

ΑΝΑΣΚΟΠΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

Ζωή Μπιτσώρη

1. ΤΕ Νοσηλεύτρια, Ms(c), ΜΕΘ, Γ.Ν. ΕΛΠΙΣ-Αθήνα, Ελλάδα

Περίληψη

Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή διοίκηση των μονάδων υπηρεσιών υγείας. Επίσης, αποτελεί γέφυρα ανάμεσα στους στόχους, στα πρότυπα απόδοσης και στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας όσον αφορά τον ρόλο της επικοινωνίας στις υπηρεσίες υγείας.

Υλικό και μέθοδος : Η μεθοδολογία της εργασίας περιελάμβανε αναζήτηση σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων κυρίως PubMed που αναφέρονταν στη σχέση ενημέρωσης και υπηρεσιών υγείας.

Αποτελέσματα : Η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλει σημαντικά στη μείωση των λαθών κατά την παροχή φροντίδας υγείας, στην ικανοποίηση των ασθενών και γενικότερα στην φροντίδα υψηλής ποιότητας. Ο αμοιβαίος επαγγελματικός σεβασμός και η ποιότητα της επικοινωνίας εξασφαλίζουν την καλή διεπιστημονική συνεργασία. Ως συνέπεια, η επιτυχία στη διαπροσωπική και την οργανωτική επικοινωνία καθορίζουν, σε μεγάλο βαθμό, τη συνολική επιτυχία των υπηρεσιών υγείας. Τα σημαντικότερα εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία θεωρούνται οι μη-καλές επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού, η έλλειψη χρόνου και ο διαφορετικός τρόπος εκπαίδευσης.

Συμπεράσματα : Οι ελλείψεις σε ανθρώπινους και υλικούς πόρους, που χαρακτηρίζει το σύστημα υγείας της χώρας σε συνδυασμό με το εργασιακό περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων, καθιστούν ως επιτακτική ανάγκη τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των επαγγελματιών υγείας, την ενθάρρυνση ενός υποστηρικτικού κλίματος στο χώρο της εργασίας και γενικότερα την προαγωγή της διεπαγγελματικής συνεργασίας.

Λέξεις κλειδιά: επικοινωνία, συνεργασία, ιατρο-νοσηλευτικό προσωπικό

Υπεύθυνος Αλληλογραφίας: Ζωή Μπιτσώρη, E-mail: mzeta4481@yahoo.gr, ΚΙΝΗΤΟ: 6949477503, Διεύθυνση: Καραολή Δημητρίου 14, Βύρωνας, Αθήνα, Ελλάδα.

REVIEW ARTICLE

THE ROLE OF COMMUNICATION IN HEALTH CARE SERVICES

Zoi Bitsiori

2. R.N, Ms(c) in Intensive Care Unit, ICU, ELPIS Hospital, Athens, Greece

Abstract

Effective communication is a prerequisite for successive management of health services. Also, it is a bridge among the goals, and the satisfaction of staff.

The aim of the present study was to review the literature regarding the role of communication in health.

Method and material: Methodology included search in electronic data bases mainly pub-med regarding the role of communication in health.

Results: Effective communication contributes significantly to reducing errors in health care services, to increasing patients' satisfaction and in general to providing high quality of care. Mutual professional respect and quality of communication ensure a good interdisciplinary cooperation. As a consequence, success in interpersonal and organizational communication determines, to a large extent, the overall success of health services. As major barriers to effective communication are considered the non-good relations between health professionals, lack of time and the different way of education.

Conclusions: The lack of human and material resources, that features the country's health system in conjunction with the working environment of high standards, make as an imperative need the improvement of relations between health professionals, encouragement of a supportive climate in the workplace and generally the promote of professional cooperation.

Keywords: communication, collaboration, medical and nursing staff.

Corresponding author: Zoi Bitsiori, E-mail: mzeta4481@yahoo.gr, Mob: 6949477503 Address: Karaoli 14 Byron, Athens, Greece.

Εισαγωγή

Η εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού αποτελεί τον πιο σημαντικό στόχο της διοίκησης. Βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν σημαντικά στην ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού είναι η επικοινωνία, η συνεργασία μεταξύ των

εργαζομένων και η επαγγελματική επάρκεια των επαγγελματιών υγείας.^{1,2} Είναι ευρέως γνωστό, ότι σε αυτούς τους χώρους επικρατούν προβλήματα στις σχέσεις του προσωπικού, με αποτέλεσμα τη εκδήλωση συγκρούσεων ή αντιπαραθέσεων,³ οι οποίες εάν δεν αντιμετωπιστούν εγκαίρως είναι δυνατόν να αποσυντονίσουν ακόμα και την

λειτουργία ολόκληρου του Οργανισμού.^{4,5} Συνεπώς είναι σημαντικός ο ρόλος της αποτελεσματικής επικοινωνίας για την εύρυθμη λειτουργία του Οργανισμού συμπεριλαμβανομένων των προσπαθειών των ατόμων και των ομάδων για την επίτευξη των στόχων του.⁶

Η «επικοινωνία» αποτελεί μία αμφίδρομη διαδικασία, κατά την οποία διάφορες πληροφορίες ανταλλάσσονται και κατανοούνται από δύο ή περισσότερους ανθρώπους. Αποτελεί τη γέφυρα ανάμεσα στους στόχους, στα πρότυπα απόδοσης και στην επιτυχία των εργαζομένων.⁷

Η φύση της επικοινωνίας είναι συνεχής, καθώς τα πάντα αποτελούν πιθανές πηγές πληροφορίας. Το είδος των πληροφοριών που επιλέγονται για επεξεργασία εξαρτάται από τις αντιλήψεις και τις ανάγκες του ατόμου την συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Με αυτόν τον τρόπο, κάθε φορά, αποδίδεται ξεχωριστό νόημα και σκοπός σε κάθε επικοινωνιακή διαδικασία.⁸

Οι αποτελεσματικές επικοινωνιακές σχέσεις, προϋποθέτουν την ανάπτυξη ικανοτήτων που αφορούν την εδραίωση της αλληλοαποδοχής μεταξύ αυτών που επικοινωνούν, την έκφραση των συναισθημάτων, την εξοικείωση με την γλώσσα του σώματος και την ανταλλαγή των μηνυμάτων. Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών δεν εξασφαλίζει και τη βελτίωση της μεταξύ τους σχέσης, ωστόσο αποτελεί βασικό στοιχείο για μία θετική προσέγγιση.⁹

Χαρακτηριστικά επικοινωνίας

Η επικοινωνία προϋποθέτει ένα πομπό, ένα δέκτη και την μετάδοση/ανταλλαγή μηνυμάτων μέσω ενός καναλιού επικοινωνίας. Δύο διαφορετικοί άνθρωποι σπάνια βλέπουν το ίδιο πράγμα σε ένα μήνυμα, αφού έχουν διαφορετικές αντιληπτικές δυνατότητες. Για να υπάρξει επικοινωνία, ο αποστολέας πρέπει να γνωρίζει τι είναι ικανός ο παραλήπτης, ο πραγματικός δέκτης της επικοινωνίας, να δει και να ακούσει. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας «μετράται» με το βαθμό στον οποίο το μήνυμα που έχει κατά νου ο πομπός φθάνει «ανέγγιχτο» στο δέκτη. Τα εμπόδια για μια αποτελεσματική επικοινωνία σχετιζόμενα με το πομπό, είναι η λανθασμένη ανάλυση του ακροατηρίου, η έλλειψη σαφήνειας, η λανθασμένη επιλογή του μέσου επικοινωνίας, ο τρόπος παρουσίασης, η αδυναμία δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα στα άτομα που επικοινωνούν, η λάθος ερμηνεία και η μη-χρησιμοποίηση της αναπληροφόρησης (όταν δεν υπάρχει αξιοποίηση ή κατανόηση των «σήματων ανταπόκρισης» που στέλνει ο δέκτης).¹⁰

Τα εμπόδια στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σχετιζόμενα με το δέκτη είναι τα βιαστικά συμπεράσματα, η έλλειψη ενδιαφέροντος για το θέμα, η αρνητική αντίληψη για το πομπό, ο δέκτης να «ακούει αυτά που θέλει να ακούσει» χωρίς να φιλτράρει το μήνυμα και οι ψυχολογικές, νοητικές και συναισθηματικές μεροληψίες. Ο δέκτης του μηνύματος θα πρέπει να ακούει προσεκτικά τον πομπό, κατανοώντας την θέση και τα συναισθήματα του χωρίς αυτό να σημαίνει ότι κατ' ανάγκη αποδέχεται και το μήνυμα που εκπέμπει.⁹

Εμπόδια στην επικοινωνία σε επίπεδο εργαζομένων

Πλήθος παραγόντων επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, όπως η πολυπλοκότητα και η πληθώρα των μηνυμάτων ενώ από την πλευρά του δέκτη, η έλλειψη προσοχής, η βιαστική αξιολόγηση και η έλλειψη κοινού λεξιλογίου. Όσο πιο εξειδικευμένη είναι η νοσηλευτική εργασία, τόσο πιο πολύπλοκη γίνεται η επικοινωνία. Στα μεγάλα νοσοκομεία, όπου οι νοσηλευτές έρχονται σε επαφή με ιατρούς πολλών ειδικοτήτων, με ειδικευμένους, φαρμακοποιούς, κ.ά., η επανάληψη της ίδιας πληροφορίας σε διαφορετικούς επαγγελματίες υγείας δεν αποτελεί σπάνιο φαινόμενο.¹¹ Η επικοινωνία γίνεται είτε προφορικά είτε μέσα από τηλεφωνήματα, σημειώσεις και φύλλα νοσηλείας. Προβλήματα δημιουργούν οι ασαφείς και πολύπλοκες οδηγίες των ιατρών, οι ταυτόχρονες εντολές από πολλούς ιατρούς, η κόπωση που οδηγεί σε έλλειψη προσοχής, η ανομοιογενής αντίληψη της έννοιας του επείγοντος.¹²

Η ποιότητα των παρεχόμενων πληροφοριών από τους νοσηλευτές εξαρτάται από τις προηγούμενες επαφές του με τον ιατρό. Αν ο νοσηλευτής φοβάται και έχει κακές προηγούμενες εμπειρίες, είναι πιθανό να μην δώσει πολλές πληροφορίες. Εμπόδια στην επικοινωνία θεωρούνται, ακόμη ο έντονος τόνος της φωνής, η «σφιγμένη» γλώσσα του σώματος, η βίαιη συμπεριφορά, οι συναισθηματικές εκρήξεις.¹³

Ένας άλλος παράγοντας που υπονομεύει την αποτελεσματική επικοινωνία είναι οι δύο ξεχωριστές επαγγελματικές κουλτούρες ιατρών-νοσηλευτών. Οι νοσηλευτές,

περνώντας περισσότερο χρόνο με τον ασθενή επικεντρώνονται περισσότερο στην φροντίδα και όχι στη θεραπεία.¹⁴ Επίσης, ενδιαφέρονται περισσότερο για τη βελτίωση της επικοινωνίας με τους ιατρούς ενώ οι ιατροί ενδιαφέρονται για την λήψη δομημένων πληροφοριών από τους νοσηλευτές. Άλλα εξίσου σημαντικά εμπόδια θεωρούνται η απουσία ή η λανθασμένη τήρηση αρχείου, η απουσία σεβασμού του χρόνου των συνεργατών, όπως επίσης η απασχόληση τους κατά την ώρα διαλείμματος.¹⁵

Σπουδαιότητα της επικοινωνίας

Η παροχή φροντίδας υψηλής ποιότητας εξασφαλίζεται με την καλή επικοινωνία. Οι ιατροί συνεργάζονται στενά με το νοσηλευτικό προσωπικό, μολονότι η συνεργασία μεταξύ των δυο επαγγελματιών υγείας είναι δύσκολη, κυρίως στη διαχείριση των αποφάσεων. Η έλλειψη υπομονής, από την πλευρά των ιατρών, η άρνηση να απαντήσουν σε ερωτήσεις, ή στις επαναλαμβανόμενες κλήσεις των νοσηλευτών, η αρνητική κριτική, τα φυλετικά ή τα εθνικά σχόλια είναι συμπεριφορές που δηλώνουν έλλειψη σεβασμού των ιατρών απέναντι στους νοσηλευτές, προκαλώντας πίεση και σύγκρουση στον εργασιακό χώρο.¹⁶

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης των Casanova και συν.,¹⁷ ο επαγγελματικός σεβασμός είναι απαραίτητος για την επιτυχή επικοινωνία. Οι συγκρούσεις μεταξύ ιατρών και νοσηλευτών είναι αποτέλεσμα ενός διαφορετικού τρόπου εργασίας, όπου οι νοσηλευτές εστιάζουν στην ομαδική εργασία ενώ οι ιατροί

αποδίδουν στον εαυτό τους κυρίαρχο ρόλο στην παροχή φροντίδας. Έτσι, δημιουργείται ένα αρνητικό κλίμα το οποίο εύκολα πυροδοτεί αρνητικές συμπεριφορές, επηρεάζοντας έτσι την επικοινωνία.¹⁷

Οι Schmidt και Svarstad, υποστήριξαν ότι, η ομαδική συνεργασία, μέσα από την αποτελεσματική επικοινωνία στο χώρο των νοσοκομείων βελτιώνει τα κλινικά αποτελέσματα, αυξάνει το βαθμό ικανοποίησης των ασθενών και συμβάλλει στη μείωση των δαπανών σε ανθρώπινους και υλικούς πόρους.¹⁸

Οι Vazirani και συν.,¹⁹ αναφέρουν ότι ο κυριαρχικός τρόπος συμπεριφοράς του ιατρού προς το νοσηλευτή επηρεάζει αρνητικά την επικοινωνία μεταξύ τους. Το γεγονός αυτό αποδίδεται στη διαφορετική φιλοσοφία εργασίας, στην ευθύνη και στην εκπαίδευση. Η πλειοψηφία των ιατρών ενημερώνονται από τους νοσηλευτές για την κατάσταση του ασθενούς. Επίσης, όπως υποστηρίζουν οι Reader και Flin και συν.,²⁰ η αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στο χώρο του νοσοκομείου και ιδιαίτερα στην Μονάδα Εντατικής Θεραπείας διασφαλίζει την αποτελεσματική συνεργασία και επακόλουθα την αποτελεσματικότητα της θεραπείας.

Το σύστημα υγείας απαιτεί από τους νοσηλευτές να επικοινωνούν επιτυχώς και να είναι αποτελεσματικοί τόσο στην παροχή φροντίδας συμπεριλαμβανομένης της ενημέρωσης όσο και στις σχέσεις με τους ιατρούς.^{21,22} Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μελέτης των Puntillo και συν.,²² οι ιατροί ήταν περισσότερο αισιόδοξοι στην ενημέρωση των ασθενών και λιγότερο

σαφείς, ακριβείς και ρεαλιστές στην πρόγνωση της νόσου. Χρησιμοποιούσαν συνεχώς ιατρική ορολογία, απομακρύνονταν νωρίς από τον ασθενή και απέφευγαν την οικογένεια, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ ιατρών-νοσηλευτών-ασθενών. Παράλληλα, επέτρεπαν στους νοσηλευτές να διευκρινίζουν τις λεπτομέρειες, συχνά όμως αγνοούσαν τις απόψεις τους.²¹ Σήμερα, η επικοινωνία των ιατρών με τους νοσηλευτές παίζει σημαντικό ρόλο στην παροχή φροντίδας όπου ο σύγχρονος νοσηλευτής συντονίζει τις δραστηριότητες όλων των μελών της διεπιστημονικής ομάδας και τους ενημερώνει επαρκώς. Συμπερασματικά, η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των επαγγελματιών υγείας αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ασφαλή διαχείριση των ασθενών.^{23,24}

Η καλή διεπαγγελματική συνεργασία και ο σωστός καταμερισμός εργασίας μεταξύ των εργαζομένων, αφενός δημιουργούνε ένα ευχάριστο περιβάλλον κατά την διάρκεια της εργασίας, αφετέρου ωφελούν σημαντικά την υγεία του ασθενή.¹

Μέτρα για την αποτελεσματική επικοινωνία

Για την εύρυθμη λειτουργία ενός νοσοκομείου, η διοίκηση μπορεί να ενισχύσει την αλληλοσύνδεση του προσωπικού, τη στενή λειτουργική διασύνδεση των υπηρεσιών και των τμημάτων, την παροχή σωστών οδηγιών και τη βελτίωση της επικοινωνίας με την πραγματοποίηση τακτικών συσκέψεων τόσο μεταξύ των διευθυντών των τμημάτων και των υφισταμένων τους, όσο και μεταξύ της

ανώτατης διοίκησης και των ηγετικών στελεχών.²⁵

Ο ιατρός οφείλει να σέβεται τη διαφορετική άποψη των συναδέλφων του σε επιστημονικά θέματα και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να τους επικρίνει δημόσια, να υπαινίσσεται υπεροχή έναντι αυτών και να καταφεύγει σε αθέμιτο ανταγωνισμό. Οφείλει, ταυτόχρονα, να διατηρεί άριστες σχέσεις και να συνεργάζεται αρμονικά με τους νοσηλευτές, αναθέτοντάς τους τη φροντίδα του ασθενή και δίνοντάς τους όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Οι νοσηλευτές με την σειρά τους θα πρέπει να φροντίζουν το μήνυμα να είναι σύντομο, καλά οργανωμένο, βασισμένο σε γεγονότα και προσανατολισμένο σε δράση.¹⁵

Γενικότερα, στο χώρο του νοσοκομείου απαιτείται συνεχής βελτίωση με την ανάπτυξη ικανοτήτων, την επεξεργασία προτάσεων εύκολα εφαρμόσιμων και την εφαρμογή μέτρων για την επίλυση των πραγματικών προβλημάτων και όχι μόνο των συμπτωμάτων.²⁶ Θα πρέπει να υπάρχει αρμονική συνεργασία μεταξύ των επαγγελματιών υγείας, προκειμένου να αποφευχθούν τα ιατρικά λάθη, να εξασφαλιστεί η ασφάλεια των ασθενών, να ελαχιστοποιηθεί η σπατάλη των πόρων και να μεγιστοποιηθούν τα αποτελέσματα της παροχής φροντίδας υγείας. Παράλληλα, με αυτό τον τρόπο βελτιώνεται η επικοινωνία μέσα στον Οργανισμό, μειώνεται η εχθρότητα των ιατρών προς την διοίκηση και αυξάνεται η ικανοποίηση από το λειτούργημά τους. Επίσης η άμεση πρόσληψη επιπλέον προσωπικού, αποτελεί μεγάλη ανάγκη.²⁷

Προτείνεται, επίσης η παρακολούθηση μεταπτυχιακής εκπαίδευσης στην επικοινωνία καθώς η τριετής εκπαίδευση δε βελτιώνει τις επικοινωνιακές ικανότητες.²⁸ Βέβαια βασική συνιστώσα της επιτυχούς επικοινωνίας είναι η ανατροφοδότηση.²⁹

Ένα άλλο μέτρο είναι η διατύπωση σαφούς επικοινωνίας που ξεκινάει με τη διατύπωση μηνύματος που θα είναι περιεκτικό και ξεκάθαρο. Οι λέξεις που χρησιμοποιούνται να είναι κατανοητές, η επικοινωνία να μην είναι βιαστική και να παρέχεται ο κατάλληλος χρόνος ώστε το μήνυμα που στέλνει ο αποστολέας να ληφθεί σωστά από τον δέκτη. Επίσης, θα πρέπει να γίνεται έλεγχος της σωστής κατανόησης του μηνύματος από τον λήπτη. Ο τρόπος που ο αποστολέας ενός μηνύματος θα το μεταδώσει στον λήπτη, έχει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική επικοινωνία.³⁰

Εξίσου ουσιαστικό μέτρο θεωρείται η συστηματική αξιολόγηση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης στην καθημερινή κλινική πράξη διότι υπονομεύει σημαντικά την αποτελεσματική επικοινωνία και συνεπάγεται φτωχή ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας υγείας και μείωση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης. Αναλυτικότερα, η έλλειψη υποστηρικτικού κλίματος και συμπαράστασης από συναδέλφους και ανωτέρους, οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών της θεραπευτικής ομάδας, η ασάφεια των ρόλων, οι διαφορετικές ιεραρχικές βαθμίδες, η έλλειψη οργανωτικής δομής και άλλοι διοικητικοί παράγοντες έχουν μερίδιο της ευθύνης για την πρόκληση εργασιακής κόπωσης.³¹

Επίσης, σημαντική θεωρείται και η εξασφάλιση αποτελεσματικής επικοινωνίας

μεταξύ των επαγγελματιών υγείας και των ασθενών, η οποία θεωρείται ως δυναμική εναλλασσόμενη σχέση αλληλεπίδρασης. Για παράδειγμα, από τη μια πλευρά, οι επαγγελματίες υγείας χρειάζονται να έχουν αποτελεσματική επικοινωνία με τους ασθενείς για την εκτίμηση της κατάστασής τους, την ακρίβεια της διάγνωσης και την επιλογή της κατάλληλης θεραπευτικής παρέμβασης ενώ από την άλλη πλευρά, οι ασθενείς μέσω της καλής επικοινωνίας επιτυγχάνουν την κατανόηση των ιατρικών οδηγιών και την αποδοχή της κατάστασης της υγείας τους. Η αποτελεσματική επικοινωνία που εκτείνεται από τη λήψη ιστορικού έως την εφαρμογή κάθε ιατρικής/νοσηλευτικής πράξης συντελεί στη μείωση του άγχους των ασθενών και στην εξασφάλιση της συνεργασίας τους με αποτέλεσμα την επιτέλεση του κλινικού έργου με μεγαλύτερη ακρίβεια και την παροχή φροντίδας υψηλής ποιότητας.³²

Συμπεράσματα

Η τέχνη της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι μια δεξιότητα που μαθαίνεται με το χρόνο και την αντιμετώπιση διάφορων

καταστάσεων. Η αποτελεσματική επικοινωνία αναπτύσσεται μεταξύ ατόμων μόνο αν το επιθυμούν. Ανάμεσα στους αποστολείς και στους παραλήπτες υπάρχει ένα κενό που πρέπει να αναγνωριστεί, να γεφυρωθεί, όπως κενό στο υπόβαθρο, στην εμπειρία και στα κίνητρα. Η καλή επικοινωνία δεν επιτυγχάνεται με ανοιχτές πόρτες, καλούς τρόπους ή αστεία αλλά αντιθέτως με την ακρόαση όσων πραγματικά λένε οι ομιλητές και τη σύλληψη μηνυμάτων που κρύβονται πίσω από τα λόγια, τις εκφράσεις του προσώπου, τον τόνο της φωνής και τις πράξεις.

Η αναποτελεσματική επικοινωνία και οι συγκρούσεις που επιφέρει, υπάρχουν σε όλους τους Οργανισμούς. Μπορεί να οδηγεί σε επιθετική συμπεριφορά, αλλά μπορεί να απελευθερώσει την ενεργητικότητα και τη δημιουργικότητα του προσωπικού και μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για ομαδική συνεργασία. Η τελική έκβαση καθορίζεται από τις ικανότητες του κάθε στελέχους και την εφαρμογή από τον Οργανισμό των κατάλληλων μεθόδων χειρισμού των κρίσεων.

Βιβλιογραφία

- 1) Φουντούκη Α, Γκατζέλης Θ, Πάντας Δ, Θεοφανίδης Δ. Η διεπαγγελματική συνεργασία του νοσηλευτή στο εργασιακό περιβάλλον ενός επαρχιακού νοσοκομείου. Το Βήμα του Ασκληπιού. 2009;8(4):336-352.
- 2) Porter - O'Grady. Constructing a Conflict Resolution Program for Health Care. Health Care Manage Rev. 2004;29(4):278-83.
- 3) Woolley FR, Kane RL, Hughes CC, Wright DD. The effects of doctor- patient communication on satisfaction and outcome of care. Soc Sci & Med. 1978; 12(2A):123-8.
- 4) Forte PS. The High Cost of Conflict. Nurs Econ. 1997;15(3):119-23.
- 5) Σταθοπούλου Χ. Επίλυση συγκρούσεων σε νοσοκομειακό περιβάλλον. Νοσηλευτική, 2006; 45(1):50-58.
- 6) Μπουραντάς Δ. Μάνατζμεντ. Εκδ., Γ' Μπένου, Αθήνα, 2002
- 7) Κουτούζης Μ. Η επικοινωνία σε έναν οργανισμό. ΕΑΠ Πάτρα, 1999.
- 8) Apker J, Fox DH. Improving RN's Organizational and Professional Identification in Managed Care Hospitals. JONA. 2002; 32(2):106-14.

- 9) Swansburg R, Swansburg R. Εισαγωγή στη νοσηλευτική διοίκηση και ηγεσία. Επιστημονική επιμέλεια Ελένη Αποστολοπούλου. Εκδ., Λαγός, Αθήνα. 1999.
- 10) Montana PJ, Charnow BH. Μάνατζμεντ. Εκδ., Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002.
- 11) Grover SM. Shaping Effective Communication Skills and Therapeutic Relationships at Work. AAOHN J. 2005; 53(4):177-82.
- 12) Keatinge D, Bellchambers H, Bujack E, Cholowski K, Conway J, Neal P. Communication: Principal barrier to nurse-consumer partnerships. Intern J Nurs Pract. 2002;8(1):16-22.
- 13) Iacono M. Conflict, communication, and collaboration: Improving interactions between nurses and physicians. J Perianesth Nurs. 2003; 18(1):42-6.
- 14) Frederich ME, Strong R, and Gunten CF. Nurse-Physician: Can nurses refuse to carry out doctor's orders. J Palliat Med. 2002; 5(1):155-8.
- 15) Arford PH. Nurse-Physician Communication: An Organizational Accountability. Nurs Econ. 2005; 23(2):72-7, 55.
- 16) Kelly J. An overview of conflict. Dimens Crit Care Nurs. 2006; 25(1):22-8.
- 17) Casanova J, Day K, Dorpat D, Hendricks B, Theis L, Wiesman S. Nurse-physician work relations and role expectations. J Nurs Adm. 2007; 37(2):68-70.
- 18) Schmidt IK, Svarstad BL. Nurse-physician communication and quality of drug use in Swedish nursing homes. Soc Sci Med. 2002; 54(12):1767-77.
- 19) Vazirani S, Hays RD, Shapiro MF, Cowan M. Effect of a multidisciplinary intervention on communication and collaboration among physicians and nurses. Am J Crit Care. 2005; 14(1):71-7.
- 20) Reader TW, Flin, R, Mearns K, Cuthbertson BH. Interdisciplinary communication in the intensive care unit. British Journal of Anesthesia. 2007;98(3):347-52.
- 21) Puntillo KA, 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(11 Suppl):S332-40.
- 22) Van den Brink-Muinen, A. The role of gender in healthcare communication. Patient Educ Couns. 2002; 48(3):199-200.
- 23) Karima AEL, Wafaa F. Nurse – physician collaboration: A comparative study of the attitudes of nurses and physicians at Mansoura University Hospital. Life Science Journal. 2011;8 (2) :140-146
- 24) Tjia J, Mazor MK, Field T, Meterko V, Spenard A, Gurwitz HJ. Nurse-Physician Communication in the Long-Term Care Setting: Perceived Barriers and Impact on Patient Safety. 2009;5(3):145-152.
- 25) Σιγάλας Ι. Αρχές διοίκησης οργανισμών υγείας. ΕΑΠ Πάτρα, 1999.
- 26) Krammer AWM, Dosman H, Tan LHC, Jannen JJM, Grol, RPTM. Acquisition of communication skill in postgraduate training for general practice. Med Educ. 2004;38 (2): 158-167
- 27) 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(7):622-30.
- 28) Weiner JS, Cole SA. Three Principles to Improve Clinician communication for Advance Care Planning: Overcoming Emotional, Cognitive, and Skill Barriers. J Palliat Med. 2004; 7(6):817-29.
- 29) Dacre J, Richardson J, Noble L, Stephens K, Parker N. Communication skills training in postgraduate medicine: the development of a new course. Postgrad Med J. 2004; 80(950):711-5.
- 30) Epstein RM, Franks P, Fiscella K, Shields CG, Meldrum SC, Kravitz RL, et al. Measuring patient-centered communication in patient-physician consultations: Theoretical and practical issues. Soc Sci & Med. 2005; 61(7):1516-28.
- 31) Κουτελέκος Ι, Πολυκανδριώτη Μ. Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών. Το Βήμα του Ασκληπιού, 2007;6(1):1-7.
- 32) Polikandrioti M, Ntokou M. Needs of hospitalized patients. Health science journal. 2011; 5(1):15-22.