil's advocate)	Χρησιμοποιεί άτομο που σκόπιμα κριτικάρει αρνητικά τις πάγιες θέσεις των μελών της ομάδας για να δημιουργεί εντάσεις και διαφωνίες

Πηγή: Βασισμένο στο Robbins SB. *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*. Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall, 1974:59–89

τα είναι θετικά για την ομάδα, με κριτήριο την αύξηση της απόδοσης, τότε η σύγκρουση είναι λειτουργική, ενώ αν είναι αρνητικά η σύγκρουση είναι δυσλειτουργική.

**Λειτουργικά αποτελέσματα.** Η σύγκρουση χαρακτηρίζεται εποικοδομητική όταν βελτιώνει την ποιότητα των αποφάσεων, αυξάνει τη δημιουργικότητα και ευνοεί τις καινοτομίες, προκαλεί το ενδιαφέρον και ξυπνά την περιέργεια ανάμεσα στα μέλη, παρέχει το μέσο με το οποίο αίρονται τα εμπόδια και υποχωρούν οι εντάσεις. Η επιθυμητή σύγκρουση δημιουργεί ένα περιβάλλον αυτοεκτίμησης και διάθεση αλλαγής. Η σύγκρουση μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται, δεχόμενοι ακόμα και θέματα ασυνήθιστα ή θέσεις που υποστηρίζονται από μειονότητες.<sup>10</sup> Με αυτές τις συνθήκες μερικά θέματα δεν γίνονται αποδεκτά με επιπόλαιες και ανάλαφρες διαδικασίες οι οποίες

βασίζονται σε αβάσιμες υποθέσεις, σε ανεπαρκείς υπολογισμούς ή άλλες προχειρότητες. Η σύγκρουση προκαλεί διαρκώς το καθεστώς, όποιο και αν είναι αυτό, και επιπλέον ευνοεί την εμφάνιση νέων ιδεών, ενθαρρύνει την επανεκτίμηση των στόχων και των δραστηριοτήτων της ομάδας και τέλος αυξάνει σημαντικά την πιθανότητα να ανταποκριθεί η ομάδα τελικά στις αλλαγές.

Μελέτες σε ποικίλα διοικητικά καθεστώτα πιστοποιούν τη λειτουργικότητα της σύγκρουσης. Σε μία μελέτη που έγινε στην Αμερική και συγκεκριμένα σε τέσσερις Πολιτείες, συνέκριναν έξι διαφορετικές σημαντικές αποφάσεις. Οι αποφάσεις που πάρθηκαν με ομοφωνία δεν ήταν τόσο πετυχημένες όσο αυτές στις οποίες καταστάλαξαν μετά από διαφωνίες.<sup>11</sup> Η χρεοκοπία μιας επιχείρησης, ύστερα από έρευνα, αποδείχτηκε ότι οφειλό-

ταν σε κακή διαχείριση και αδυναμία της διοίκησης να λάβει σωστές αποφάσεις. Στη διαδικασία λήψης αποφάσεων φάνηκε ότι υπήρχε νωθρότητα, απροθυμία από τα στελέχη, απάθεια και έντονη τάση αποφυγής συγκρούσεων.<sup>12</sup> Από άλλες παρατηρήσεις που έγιναν σχετικά με τη γραφειοκρατία και την τάση για καινοτομίες φάνηκε ότι η σύγκρουση στέφει νικητές όσους επιδιώκουν νεωτερισμούς.<sup>13</sup> Αντίθετα, η έλλειψη σύγκρουσης δημιουργεί ένα παθητικό, ανενεργό περιβάλλον και ενισχύει το νωθρό καθεστώς.

Η σύγκρουση όχι μόνο αυξάνει την απόδοση της ομάδας αλλά αναβαθμίζει και τα άτομα που είναι σε σύγκρουση. Παρατηρητές αναφέρουν ότι μέλη ομάδων που ήρθαν σε μεγάλη σύγκρουση μεταξύ τους παρουσίασαν κατά 73% μεγαλύτερη βελτίωση από μέλη ομάδων που ήταν σε ομοφωνία.<sup>14,15</sup>

Τα ίδια αποτελέσματα έφεραν και μελέτες μεταξύ επιστημόνων. Δηλαδή η διαφωνία και σύγκρουση σε επιστημονικά θέματα απέφερε θετικά αποτελέσματα βοηθώντας την πρόοδο της επιστήμης.<sup>16,17</sup>

**Δυσλειτουργικά αποτελέσματα.** Παρόλο που η σύγκρουση έχει αποδείξει τη θετική επίδρασή της στην ομάδα και στα μέλη της, αναμφισβήτητα υπάρχουν συγκρούσεις οι οποίες μπορεί ακόμη και να έχουν δυσάρεστες συνέπειες για την ομάδα. Ανεξέλεγκτες αντιθέσεις προκαλούν έντονη διαφωνία και αρνητικά συναισθήματα τέτοια που δεν αποκλείεται να οδηγήσουν στην καταστροφή της ομάδας.

## Οι συγκρούσεις στη νοσηλευτική υπηρεσία

Από τα παραπάνω είναι ευνόητο ότι οι συγκρούσεις δεν είναι δυνατόν να λείψουν από το χώρο των υπηρεσιών υγείας και ιδιαίτερα της νοσηλευτικής, που είναι ένας νευραλγικός τομέας. Τα νοσηλευτικά στελέχη (προϊστάμενος, τομεάρχης, διευθυντής) θα πρέπει να γνωρίζουν τους παράγοντες εκείνους που οδηγούν σε σύγκρουση, να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα στάδια της σύγκρουσης και να έχουν τη γνώση και δεξιότητα να χειριστούν επιτυχώς μία σύγκρουση.<sup>19</sup>

Η γνώση των τεχνικών επίλυσης συγκρούσεων (πίνακας 1α), καθώς και της δυναμικής της ομάδας είναι απαραίτητο εφόδιο των νοσηλευτικών στελεχών προκειμένου να αποτρέψουν μία δυσλειτουργική σύγκρουση, παρεμβαίνοντας έγκαιρα «στα κατώτερα επίπεδα σύγκρουσης» (εικόνα 1). Οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις, ενώ σε οποιαδήποτε άλλη μορφή επιχείρησης μπορεί να οδηγήσουν στην αποδιοργάνωση της ομάδας και διάλυση του οργανισμού με δυσάρεστες οικονομικές συνέπειες, στη νοσηλευτική υπηρεσία οι συνέπειες θα είναι πολύ πιο σοβαρές. Αποδιοργάνωση ενός νοσηλευτικού τμήματος σημαίνει κακή παροχή υπηρεσιών υγείας με τελικό αποδέκτη τον ασθενή, έναν

ανεκτίμητο παράγοντα, από άποψη αξίας. Για το λόγο αυτό η αποφυγή των δυσλειτουργικών συγκρούσεων στο χώρο της νοσηλευτικής έχει βαρύνουσα σημασία.

Αντίθετα, τα νοσηλευτικά στελέχη πρέπει να παρακινούν την ομάδα για λειτουργικές συγκρούσεις. Αυτό προϋποθέτει γνώση των τεχνικών πρόκλησης συγκρούσεων, (πίνακας 1β) δεδομένου ότι οι λειτουργικές συγκρούσεις αποφέρουν θετικά αποτελέσματα τόσο για τα συγκρουόμενα μέλη της ομάδας, όσο και για το χώρο της υγείας αυξάνοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

## Συμπέρασμα

Ο όρος σύγκρουση περιέχει σίγουρα αρνητικά μηνύματα. Όμως το «νόμισμα έχει δύο όψεις» και σε αυτή τη περίπτωση η σύγκρουση μπορεί να φέρει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα στην ομάδα, αλλά και στα μέλη της. Χωρίς πολύ σκέψη γίνεται κατανοητό ότι οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις πρέπει να προλαμβάνονται και να επιλύονται έγκαιρα, προτού αποβούν μοιραίες για την ομάδα. Αντίθετα, οι λειτουργικές πρέπει να επιδιώκονται, αφού είναι γνωστό ότι αυξάνουν την απόδοση της ομάδας και αναβαθμίζουν τα μέλη τους, επαγγελματικά, οικονομικά, κοινωνικά, ψυχολογικά κ.λπ.

## Βιβλιογραφία

1. Fink CF. "Some Conceptual Difficulties in the Theory of Social Conflict". *J Con Resol*, 1968:412-460
2. Putnam LL, Poole MS. "Conflict and Negotiation". In: Jablin FM, Putnam LL, Roberts KH, Porter LW (eds) *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*. Newbury Park, CA, Sage, 1987:549-599
3. Thomas KW. "Conflict and Negotiation Process in Organizations." In: Dunnette MD, Hough LM (eds) *Handbook of Industrial and Psychology*. 2nd ed. Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press (In press)
4. Robbins SP. *Managing Organization Conflict: A Nontraditional Approach*. Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall, 1974:31-55
5. Pondy LR. "Organizational Conflict: Concepts and Models". *Administrative Science Quarterly*, 1967:302
6. Pinkley RL. "Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict". *J Appl Psychol*, 1990:117-126
7. Kumar R. "Affect Cognition and Decision Making in Negotiation; A conceptual Intergration". In: Rahim MA (ed) *Managing Conflict: An Integrative Approach*. Praeger, New York, 1989:185-194
8. Carnevale PJD, Isen AM. "The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrate Solution in Bilateral Negotiation". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1986:1-13
9. Thomas, Conflict and Negotiation Processes in Organizations
10. Cosier RA, Schwenk CR. "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for poor Decisions". *Acad Manag Exec*, 1990:69-74
11. Janis IJ. *Victims of Groupthink*. Houghton Mifflin, Boston, 1972



12. Binzen P, Daughen JR. *Wreck of the Penn Central*. Little Brown, Boston, 1971
13. Thompson VA. "Bureaucracy and Innovation". *Administrative Science Quarterly*, 1965:1-20
14. Hall J, Williams MS. A Comparison of decision-Making Performances in Established and Ad-Hog groups. *J Person Soc Psychol*, 1966:217
15. Hoffman RL. Homogeneity of member personality and Its effect on Group problem-solving. *J Abnorm Soc Psychol*, 1959:27-32 and Hoffman RL, Maier NRF. "Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members Homogeneous Heterogeneous Groups". *J Abnorm Soc Psycholog* March, 1961:401-407
16. Hill RE. "Interpersonal Compatibility and Work group Performance Among Systems Analysts: An Empirical study." *Proceeding of the Seventieth Annual Midwest Academy of Management Conference*, Kent, OH, 1974:97-110
17. Pelz DC, Andrews F. *Scientists in organizations*. John Wiley, New York, 1966
18. Sullivan EJ, Decker PJ. "Effective management in nursing". 2nd ed. Addison-Wesley Publishing Company, 1988

---

Corresponding author: A.K. Kalogianni, 48 Moshonision street,  
GR-161 21 Kesariani, Athens, Greece