

ΑΝΑΣΚΟΠΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΚΦΟΒΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ (BULLYING)

Βησσαρίων Μπακάλης

Νοσηλεύτης Π.Ε. Χειρουργείου M.Sc., ΙΑΣΩ Θεσσαλίας

DOI: 10.5281/zenodo.17472

Περίληψη

Εισαγωγή: Ο εκφοβισμός στο χώρο εργασίας των νοσηλευτών αποτελεί θέμα με μεγάλο ενδιαφέρον. Ορίζεται ως 'οι επανειλημμένες και επίμονες αρνητικές πράξεις προς ένα ή περισσότερα άτομα στο χώρο εργασίας' και πιο συγκεκριμένα αποτελεί πράξη σκόπιμη και συνεχής και όχι μεμονωμένα γεγονότα. Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας των νοσηλευτών.

Μεθοδολογία: Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε περιλάμβανε αναζήτηση ανασκοπικών και ερευνητικών μελετών κυρίως στην ηλεκτρονική βάση «PubMed». Αποτελέσματα: Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, οι πράξεις εκφοβισμού αποτελούν βασική αιτία για την εγκατάλειψη του επαγγέλματος από τους νέους νοσηλευτές. Συνεπώς, οι πράξεις εκφοβισμού καθιστούν εντονότερο το πρόβλημα της έλλειψης νοσηλευτών. Η συμβουλευτική των νοσηλευτών αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο για την αντιμετώπιση του εκφοβισμού. Επιπλέον, βελτιώνει την νοσηλευτική επάρκεια και αυξάνει την αυτοπεποίθηση των νέων νοσηλευτών, προσαρμόζοντας τους πιο αποτελεσματικά στους ρόλους τους. Συμπεράσματα: Είναι επιτακτική ανάγκη, η δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος όπου ο εκφοβισμός δεν έχει θέση.

Λέξεις κλειδιά: mentoring, bullying, role modeling, workplace bullying

Υπεύθυνος Αλληλογραφίας: Μπακάλης Βησσαρίων, Μεσσηνίας 7, Λάρισα, Τ.Κ 41448, Τηλέφωνο: 6988067614, email: bissarion_bakalis@yahoo.gr

REVIEW ARTICLE

WORKPLACE BULLYING FOR NURSES

Vissarion Bakalis

Perioperative Register Nurse M.Sc, Iaso Thessalias, Larissa, Greece

Abstract

Introduction: Bullying in the workplace of nurses is an issue with great interest. It is defined as repeated and persistent negative actions by one or more individuals in the workplace and more specifically an act of deliberate and continuous rather than individual events.

The purpose of this study was to explore the bullying of nurses at their workplace.

Methodology: The methodology used included a search review and research studies primarily in electronic ballast «PubMed».

Results: According to the literature intimidation is a major cause for the abandonment of the profession by new nurses. Therefore, intimidation make most crucial the problem of shortage of nurses. The role of advisory nurses is an effective way to deal with bullying. Furthermore, it improves nursing efficiency and increases the confidence of young nurses, adapting them more effective in their roles. **Conclusions:** It becomes an imperative need to create a healthy working environment in which bullying has no place.

Keywords: mentoring, bullying, role modeling, workplace bullying

Corresponding author: Bakalis Vissarion, Messinias 7, Larissa, 41448, Tel.: 6988067614, email: bissarion_bakalis@yahoo.gr

Εισαγωγή

Το Ινστιτούτο Εργασιακής Βίας ορίζει ως εκφοβισμό στο χώρο εργασίας την κακομεταχείριση ενός ή περισσότερων ατόμων με έναν ή περισσότερους δράστες που εκφράζετε με μια ή περισσότερες από τις ακόλουθες μορφές: α) λεκτική κακοποίηση, β) επιθετική συμπεριφορά συμπεριλαμβανομένων των μη λεκτικών και γ) παρέμβαση στην εργασία

Το θύμα εκφοβισμού συχνά υποβάλλεται σε δύο ή περισσότερα αρνητικά γεγονότα την εβδομάδα κατά τη διάρκεια μιας περιόδου έξι μηνών. Η διαφορά μεταξύ του εκφοβισμού και των άλλων ειδών σύγκρουσης είναι η διαφορά της δύναμης που υπάρχει ανάμεσα στο θύτη και στο θύμα. Πολλές φορές, οι συμπεριφορές είναι τέτοιας ποιότητας που καθιστούν δύσκολο για το θύμα να αποδείξει ότι αυτός ή αυτή είναι ο στόχος της επίθεσης.²

Οι πράξεις επιθετικότητας μπορεί να περιλαμβάνουν προσωπική επίθεση, επίθεση στην υπόληψη ή την ικανότητα και επίθεση μέσω των εργασιακών καθηκόντων.³

Σύμφωνα με εκτιμήσεις, περισσότερο από το 80% των νοσηλευτών έχει βιώσει εκφοβισμό σε κάποια χρονική στιγμή στην επαγγελματική τους ζωή.⁴ Επίσης, υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των συμπεριφορών εκφοβισμού και της υποβάθμισης της ποιότητας της φροντίδας.⁵

Ο Beswick και συν.,⁶ τόνισαν ότι, οι αρνητικές συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία είναι κυρίως προσωπικές συμπεριφορές και πράξεις. Αναλυτικότερα, οι προσωπικές συμπεριφορές περιλαμβάνουν αγνόηση, απομόνωση των ατόμων διαδίδοντας φήμες και κουτσομπολιά, παρατηρήσεις που

υπονομεύουν την ακεραιότητα κάποιου, οδηγώντας έτσι σε δημόσια ταπείνωση του ατόμου. Οι πράξεις που σχετίζονται με αρνητικές συμπεριφορές περιλαμβάνουν την ανάθεση υπερβολικού φόρτου εργασίας και καθήκοντα εργασίας χωρίς νόημα, την επίκριση και την αφαίρεση της ευθύνης μιας πράξης από το άτομο αυτό.⁶

Ορισμένες φορές η εκφοβιστική συμπεριφορά αντιμετωπίζεται ως μέρος της καθημερινής πρακτικής από τους νοσηλευτές είτε επειδή φοβούνται μήπως είναι οι ίδιοι το επόμενο θύμα είτε επειδή ο πολιτισμός δεν υποστηρίζει την αντιμετώπιση της κακοποίησης. Αυτή η αδράνεια των νοσηλευτών δίνει την δυνατότητα στο νοσηλευτή που εκφοβίζει να συνεχίσει αυτήν την συμπεριφορά.

Η μέθοδος της καθοδήγησης είναι μια σημαντική στρατηγική για την αντιμετώπιση του εκφοβισμού στο περιβάλλον του χώρου εργασίας. Η καθοδήγηση μπορεί να οριστεί ως μια έντονη σχέση μεταξύ ενός αρχάριου και ενός έμπειρου επαγγελματία που προωθεί το ρόλο της κοινωνικοποίησης και δημιουργεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον.⁷

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Ιατρικής σε έκθεση του το 2010 σχετικά με το μέλλον της νοσηλευτικής, η μέθοδος της καθοδήγησης είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για την ενίσχυση του νοσηλευτικού εργατικού δυναμικού και τη βελτίωση της ποιότητας της περίθαλψης των ασθενών.^{8,9}

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση του εκφοβισμού στο χώρο εργασίας των νοσηλευτών.

Υλικό και μέθοδος

Μελετήθηκε βιβλιογραφία από το 2002-2013. Χρησιμοποιήθηκαν γενικά άρθρα για τον εργασιακό εκφοβισμό και ειδικά άρθρα για τον ρόλο του νοσηλευτή - καθοδηγητή από επιστημονικές βάσεις δεδομένων (πχ. scopus). Οι λέξεις -κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν είναι: mentoring, bullying, job satisfaction, patient safety, role modeling.

Αποτελέσματα

Ο εκφοβισμός ανάμεσα στους νοσηλευτές αποτελεί φαινόμενο παραβατικότητας που απαρτίζεται από δυο μέλη, το θύτη και το θύμα. Συνήθως, ένας έμπειρος νοσηλευτής στο ρόλο του καθοδηγητή εκφοβίζει ένα νέο νοσηλευτή και πιο συγκεκριμένα παρουσιάζει πρότυπα προσβλητικής συμπεριφοράς όπως για παράδειγμα το να επιτρέπει στο νέο νοσηλευτή να αποτύχει και στην συνέχεια να έρχεται ώστε να σώσει την κατάσταση.

Πράγματι, οι νέοι νοσηλευτές είναι συχνά τα θύματα του εκφοβισμού. Η γνώση που αποκομίζουν οι νοσηλευτές από τις σχολές Νοσηλευτικής είναι μεν απαιτούμενη για την κλινική πρακτική ωστόσο δεν τους προετοιμάζει πλήρως για την απαιτητική πραγματικότητα, κυρίως στους χώρους εργασίας. Το γεγονός ότι, οι νέες νοσηλευτές είναι κλινικά άπειροι μπορεί να θεωρηθεί ως μια πρόσκληση για την εκφοβιστική συμπεριφορά από έμπειρους νοσηλευτές, οι οποίοι νοιώθουν δικαιολογημένη αυτή την σκληρή μεταχείριση των νέων αποφοίτων διότι οι αρμοδιότητες τους δεν είναι αξιόπιστες.¹⁰

Οι νοσηλευτές που εκφοβίζουν τους συναδέλφους τους χαρακτηρίζονται ως άτομα με υψηλή ιδιοτέλεια, με ανάγκη για εξουσία και με προσωπικά ή ψυχολογικά

προβλήματα.⁹ Σύμφωνα με τον Weaver's¹⁰ οι νοσηλευτές που εκφοβίζουν αντιδρούν στην αίσθηση αδυναμίας που βιώνουν από την κυρίαρχη συμπεριφορά των ιατρών και των υπευθύνων. Τα συναισθήματα αυτά της αδυναμίας μπορούν να οδηγήσουν σε αισθήματα καταπίεσης, τα οποία εκδηλώνονται ως επιθετικότητα.

Ο Weaver¹⁰ υποστηρίζει ότι, οι νοσηλευτές που εκφοβίζουν είναι αυτοί που αισθάνονται την ανισορροπία δύναμης που σχετίζεται με την περιορισμένη αυτονομία και την αυταρχική ηγεσία. Η έλλειψη ελέγχου μέσω του εκφοβισμού και οι επιθετικές συμπεριφορές επηρεάζουν αρνητικά την κλινική πρακτική και τις επαγγελματικές σχέσεις των νοσηλευτών.

Ο εκφοβισμός και η ασεβής συμπεριφορά από έμπειρους νοσηλευτές προς τους νέους έχουν αποδειχθεί ότι αναστέλλουν την μάθηση και την ανάπτυξη νέων νοσηλευτών και να ανακόπτουν τις δυνατότητές τους. Ως αποτέλεσμα, οι νέοι νοσηλευτές επιθυμούν όχι μόνο να εγκαταλείψουν τις κλινικές ή τα τμήματα που εργάζονται αλλά και το επάγγελμα της νοσηλευτικής.¹⁰

Εξίσου σημαντικοί λόγοι που οι νοσηλευτές αναφέρουν για την παραίτηση τους από το τμήμα που εργάζονται ή το επάγγελμα είναι η έλλειψη εκτίμησης από τους ανωτέρους, η μειωμένη αίσθηση της αξίας, η έλλειψη επαγγελματικής διέγερσης και η ανεπαρκής υποστήριξη και καθοδήγηση.¹¹

Ως αποτέλεσμα, το επάγγελμα των νοσηλευτών αναμένεται να είναι φτωχότερο τα επόμενα έτη για πολλούς και ποικίλους λόγους, εκ των οποίων ο εκφοβισμός αναδύεται ως σημαντικός λόγος. Σε μια εποχή κατά την οποία η υγειονομική περίθαλψη επεκτείνεται, οι

εκτιμήσεις δείχνουν ότι το 30% έως 50% όλων των νέων αριθμών νοσηλευτών διατρέχουν κίνδυνο εγκατάλειψης της εργασίας τους μέσα στα τρία πρώτα χρόνια. Αναλυτικότερα, στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι προβλέψεις του νοσηλευτικού εργατικού δυναμικού δείχνουν ότι η έλλειψη νοσηλευτών αναμένεται να υπερβαίνει τους 500.000 νοσηλευτές έως το 2025, σύμφωνα με την Αμερικανική Ένωση των Κολεγίων Νοσηλευτικής.^{12,13}

Το 2012, το Γραφείο Στατιστικών Εργασίας ανέφερε ότι, ο αριθμός των απασχολουμένων νοσηλευτών θα αυξηθεί από 2.740.000 το 2010 έως 3.450.000 το 2020 (δηλαδή, 712.000 νέες θέσεις εργασίας, ή μια αύξηση της τάξης του

Οι Rosenstein και Ο'Ντάνιελ¹⁵ αναφέρουν ότι, το 59% των νοσηλευτών παρατήρησαν διασπαστικές συμπεριφορές. Αυτό είναι ιδιαίτερα ανησυχητικό δεδομένης της τεράστιας έμφασης που δίνεται στην προώθηση μιας κουλτούρας ασφάλειας και επικοινωνίας εντός της ομάδας. Οι Lutgen-Sandvik και συν.,¹⁶ προτείνουν ότι αυτό μπορεί να είναι ακόμη πιο προβληματικό σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα εργασίας, όπως το χειρουργείο. Ο Vessey και συν.,¹⁷ διαπίστωσαν ότι οι δράστες του εκφοβισμού είναι πιο συχνά νοσηλευτές που βρίσκονται σε υψηλές θέσεις όπως προϊστάμενοι τμημάτων.

Το Ινστιτούτο για την ασφαλή φαρμακευτική αγωγή Practices¹⁸ ανέφερε την εκτεταμένη επίδραση των εκφοβιστικών συμπεριφορών σε σφάλματα στη φαρμακευτική αγωγή. Σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες στην έρευνα δήλωσαν ότι άλλαξαν τον τρόπο με τον οποίο διατύπωναν ερώτηση σχετικά με την φαρμακευτική αγωγή

εξαιτίας της ανάγκης να αποφύγουν τον εκφοβισμό, και το 7% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι χορήγησαν λάθος φάρμακο λόγω των συνθηκών των εκφοβιστικών συμπεριφορών.¹⁸

Στη έρευνα των Rosenstein και αναφέρεται ότι, το 94% των ερωτηθέντων νοσηλευτών πίστευε ότι οι διασπαστικές συμπεριφορές είχαν αρνητική επίδραση στην έκβαση της υγείας των ασθενών.

Σε μια δεύτερη μελέτη ειδικά στον περιεγχειρητικό χώρο, οι Rosenstein και διαπίστωσαν ότι οι διασπαστικές συμπεριφορές θεωρήθηκαν ότι σχετίζονται με ανεπιθύμητα συμβάντα (67%), σφάλματα στη φαρμακευτική αγωγή (67%), συμβιβασμούς στην ασφάλεια των ασθενών (58%), χαμηλή ποιότητα φροντίδας (68%), και θνησιμότητα (28%).

Η έκθεση σε εκφοβισμού στο χώρο εργασίας έχει υποστηριχθεί ότι αποτελεί το πιο σημαντικό παράγοντα άγχους συγκριτικά με όλους τους άλλους στρεσογόνους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία.²⁰

Οι Cleary και συν.,⁵ υποστήριξαν ότι, οι πράξεις εκφοβισμού μπορεί να είναι εμφανείς ή αόρατες στους άλλους. Οι νοσηλευτές που εργάζονται σε έναν περιβάλλον εκφοβισμού εκδηλώνουν δυσαρέσκεια κατά την παροχή εργασίας και δυσμενείς ψυχολογικές συνέπειες. Η μη συμμόρφωση με τις επαγγελματικές ευθύνες και οι μη -αποδεκτές διαπροσωπικές συμπεριφορές θέτουν το πλαίσιο ενός ανθυγιεινού χώρου εργασίας. Ο εκφοβισμός αποτελεί δαπανηρό γεγονός λόγω της αύξησης των αδειών των επαγγελματιών υγείας, της μειωμένης

παραγωγικότητας και φτωχής ποιότητας φροντίδας.

Ο ρόλος της καθοδήγησης

Η καθοδήγηση περιλαμβάνει τόσο μια συναισθηματική όσο και μια μεταβατική σχέση στην οποία ο έμπειρος επαγγελματίας διδάσκει, οδηγεί, και χρησιμεύει ως πρότυπο για το λιγότερο έμπειρο νοσηλευτή.²¹

Οι μέντορες μπορούν να βοηθήσουν τους νέους νοσηλευτές να αναπτύξουν προηγμένες κλινικές δεξιότητες, μαζί με την κριτική σκέψη, διατηρώντας παράλληλα την έμφαση της νοσηλευτικής. Η καθοδήγηση βελτιώνει την νοσηλευτική επάρκεια, καθώς αυξάνεται η αυτοπεποίθηση των νοσηλευτών.⁷

Οι νέοι νοσηλευτές προσαρμόζονται στους ρόλους τους πιο αποτελεσματικά και έτσι αναπτύσσουν νέες δεξιότητες και γνώσεις και γίνονται έτοιμοι να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους.²¹ Ο νέος νοσηλευτής μαθαίνει να συνεργάζεται με τους ασθενείς, τα μέλη της οικογένειάς τους, και την ομάδα υγειονομικής περίθαλψης από την διδασκαλία και την καθοδήγηση που παρέχουν οι καθοδηγητές.²²

Από την άλλη πλευρά, οι έμπειροι νοσηλευτές ως καθοδηγητές δείχνουν τις πρακτικές φροντίδας ενός ασθενούς, δημιουργώντας ένα συμπονετικό, υποστηρικτικό και θεραπευτικό περιβάλλον για τον ασθενή. Με αυτούς τους τρόπους, ισχυρές ομάδες μέντορα-καθοδηγούμενου βελτιώνουν τα αποτελέσματα της περίθαλψης των ασθενών.^{23,24}

Οι μέντορες οι οποίοι χρησιμοποιούνται ως πρότυπα για τους νέους νοσηλευτές

παρέχουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους προς μίμηση για τους νέους νοσηλευτές.²⁵

Παράλληλα, η συμβουλευτική που ασκείται από κατάλληλα εκπαιδευμένα άτομα που διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας τόσο για το προσωπικό, όσο και για την ολιστική φροντίδα των ασθενών. Προϋπόθεση όμως της αποτελεσματικής συμβουλευτικής είναι ο δημιουργικός διάλογος, όπου ο Νοσηλευτής-σύμβουλος ύστερα από προσεκτική ενεργητική ακρόαση θέτει ένα εξατομικευμένο πλάνο, μέσα από παρατηρήσεις, εισηγήσεις, προκειμένου να ενισχύσει την αυτοεικόνα, την αυτογνωσία και την αυτοπεποίθηση των εμπλεκόμενων και να βελτιώσει την ψυχική τους κατάσταση.^{26,27}

Συμπεράσματα

Η οργανωτική κουλτούρα, η ανώτερη ηγεσία και η πολιτική του νοσοκομείου, πρέπει να ενθαρρύνει την εξάλειψη του εκφοβισμού. Η εκπαίδευση πρέπει να περιλαμβάνει την κατάρτιση με στόχο την επίλυση των συγκρούσεων.

Τόσο οι διευθυντές και τα μέλη του προσωπικού πρέπει να λογοδοτήσουν για το σχεδιασμό και τη χρήση των κατάλληλων καναλιών ή συστημάτων για την αναφορά συμπεριφορές εκφοβισμού. Τέλος, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι υπόλογοι απαντώντας αμέσως σε εκθέσεις του εκφοβισμού.

Οι μέντορες θα πρέπει να λάβουν την εκπαίδευση και την υποστήριξη που χρειάζονται για να συμβουλευθούν να διδάσκουν και να οδηγούν.

Η αυθεντική ηγεσία, ο ειλικρινής διάλογος και η πραγματική φροντίδα για

τους άλλους είναι όλα τα ισχυρά πρώτα βήματα για τη δημιουργία μιας κουλτούρας

καθοδήγησης.

Βιβλιογραφία

- 1) The WBI definition of workplace bullying. Workplace Bullying Institute.
Διαδικτυακή σελίδα: <http://www.workplacebullying.org/individuals/problem/definition>. Ημερομηνία πρόσβασης : 1-4-2014.
- 2) Johnson SL, Rea RE. Workplace bullying: concerns for nurse leaders. *J Nurs Adm.* 2009;39(2):84-90.
- 3) Hutchinson M, Jackson D, Wilkes L, Vickers MH. A new model of bullying in the nursing workplace: organizational characteristics as critical antecedents *ANS Adv Nurs Sci.* 2008;31(2):E60-E71.
- 4) Lewis MA. Nurse bullying: organizational considerations in the maintenance and perpetration of health care bullying cultures *J Nurs Manag.* 2006;14(1):52-58.
- 5) Cleary M, Hunt GE, Horsfall J. Identifying and addressing bullying in nursing. *Issues Ment Health Nurs.* 2010;31(5):331-5.
- 6) Beswick J, Gore J, Palferman D. *Bullying at Work: a Review of the Literature* Health and Safety Laboratory, Buxton, UK, 2006.
- 7) Hill LA, Sawatzky JA. Transitioning into the nurse practitioner role through mentorship *J Prof Nurs.* 2011;27(3):161-167.
- 8) Διαδικτυακή σελίδα: <http://www.iom.edu/~media/Files/Report%20Files/2010/The-Future-of-Nursing/Future%20of%20Nursing%202010%20Recommendations.pdf>. Ημερομηνία πρόσβασης : 2-3-2014.
- 9) Rucker CF. Responsibility of a frontline manager regarding staff bullying *Online J Issues Nurs.* 2012; 17(3): 6.
- 10) Weaver K.B. The effects of horizontal violence and bullying on new nurse retention *J Nurses Prof Dev.* 2013;29(3):138-142.
- 11) Cottingham M.C, DiBartolo S, Battistoni T. Brown Partners in nursing: a mentoring initiative to enhance nurse retention *Nurs Educ Perspect.* 2011;32(4):250-255.
- 12) Διαδικτυακή σελίδα: <http://www.aacn.nche.edu/media-relations/fact-sheets/nursing-shortage>. Ημερομηνία πρόσβασης : 3-5-2014.
- 13) Buerhaus PI, Auerbach DI, Staiger DO. The recent surge in nurse employment: causes and implications *Health Aff (Millwood).* 2009;28 (4):657-w668.
- 14) Διαδικτυακή σελίδα: <http://www.bls.gov/news.release/ecopro.to6.htm>. Last modified December 19, 2013. Ημερομηνία πρόσβασης : 3-5-2014.
- 15) A.H. Rosenstein, M. O'Daniel Impact and implications of disruptive behavior in the perioperative arena *J Am Coll Surg.* 2006;203(1):95-105.
- 16) Lutgen-Sandvik P, Tracy SJ, Alberts JK. Burned by bullying in the American workplace: prevalence, perception, degree and impact *J Manag Stud.* 2007;44(6):837-862.
- 17) Vessey JA, Demarco RF, Gaffney DA, Budin WC. Bullying of staff registered nurses in the workplace: a preliminary study for developing personal and organizational strategies for the transformation of hostile to healthy workplace environment *J Prof Nurs.* 2009;25(5):289-306.
- 18) Rosenstein AH, O'Daniel M. Disruptive behavior and clinical outcomes: perceptions of nurses and physicians *Am J Nurs.* 2005;105(1):54-64.
- 19) Rosenstein AH, O'Daniel M. Impact and implications of disruptive behavior in the perioperative arena *J Am Coll Surg.* 2006; 203(1):95-105.
- 20) Hauge LJ, Skogstad A, Einarsen S. The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work *Scand J Psychol.* 2010;51(5):349-358.
- 21) Mijares L, Baxley SM, Bond ML. Guiding hands: a concept analysis of mentoring *J Theory Construction Testing.* 2013;17(1):23-28.
- 22) Kanaskie M.L. Mentoring—a staff retention tool *Crit Care Nurs Q.* 2006;29(3):248-252.
- 23) O'Keefe T, Forrester DA. A successful online mentoring program for nurses *Nurse Admin Q.* 2009;33(3):245-250.
- 24) Vessey JA, Demarco R, DiFazio R. Bullying, harassment, and horizontal violence in the nursing workforce: the state of the science *Annu Rev Nurs Res.* 2010;28 :133-157.
- 25) Ness V, Duffy K, McCallum J, Price L. Supporting and mentoring nursing students in practice *Nurs Stand.* 2010;25 (1): 41-46.
- 26) Κουτελέκος Ι. Περιεγχειρητική συμβουλευτική παιδιού. Το Βήμα του Ασκληπιού. 2012;11(3):319-329.
- 27) Κουτελέκος Ι, Παναγιωτάκου Σ. Προσέγγιση στη νοσοκομειακή συμβουλευτική-δεξιότητες συμβουλευτικής στη νοσηλευτική πράξη. Σε: Νταφογιάννη Χ, Νεστορίδου Α. (Επιμ. εκδ.). *Φροντίδα ασθενών με ειδικά προβλήματα υγείας*. Εκδ., Έλλην, Αθήνα, 2004