

## ΑΝΑΣΚΟΠΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΕΣ ΑΙΘΟΥΣΕΣ

Κωνσταντίνα Π, Αρσενίου<sup>1</sup>

Νοσηλεύτρια, ΠΕ Επισκέπτρια Υγείας, MSc, Φοιτήτρια Νοσηλευτικής ΠΑΔΑ, Αθήνα

DOI: 10.5281/zenodo.18074535

**Cite as:** Arseniou, K. P. (2025). CONFLICT MANAGEMENT IN OPERATING ROOMS. Perioperative Nursing Journal (GORNA) (Τ. 13, Τεύχος 3, σσ. 206–212). Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18074535>

## Περίληψη

**Εισαγωγή:** Οι διαφωνίες μεταξύ ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού αποτελούν κοινό και ολοένα αυξανόμενο φαινόμενο σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης, παγκοσμίως. Η συχνότητα των συγκρούσεων είναι υψηλή σε πολύπλοκα περιβάλλοντα όπως το χειρουργείο, το οποίο είναι ένας κρίσιμος τομέας της ιατρικής περίθαλψης. Σκοπός της μελέτης ήταν η διερεύνηση των συγκρούσεων στο χώρο του χειρουργείου και των συσχετιζόμενων παραγόντων. **Μεθοδολογία:** Πραγματοποιήθηκε ανασκόπηση της παγκόσμιας βιβλιογραφίας στην ηλεκτρονική βάση δεδομένων Pub Med και Scopus, χρησιμοποιώντας λέξεις κλειδιά, όπως χειρουργική αίθουσα, συγκρούσεις στην εργασία, ασφάλεια ασθενούς, επικοινωνία και συνεργασία των μελών του προσωπικού. **Αποτελέσματα:** Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαφαίνεται ότι οι συγκρούσεις στο χώρο του χειρουργείου είναι συχνές και απορρέουν από διαφορετικά συμφέροντα, απόψεις και προσωπικότητες. Τα χειρουργεία διαθέτουν μια μοναδική και σύνθετη δυναμική ομάδων με επαγγελματίες που εργάζονται σε διάφορους κλάδους. Ως αποτέλεσμα, το περιβάλλον είναι επιρρεπές σε συγκρούσεις ποικίλης έντασης που υποθάλλπουν την ποιότητα της ενδονοσοκομειακής περίθαλψης. Οι περισσότερες μελέτες επικεντρώνονται στην ένταση της εμφάνισης των συγκρούσεων, στις πηγές τους και στους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων σε κλινικό περιβάλλον. **Συμπεράσματα:** Το χειρουργείο ως μοναδικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από απαιτητικές συνθήκες, σημαντικούς χρονικούς περιορισμούς και συνεργασία με άλλα τμήματα του νοσοκομείου απαιτεί μείωση και αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων.

**Λέξεις κλειδιά:** Διαχείριση συγκρούσεων, αποτελεσματική ηγεσία, χειρουργείο

**Υπεύθυνος Αλληλογραφίας:** Αρσενίου Κωνσταντίνα Π, e-mail: [nantiaki80@yahoo.gr](mailto:nantiaki80@yahoo.gr)

## REVIEW ARTICLE

# CONFLICT MANAGEMENT IN OPERATING ROOMS

**Konstantina P, Arseniou**

**Nurse, Health Visitor, MSc, Nursing Student, University of West Attica, Athens, Greece.**

## Abstract

**Introduction:** Conflicts between medical and nursing staff are a common and increasing phenomenon in healthcare settings, globally. The frequency of conflicts is high in complex environments such as the operating room, which is a critical area of healthcare. The **aim** of the study was to review conflicts in the operating room and the associated factors. **Methodology:** A global literature review was conducted in the electronic databases Pub Med and Scopus by the use of key-words such as operating room, workplace, patient safety, team communication, staff training. **Results:** The literature review shows that conflicts in the operating room are frequent and arise from different interests, opinions and personalities. Operating rooms have unique and complex team dynamics with professionals working in various disciplines. As a result, the environment is prone to conflicts of varying intensity that undermine the quality of in-hospital care. Most studies focus on the intensity of conflict occurrence, its sources and ways of managing conflicts in a clinical setting. **Conclusions:** The operating room as a unique environment, characterized by demanding conditions, significant time constraints and collaboration with other hospital departments requires both reduction and effective management of conflicts.

**Keywords:** Conflict management, effective leadership, operating room

**Corresponding author:** Arseniou Konstantina P, E-mail: nantiaki80@yahoo.gr

## Εισαγωγή

Η σύγκρουση νοείται ως η προσπάθεια ενός ατόμου ή μιας ομάδας να εμποδίσει τους στόχους των άλλων<sup>1</sup>. Οι ρίζες της σύγκρουσης είναι βαθιά ριζωμένες στην ανθρώπινη φύση και ψυχολογία, οδηγώντας στο αναπόφευκτό της σε οποιαδήποτε ομάδα. Στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι όλο και πιο συχνές, οι οποίες επιδεινώνονται από τις συνθήκες υψηλής πίεσης και άγχους που επικρατούν στα νοσοκομεία<sup>2</sup>. Τέτοιες συγκρούσεις μπορεί να έχουν σημαντικές δυσμενείς επιπτώσεις τόσο στους ασθενείς όσο και στο προσωπικό<sup>3</sup>.

Η πρόοδος στη διαχείριση μονάδων υγείας έχει προσδιορίσει στρατηγικές για την αντιμετώπιση συγκρούσεων στα χειρουργεία. Αυτά περιλαμβάνουν προσεγγίσεις επίλυσης προβλημάτων και ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ του νοσηλευτικού προσωπικού, το οποίο λειτουργεί υπό έντονες πιέσεις χρόνου και στρες<sup>4</sup>. Ο ρόλος των νοσηλευτών χειρουργείου εκτείνεται πέρα από τα τεχνικά καθήκοντα και περιλαμβάνει την ψυχολογική υποστήριξη ασθενών<sup>5</sup>. Οι νοσηλευτές, που συχνά αντιμετωπίζουν πολλαπλές ευθύνες κατά τη διάρκεια χειρουργικών επεμβάσεων, αντιμετωπίζουν δύσκολα εργασιακά περιβάλλοντα, μερικές φορές αντιμετωπίζουν απαράδεκτη συμπεριφορά ή έλλειψη αναγνώρισης για τη συνεισφορά τους<sup>6</sup>.

Η αποτελεσματική ομαδική εργασία, απαραίτητη στην υγειονομική περίθαλψη όπου τα αποτελέσματα εξαρτώνται από συλλογικές προσπάθειες, απαιτεί σωστή συνεργασία μεταξύ επαγγελματιών που επιδιώκουν επίσης να διατηρήσουν την αυτονομία και την ανεξαρτησία<sup>7,8,9</sup>. Οι χειρουργικές ομάδες πρέπει να γνωρίζουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά τους. Σε αποτελεσματικές ομάδες, τα μέλη διαθέτουν συμπληρωματικές γνώσεις και δεξιότητες, συμβάλλοντας σε έναν κοινό στόχο<sup>8</sup>.

Οι συγκρούσεις μπορεί να είναι ενδοπροσωπικές,

διαπροσωπικές, και ενδοομαδικές<sup>9</sup>. Οι ενδοπροσωπικές συγκρούσεις είναι εσωτερικές, περιλαμβάνουν συναισθήματα και αντιμετωπίζονται στην ψυχοθεραπεία<sup>10</sup>. Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις, ο πιο συνηθισμένος τύπος, εμφανίζονται μεταξύ ατόμων σε διάφορα περιβάλλοντα, όπως οικογένεια, φίλοι ή εργασία. Οι συγκρούσεις εντός της ομάδας συμβαίνουν μέσα σε μια ομάδα, ενώ οι συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων περιλαμβάνουν μέλη διαφορετικών ομάδων<sup>11</sup>.

Οι συγκρούσεις προσωπικότητας, που συχνά περιλαμβάνουν άτομα με ισχυρή θέληση, είναι μεταξύ των πρωταρχικών αιτιών σύγκρουσης στην υγειονομική περίθαλψη<sup>12</sup>. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός και τα άλυτα ζητήματα από το παρελθόν μπορούν να κλιμακώσουν τις εντάσεις μεταξύ του προσωπικού. Οι παρεξηγήσεις που προκύπτουν από την έλλειψη κοινών πληροφοριών μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε διαφορετικές απόψεις. Το ποικίλο επαγγελματικό υπόβαθρο των εργαζομένων στον τομέα της υγείας συμβάλλει στη διακριτή κατανόηση των ρόλων και των προσδοκιών τους, τροφοδοτώντας περαιτέρω τις συγκρούσεις. Επιπλέον, μπορεί να προκύψουν συγκρούσεις λόγω αβεβαιότητας για επικείμενες αλλαγές, καθώς και προσωπικών ζητημάτων εκτός εργασίας, όπως συζυγικές δυσκολίες, κατάχρηση ουσιών και οικονομικά προβλήματα<sup>13</sup>. Μια σύγκρουση μπορεί να υποδιαιβρεθεί στη λανθάνουσα κατάσταση, στην ανάδυση, στην κλιμάκωση, στο αδιέξοδο, στην αποκλιμάκωση, στην διαπραγμάτευση, στη διευθέτηση και στην ειρήνευση<sup>14</sup>. **Σκοπός** της μελέτης ήταν η διερεύνηση των παραγόντων που συμβάλλουν στη δημιουργία συγκρούσεων στις χειρουργικές αίθουσες.

## Μεθοδολογία

Διεξήχθη αναζήτηση της παγκόσμιας βιβλιογραφίας στην ηλεκτρονική βάση δεδομένων Pub Med και Scopus, που περιελάμβανε μελέτες ανασκόπησης και έρευνας. Μεταξύ των μελετών, επιλέχθηκαν μόνο

εκείνες που σχετίζονται ειδικά με το θέμα της διαχείρισης συγκρούσεων στο χειρουργείο, ενώ εξαιρέθηκαν τυχόν άρθρα που δεν αφορούσαν αυτό το συγκεκριμένο θέμα. Χρησιμοποιήθηκαν λέξεις κλειδιά, όπως χειρουργική αίθουσα, συγκρούσεις στην εργασία, ασφάλεια ασθενούς, επικοινωνία και συνεργασία των μελών του προσωπικού (operating room, workplace, patient safety, team communication, staff training).

### Αποτελέσματα

Οι αίθουσες χειρουργείου αποτελούν ένα από τα πιο απαιτητικά και ευαίσθητα περιβάλλοντα στον χώρο της υγείας. Η συνεργασία μεταξύ των μελών της χειρουργικής ομάδας, όπως χειρουργών, αναισθησιολόγων, νοσηλευτών και άλλων επαγγελματιών, είναι κρίσιμη για την ασφάλεια του ασθενούς και την επιτυχή έκβαση των επεμβάσεων. Ωστόσο, το υψηλό επίπεδο έντασης, οι διαφορετικές ειδικότητες και ιεραρχίες, καθώς και οι ποικίλες προσωπικότητες, συχνά οδηγούν σε συγκρούσεις μέσα στην ομάδα. Οι συγκρούσεις αυτές μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τόσο την επικοινωνία όσο και την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας, θέτοντας σε κίνδυνο την ποιότητα της φροντίδας.

Πολλοί παράγοντες συμβάλλουν στην εμφάνιση συγκρούσεων σε ιατρικά περιβάλλοντα. Σε νοσοκομεία με περίπλοκες ιεραρχικές δομές και πολλαπλά επίπεδα εξουσίας, συχνά προκύπτουν συγκρούσεις λόγω διαταραχών επικοινωνίας και εσφαλμένων στόχων σε διαφορετικά τμήματα<sup>14</sup>. Επιπλέον, η αβεβαιότητα σχετικά με τους εργασιακούς ρόλους και τις ευθύνες, οι διαφορετικές προσδοκίες και οι παρεξηγήσεις επηρεάζουν σημαντικά τόσο την επεξεργασία των πληροφοριών όσο και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Το χάσμα μεταξύ του τι αναμένεται από έναν εργαζόμενο και της πραγματικής του συμπεριφοράς είναι ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις<sup>15</sup>.

Η σύγκρουση είναι ένα διαδεδομένο ζήτημα στα νοσοκομειακά περιβάλλοντα. Συχνά υποστηρίζεται ότι

η σύγκρουση, σε ορισμένες καταστάσεις, μπορεί να είναι ευεργετική, ενισχύοντας τη δημιουργικότητα και τη δημιουργία νέων ιδεών<sup>16</sup>. Οι συγκρούσεις κατηγοριοποιούνται με βάση τα εμπλεκόμενα μέρη και συνήθως βασίζονται σε προηγούμενες συνθήκες μεταξύ ατόμων ή ομάδων, καθώς και διαφορές στις πεποιθήσεις, τις αξίες, τους στόχους, τα ιδανικά και τις προσωπικότητες<sup>17,18,19</sup>. Οι πρωτογενείς πηγές σύγκρουσης στο χειρουργείο περιλαμβάνουν προβλήματα με την επικοινωνία, την προκλητική συμπεριφορά και τη δυναμική εξουσίας των ιατρών<sup>18,19</sup>.

Στο χειρουργείο, τα μέλη της ομάδας αναμένεται να συνεργαστούν αρμονικά, ενωμένα με κοινό σκοπό, όπου κάθε μέλος της ομάδας συμπληρώνει τα άλλα και λειτουργεί με αλληλεγγύη<sup>17,18,19</sup>. Η επιτυχία της ομάδας μπορεί να μετρηθεί με ορισμένα χαρακτηριστικά και ο ρόλος του επιβλέποντος είναι ζωτικής σημασίας για την παρακίνηση και την καθοδήγηση της ομάδας<sup>18</sup>. Είναι σημαντικό για τους ηγέτες να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν τις βασικές αιτίες αυτών των συγκρούσεων, καθώς τα ανεπίλυτα ζητήματα μπορούν να αποδυναμώσουν την ομάδα και να τους εκτρέψουν από τους κοινούς τους στόχους<sup>20</sup>.

Οι συγκρούσεις στο χειρουργικό περιβάλλον έχουν αποτελέσει εδώ και πολλές δεκαετίες αντικείμενο ερευνητικής μελέτης καθώς αναγνωρίστηκε η επίδρασή τους στην απόδοση των ομάδων και στην ασφάλεια των ασθενών. Παλαιότερες μελέτες ανέδειξαν ότι, οι διαφορές στην επικοινωνία, την ιεραρχία και τις επαγγελματικές αντιλήψεις μπορούν να αποτελέσουν βασικές πηγές έντασης. Η ανάλυση αυτών των παραγόντων συνέβαλε στην ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων, με στόχο τη βελτίωση της συνεργασίας και της αποτελεσματικότητας στις ομάδες ενός χειρουργείου.

Συγκεκριμένα, ο Levenstein<sup>13</sup> (1984) συζητά την αποτελεσματικότητα της διαπραγμάτευσης έναντι της αντιπαράθεσης στη διαχείριση συγκρούσεων, ιδιαίτερα σε ένα ιεραρχικό περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης. Οι Sevdalis et al.,<sup>3</sup> (2008) συνεισφέρουν σε αυτό το

πεδίο αναπτύσσοντας το «Disruptions in Surgery Index (DiSI)» ένα εργαλείο για τον ποσοτικό προσδιορισμό των διαταραχών σε χειρουργικά περιβάλλοντα, το οποίο είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση των βασικών αιτιών των συγκρούσεων και την ανάπτυξη στρατηγικών για την αντιμετώπισή τους. Οι Pavlakis, et al.,<sup>19</sup> (2011) επικεντρώνονται στη διαχείριση συγκρούσεων στα δημόσια νοσοκομεία, εξετάζοντας πώς οι συγκρούσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά σε αυτά τα περιβάλλοντα. Η έρευνά τους υπογραμμίζει τη σημασία της σαφούς επικοινωνίας και των καλά καθορισμένων ρόλων για την πρόληψη και την επίλυση συγκρούσεων. Η έρευνα που εκπονήθηκε σε νοσοκομεία στην Κύπρο δείχνει ότι, οι επαγγελματίες υγείας αντιμετωπίζουν συγκρούσεις μια έως πέντε φορές την εβδομάδα. Οι συγκρούσεις στο χειρουργείο περιλαμβάνουν διαφωνίες μεταξύ χειρουργών και αναισθησιολόγων, ιατρών και νοσηλευτών και σε μικρότερο βαθμό μεταξύ ιατρικού νοσηλευτικού προσωπικού και διοικητικών υπαλλήλων<sup>19</sup>. Οι Rogers et al.,<sup>4</sup> (2013) εστιάζουν στο χειρουργείο, διερευνώντας τις εκπαιδευτικές ανάγκες και αποτελεσματικές στρατηγικές για χειρουργούς στη διαχείριση συγκρούσεων, το οποίο αποτελεί θέμα υψίστης σπουδαιότητας σε ένα περιβάλλον υψηλού κινδύνου όπου η σαφής και συνοπτική επικοινωνία είναι απαραίτητη.

Οι ανωτέρω μελέτες αποκαλύπτουν ότι, οι συγκρούσεις στα νοσοκομεία είναι πολύπλοκες και προέρχονται από δομικές και οργανωτικές προκλήσεις. Η πολυπλοκότητα των συγκρούσεων στην υγειονομική περίθαλψη δεν περιορίζεται μόνο σε διαπροσωπικά ζητήματα. Συνδέεται βαθιά με συστημικούς παράγοντες όπως οργανωτικές δομές και πολιτισμικές διαφορές στην επίλυση συγκρούσεων<sup>9</sup>, και συγκεκριμένους στρεσογόνους παράγοντες σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης, ειδικά στα χειρουργεία<sup>4</sup>. Η απόφαση ως προς τη διαπραγμάτευση και αντιπαράθεση μεταξύ διαφόρων επαγγελματικών ομάδων<sup>13,19</sup>, διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη

διαμόρφωση της δυναμικής των συγκρούσεων στον τομέα της υγείας.

Στο νοσοκομειακό περιβάλλον, η αποτελεσματική επίλυση συγκρούσεων είναι ζωτικής σημασίας, δεδομένης της μοναδικής δυναμικής του χώρου εργασίας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Για να καλλιεργηθεί ένα αρμονικό και αποτελεσματικό περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης, απαιτείται πολύπλευρη προσέγγιση, η οποία οφείλει να περιλαμβάνει εκπαίδευση στοχευμένης επίλυσης συγκρούσεων, στρατηγική οργανωτική ηγεσία και πολιτικές που αντιμετωπίζουν τα ζητήματα που οδηγούν σε δυσaréσκεια στο χώρο εργασίας<sup>20,21,22</sup>. Επιπλέον, η αντιμετώπιση της δυσaréσκειας των εργαζομένων, που συχνά προκύπτει από χαμηλούς μισθούς, υψηλό φόρτο εργασίας, και το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι απαραίτητη<sup>22</sup>.

Δυστυχώς, μια σημαντική αδυναμία στο σύστημα υγείας είναι η έλλειψη εις βάθος εκπαίδευσης στη διαχείριση συγκρούσεων, που οδηγεί σε επίμονα προβλήματα που επηρεάζουν αρνητικά την ποιότητα της φροντίδας των ασθενών. Η εκπαίδευση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού στην επίλυση συγκρούσεων δεν είναι μόνο κλειδί για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων αλλά και για τη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού<sup>23</sup>. Η αποτελεσματική συνεργασία και οι κατάλληλες προσεγγίσεις διαχείρισης συγκρούσεων όχι μόνο βελτιώνουν την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και επηρεάζουν θετικά τη φροντίδα των ασθενών<sup>7,1</sup>, ενώ ορισμένες μέθοδοι μπορεί να είναι πιο επιτυχημένες στην αντιμετώπιση συγκρούσεων που έχουν τις ρίζες τους στις οργανωτικές δομές<sup>1</sup>.

Συνοψίζοντας, οι συγκρούσεις μεταξύ των επαγγελματιών υγείας στα νοσοκομεία είναι συχνές και κρίσιμης σημασίας για την αντιμετώπισή τους, διότι θέτουν σε κίνδυνο τη φροντίδα των ασθενών, καλλιεργούν αρνητικό εργασιακό κλίμα και μειώνουν την εμπιστοσύνη μεταξύ των ασθενών και της ομάδας υγειονομικής περίθαλψης. Οι ανεπίλυτες συγκρούσεις

μπορούν να οδηγήσουν σε ιατρικά λάθη, επαγγελματική εξουθένωση ή νομικά ζητήματα και μπορούν να υπονομεύσουν την ομαδική εργασία και την επικοινωνία. Η διαχείριση αυτών των συγκρούσεων με ανοιχτό διάλογο, αμοιβαίο σεβασμό, αλληλοεπίδραση και συνεργασία είναι κρίσιμη για την εξασφάλιση των βέλτιστων αποτελεσμάτων τόσο για τους ασθενείς όσο και για τους παρόχους υγειονομικής περίθαλψης. Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων απαιτεί βαθιά κατανόηση της δυναμικής της συνεργασίας, αποτελεσματικών στρατηγικών επικοινωνίας και διαχείρισης συγκρούσεων προσαρμοσμένων στα μοναδικά περιβάλλοντα των πλαισίων υγειονομικής περίθαλψης<sup>17,24</sup>.

### Συμπεράσματα

Οι συγκρούσεις μεταξύ του νοσηλευτικού προσωπικού συχνά προέρχονται από διαφορετικά ατομικά

υπόβαθρα, διαφορετικές οπτικές γωνίες και αδιευκρίνιστες συναισθηματικές και ψυχολογικές ανάγκες. Η αντιμετώπιση αυτών των θεμάτων στην υγειονομική περίθαλψη απαιτεί μια κοινή προσέγγιση που συγχωνεύει τις προσπάθειες και τις απόψεις τόσο της διοίκησης όσο και του προσωπικού.

Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων στην υγειονομική περίθαλψη απαιτεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως οι ηγετικοί ρόλοι, οι πρακτικές επικοινωνίας και η συνολική κουλτούρα στο χώρο εργασίας.

Η κατανόηση των αιτιών, των μορφών και των τρόπων διαχείρισης των συγκρούσεων στις αίθουσες χειρουργείου αποτελεί θεμελιώδες βήμα για τη βελτίωση του κλίματος εργασίας και την ενίσχυση της ασφάλειας των ασθενών.

### References

- Graham S. The Effects of Different Conflict Management Styles on Job Satisfaction in Rural Healthcare Settings. *Economics & Business Journal: Inquiries & Perspectives*, 2009.
- Görs C, Nilsson U, Ekstedt M, Unbeck M, Ehrenberg A. Managing complexity in the operating room: a group interview study. *BMC Health Services Research*.2020;20(1).
- Sevdalis N, Forrest D, Undre S, Darzi A, Vincent C. Annoyances, Disruptions, and Interruptions in Surgery: The Disruptions in Surgery Index (DiSI). *World Journal of Surgery*. 2008;32(8):1643–1650.
- Rogers D.A, Lingard L, Boehler M.L, Espin S, Mellinger J.D, Schindler N, Klingensmith M. Surgeons managing conflict in the operating room: defining the educational need and identifying effective behaviors. *The American Journal of Surgery*, 2013;205(2):125–130.
- Hosseinpour A, Keshmiri F, Jambarsang S, Jabinian F, Shiryazdi S.M. The effect of interprofessional education on interprofessional professionalism behaviors of the surgical team members. *BMC Nursing*. 2022;21(1).
- Keller S, Tschan F, Semmer N. K, Timm-Holzer E, Zimmermann J, Candinas, D, Demartines N, Hübner M, Beldi G. Disruptive behavior” in the operating room: A prospective observational study of triggers and effects of tense communication episodes in surgical teams. *PLOS ONE*. 2019;14(12): e0226437.
- D’Amour D, Goulet L, Labadie J.-F, Martín-Rodríguez L.S, Pineault R. A model and typology of collaboration between professionals in healthcare organizations. *BMC Health Services Research*, 2008;8(1).
- Attri JP, Sandhu GK, Mohan B, Bala N, Sandhu KS, Bansal L. Conflicts in operating room: Focus on causes and resolution. *Saudi J Anaesth*. 2015;9(4):457–463.
- Platis C, Christonasis T, Stergiannis P, Intas G, Kostagiolas P. Investigating the Main Causes of Conflicts and the Management Strategies That Are Used by Healthcare Professionals: The Case of General Hospital of Arta. *Adv Exp Med Biol*. 2021;1337:27–36.
- McElroy C, Skegg E, Mudgway M, Murray N, Holmes L, Weller J, Hamill J. Psychological Safety and Hierarchy in Operating Room Debriefing: Reflexive Thematic Analysis. *Journal of Surgical Research*. 2024;295:567–573.
- Papadopoulou D. Workplace violence against nurse staff. *Nosileftiki*. 2014;48(4):379–387.



12. Ng R, Chahine S, Lantin B, Howard, J. Unpacking the Literature on Stress and Resiliency: A Narrative Review Focused on Learners in the Operating Room. *Journal of Surgical Education*. 2019;76(2):343–353.
- Levenstein A. Negotiation vs. Confrontation. *Nursing Management*, 1984;15(1):52.
13. Sullivan E.J, Decker P.J. *Effective Leadership and Management in Nursing*. PrenticeHall, 2005.
14. Stathopoulou Ch. Conflict resolution in hospital environment. *Nosileftiki*. 2006;45(1):50-58.
15. Smiley F. *Leadership Guide to Conflict and Conflict Management*. Pressbooks.pub; The Ohio State University Pressbooks, 2018.
16. Teymoori E, Rahmani V, Fereidouni A, Khachian A, Hannani S. Ethical climate of the operating room from the perspective of the surgical team and its relationship with organizational culture and organizational commitment. *Perioperative Care and Operating Room Management*, 2011.
17. Nosrati S, Bigdeli S, Sohrabi Z. Developing an inter-professional conflict management framework for surgical residents: a qualitative study. *BMC Med Educ*. 2025;25(1):601.
18. Pavlakis A, Kaitelidou D, Theodorou M, Galanis P, Sourtzi P, Siskou O. Conflict management in public hospitals: the Cyprus case. *International Nursing Review*. 2011;58(2): 242–248.
19. Sun R, Marshall D.C, Sykes M.C, Maruthappu M, Shalhoub J. The impact of improving teamwork on patient outcomes in surgery: A systematic review. *International Journal of Surgery*. 2018; 53:171-177.
20. Nikitara M, Dimalibot MR, Latzourakis E, Constantinou CS. Conflict Management in Nursing: Analyzing Styles, Strategies, and Influencing Factors: A Systematic Review. *Nurs Rep*. 2024;14(4):4173-4192.
21. Imani B, Sabet Ghadam M, Gomrokchi AY, Madineshat M. Efficacy of tailored educational interventions in changing conflict management strategies among operating room staff. *Work*. 2025;80(4):1754-1760.
22. Κουτελέκος Ι, Πολυκανδριώτη Μ. Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών. *Το Βήμα του Ασκληπιού*. 2007;6(1):1-7.
23. Mohseni F, Mohammadi A, Khajavirad N, Basiri K, Khabaz Mafinejad M. Teaching Conflict Management Skills to Medical Students: A Scoping Review. *Med J Islam Repub Iran*. 2024;38:24.
24. Toska A, Saridi M, Latsou D, Koutelekos I, Kottara G, Geitona M. (2020). Attitudes Of The Surgical Team Members' On Teamwork And Safety. *Perioperative nursing (GORNA)*. 2020; 9(4): 261–277).