

## Agnieszka Ewa Reetz-Wasielewska<sup>1</sup>, Katarzyna Kretowicz<sup>2</sup>, Marzena Zarzeczna-Baran<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Studenckie Koło Naukowe przy Zakładzie Zarządzania w Pielęgniarstwie, Gdański Uniwersytet Medyczny

<sup>2</sup>Zakład Zarządzania w Pielęgniarstwie, Gdański Uniwersytet Medyczny

<sup>3</sup>Zakład Zdrowia Publicznego i Medycyny Społecznej, Gdański Uniwersytet Medyczny

# Konflikt w zespole pielęgniarskim

## Conflict in the nursing team

### STRESZCZENIE

**Wstęp.** Komunikacja jest niezbędna do prawidłowej współpracy z innymi osobami. Konflikt jest zjawiskiem nieuniknionym, ponieważ ludzie różnią się cechami osobowości, poglądami oraz kulturą. Dotyczy to również środowiska pracy, w tym zespołu pielęgniarskiego. W zależności od zarządzania konfliktem, może on nieść za sobą zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje.

**Cel pracy.** Celem niniejszej pracy jest zbadanie opinii pielęgniarek na temat konfliktów występujących w środowisku pracy oraz przybliżenie czynników, które je warunkują.

**Materiał i metody.** Aby osiągnąć wyznaczony cel, zbadano 112 losowo wybranych osób pracujących na stanowisku pielęgniarki/pielęgniara w grudziądzkim szpitalu. Wykorzystano metodę analizy piśmiennictwa oraz metodę sondażu diagnostycznego. Jako narzędzie badawcze posłużył autorski kwestionariusz ankiety. Badania przeprowadzono od kwietnia do sierpnia 2014 roku.

**Wyniki i wnioski.** Analiza zebranego materiału pozwoliła na ukazanie zjawiska konfliktu wśród personelu pielęgniarskiego. Wykazano, że specyfika oddziału nie ma znaczącego wpływu na występowanie konfliktu. Wyniki wskazują, że dominującym problemem jest konflikt w relacji między pielęgniarką a zespołem pielęgniarskim, a jego najczęstszymi przyczynami są: brak komunikacji oraz niezadowolenie. Dowiedziono, że konflikty w badanym zespole są rzadko analizowane, a najczęściej wykorzystywaną metodą do ich rozwiązania jest współpraca. Według respondentów konflikt raczej pozytywnie albo wcale nie wpływa na jakość świadczonych usług.

**Problemy Pielęgniarstwa 2016; 24 (2): 125–130**

**Słowa kluczowe:** pielęgniarka; zespół pielęgniarski; konflikt

### ABSTRACT

**Introduction.** Communication is necessary for proper relation in the work place with other coworkers. Conflict is often an inevitable occurrence as people have different personalities and cultural background. That also concerns work environment and nurse teams. Depending on how a conflict is managed it could have positive and negative consequences.

**Objective.** The purpose of this study is to look into nurses' opinion about conflict in work environment and determine the factors of conflict.

**Material and methods.** To reach the purpose, 112 random people working in hospital in Grudziądz as nurses were selected. Method of analysis and method of diagnostic survey was used. Poll questionnaire was used as a research tool. The poll was conducted between April and August 2014.

**Results and conclusions.** Analysis of collected materials allowed to show the problem of a conflict in a nursing team. It was shown that specification of the ward has no significant influence on appearance of conflict in nurse personnel. The results show that a major problem is conflict between a nurse and the team and its main reason is lack of communication. It was proved that conflicts in nursing personnel are rarely analyzed and most commonly used method to solve the problem is cooperation. Respondents said that conflict doesn't affect or has rather positive influence on quality of provided medical services.

**Problemy Pielęgniarstwa 2016; 24 (2): 125–130**

**Key words:** nurse; nursing team; conflict

**Adres do korespondencji:** Agnieszka Reetz-Wasielewska, Studenckie Koło Naukowe przy Zakładzie Zarządzania w Pielęgniarstwie, ul. Dębinki 7 (budynek nr 15), 80–211 Gdańsk, tel. kom.: 691 571 888, e-mail: agnieszkaretz@gmail.com

DOI: 10.5603/PP.2016.0020

## Wstęp

Człowiek pełni w życiu określone role i ma swoje miejsce w społeczeństwie. Istotą wzajemnej współpracy między ludźmi jest sposób ich komunikowania się. Jeżeli jedna ze stron nie potrafi zaakceptować odmiennego myślenia lub działania drugiej osoby i strony nie potrafią dojść do kompromisu, dochodzi do konfliktu.

Zadaniem pielęgniarki, niezależnie od miejsca pracy, jest porozumiewanie się z drugą osobą. Występowanie sytuacji konfliktowych w zespole pielęgniarskim jest nieuniknionym i naturalnym elementem pracy.

Przez wiele lat konflikt był uznawany za zjawisko negatywne, które miało niekorzystny wpływ na pracę zespołu. Obecnie uważa się, że konflikt, który jest dobrze prowadzony, może być wykorzystany dla dobra i rozwoju całego zespołu.

Konflikt jest zjawiskiem powszechnie występującym [1]. Jest integralnym elementem zarówno życia prywatnego, jak i zawodowego każdego człowieka. Na przestrzeni ostatniego wieku pojęcie konfliktu przybierało różne formy. Zgodnie z tradycyjnym poglądem z lat 30. ubiegłego wieku oceniano konflikt negatywnie, jako zjawisko, które prowadzi do destrukcji organizacji. Współczesny obraz konfliktu jest oparty na teoriach z drugiej połowy XX wieku i definiuje konflikt jako zjawisko naturalne, które występuje w każdej grupie oraz organizacji. Istnienie konfliktu jest nieuniknione, więc należy podjąć takie działania, dzięki którym zostanie on efektywnie rozwiązany [2].

Griffin opisuje konflikt jako brak zgody pomiędzy osobami, grupami lub organizacjami, który ma bądź charakter osobisty, bądź jest powiązany z pracą zawodową. Przejawia się w różny sposób: od konkurowania, poprzez agresję, aż do wycofania [3].

Jednym z kryteriów klasyfikacji konfliktów jest następstwo wynikające z jego przebiegu. Dzieli ono konflikty na funkcjonalne oraz dysfunkcjonalne, w których wyznacznikiem jest efektywność organizacji. O funkcjonalności konfliktu świadczy również jego oddziaływanie na grupę. Niektórzy uważają, że to sposób kierowania konfliktem może zwiększyć lub obniżyć efektywność organizacji [4].

Kierowanie konfliktem ma wpływ na to, jakie będzie on miał następstwa — pozytywne czy negatywne. Konstrukttywne zarządzanie konfliktem może wzmocnić organizację, a nieprzemysłane działania mogą doprowadzić do destrukcji. Konflikt wywołujący napięcia i zakłócenia w pracy należy rozwiązać.

Najskuteczniejszym i najbardziej rozpowszechnionym sposobem rozwiązania konfliktów są negocjacje [5]. Stanowią one dwustronny proces komunikowania się. Przeciwnie strony próbują zawrzeć porozumienie w celu uzyskania zgodnego stanowiska. Jeżeli bez-

pośrednie negocjacje nie zapewniają rozwiązania problemu, a konflikt narasta, można zastosować mediację. Odbywają się one za pośrednictwem osoby neutralnej, czyli mediatora. Celem mediacji, podobnie jak w negocjacjach, jest znalezienie rozwiązania, które satysfakcjonuje każdą ze stron [6].

Istnieje wiele sposobów rozwiązywania konfliktów. Ważne jest, aby każdą sytuację analizować indywidualnie i do niej dobrać metodę działania [7].

Rola zawodowa pielęgniarki na przestrzeni ostatniego wieku uległa wielu zmianom. Rozwinęła się jej praca indywidualna, a także zmienił się charakter relacji ze współpracownikami. Pielęgniarstwo stało się zawodem samodzielnym [8]. Obecnie pielęgniarki mogą prowadzić samodzielne praktyki zawodowe, zarządzać zespołami ludzi, prowadzić badania naukowe oraz działalność dydaktyczną [9].

Pielęgnowanie uważane jest za zadanie trudne i najbardziej odpowiedzialne działanie realizowane przez pielęgniarki. Jest ono związane ze stałym kontaktem z drugim człowiekiem, a jego ważnym elementem jest współpraca w zespole pielęgniarskim. Mimo indywidualnych zadań pielęgniarki w pracy istotna jest umiejętność współdziałania, szczególnie przydatna w sytuacjach trudnych.

Praca zespołowa charakteryzuje się posiadaniem wspólnego celu przez ludzi, którzy zmierzają w tym samym kierunku. Jednostka wykonuje określoną część zadania, która jest składową niezbędną do osiągnięcia zamierzonego celu [10]. Praca zespołowa jest polem do konfliktów, którymi trzeba zarządzać, z pożytkiem dla efektywności organizacji.

## Cel pracy

Celem niniejszej pracy było zbadanie opinii pielęgniarek na temat konfliktów występujących w środowisku pracy i przybliżenie czynników je warunkujących. Sformułowano następujące problemy badawcze:

- Czy problem konfliktu występuje w zespole pielęgniarskim i czy jego występowanie jest zależne od specyfiki pracy?
- Jaki rodzaj konfliktu występuje najczęściej w zespole pielęgniarskim?
- Co jest najczęstszą przyczyną konfliktów w zespole pielęgniarskim?
- Czy konflikty w zespole pielęgniarskim są analizowane?
- Jakie metody są najczęściej wykorzystywane w celu rozwiązania konfliktu?
- Czy konflikt w zespole ma wpływ na jakość wykonywanej pracy?

## Materiał i metody

Badanie zostało przeprowadzone na terenie jednego ze szpitali województwa kujawsko-pomorskiego.

Uzyskano zgodę dyrekcji na przeprowadzenie badania ankietowego. Grupę badaną stanowiło 112 pielęgniarek i pielęgniarzy pracujących w szpitalu. Na potrzeby niniejszej pracy wykorzystano metodę analizy piśmiennictwa z zastosowaniem techniki jakościowej [11]. Zasadniczą metodą zastosowaną w pracy jest metoda sondażu diagnostycznego, z wykorzystaniem techniki ankietowej oraz autorskiego kwestionariusza ankiety. Do obliczeń statystycznych użyto arkusza kalkulacyjnego Excel oraz programu statystycznego PQStat v.1.4.8.

## Wyniki

Grupę badaną stanowiło 112 respondentów, w tym 109 kobiet i 3 mężczyzn. Średnia wieku grupy badanej wyniosła  $43,4 \pm 7,4$  roku (zakres 20–60 lat). Najliczniejszą grupą były osoby w wieku od 41 do 45 lat — 27,6%. Średni wiek kobiet wyniósł  $43,3 \pm 7,5$  roku (zakres 24–59 lat), natomiast mężczyzn  $44,3 \pm 4,0$  roku (zakres 42–49 lat).

Poziom wykształcenia respondentów charakteryzował się dużym stopniem zróżnicowania. Zdecydowana większość ankietowanych — 51 osób (45,5%) ukończyła liceum medyczne. Absolwentami studiów licencjackich na kierunku pielęgniarstwo było 28 badanych osób (25%), natomiast studiów magisterskich uzupełniających — 13 osób (11,6%). Pięć osób (4,5%) to respondenci, którzy ukończyli jednolite studia magisterskie na kierunku pielęgniarstwo. Dwuletnie studium medyczne oraz 2,5-letnie studium medyczne ukończyło odpowiednio 8 (7,1%) i 7 (6,3%) ankietowanych osób. Prawie wszyscy ankietowani mieli dodatkowe kwalifikacje — 99 osób (88,4%).

Średnia stażu pracy całej grupy badanej wyniosła  $21,5 \pm 8,6$  roku.

Dominującym stanowiskiem pracy wśród ankietowanych było stanowisko pielęgniarki — 58 osób (51,8%). Trzydziestu ośmiu respondentów (33,9%) stanowiły starsze pielęgniarki. Udział w badaniu wzięło także 10 (8,9%) pielęgniarek oddziałowych, 3 (2,7%) zastępców pielęgniarek oddziałowych oraz 3 (2,7%) pielęgniarki specjalistki.

Większość ankietowanych — 77 osób (68,7%) reprezentowała oddziały zachowawcze, a pozostała część badanych — 35 osób (31,25%) oddziały zabiegowe.

Analiza odpowiedzi dotyczących występowania konfliktu w zespole pielęgniarskim wskazuje, że zdecydowana większość badanych, bo aż 77 osób (68,7%) potwierdza występowanie tego zjawiska, a pozostała część — 35 osób (31,3%) neguje je.

Specyfika oddziały, na którym pracowali ankietowani, miała znikomy wpływ na zaistnienie problemu konfrontacji między pracownikami.

Wśród respondentów najczęściej występującym konfliktem w zespole pielęgniarskim jest konflikt w relacji: pielęgniarka–zespół pielęgniarski — 57 osób (50,9%). Według 18 osób (16,1%) dominującym konfliktem w ich pracy jest konflikt pomiędzy pielęgniarką z dłuższym stażem pracy a pielęgniarką o krótszym stażu pracy. Natomiast 13 badanych (11,6%) było zdania, że najczęściej występującym konfliktem w ich zespole pielęgniarskim jest konflikt w relacji: zespół pielęgniarski–pielęgniarka oddziałowa. Jednocześnie 9,8% respondentów uznało, że najczęściej występującym konfliktem w zespole pielęgniarskim są nieporozumienia w relacji pielęgniarka–pielęgniarka oddziałowa, a 7 badanych (6,3%) uważało, że w relacji pielęgniarka z dodatkowymi kwalifikacjami–pielęgniarka bez dodatkowych kwalifikacji. Pozostałe 6 osób (5,4%) uznało, że konflikt nie występuje w żadnej z wymienionych relacji (ryc. 1).

Reakcją na sytuacje konfliktowe, którą respondenci najczęściej wskazywali, jest reakcja negocjacyjna — 69 osób (61,6%), kolejną była reakcja asertywna — wskazało na nią 23 badanych (20,5%) lub uległa — 16 osób (14,3%). Pozostali ankietowani — 4 osoby (3,6%) wskazały, że w warunkach konfliktowych reagują agresywnie (ryc. 2).

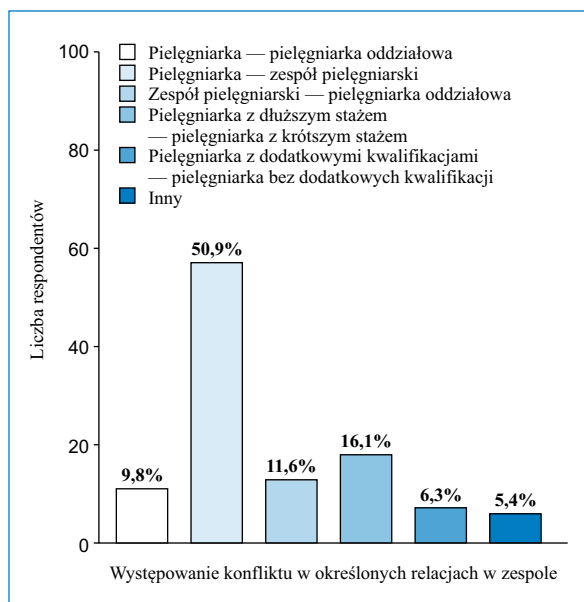
Według ankietowanych najczęstszą reakcją przełożonych na konflikt jest szybka próba rozwiązania problemu — 45 osób (40,2%). Trzydzieści dziewięć badanych (34,8%) wskazało, że ich przełożeni w sytuacjach konfliktowych najczęściej konfrontują problem z każdą ze stron. Przełożeni 18 respondentów (16,1%) w żaden sposób nie reagują na konflikt. Pozostali ankietowani — 10 osób (8,9%) uznali, że najczęstszą reakcją ich przełożonych na sytuacje konfliktowe jest bagatelizowanie problemu (ryc. 3).

Częstotliwość, z jaką następuje według ankietowanych analizowanie sytuacji konfliktowej w ich zespołach zobrazowano w tabeli 1.

Najczęstsze przyczyny konfliktów podane przez ankietowanych pokazano na rycinie 4, a najczęstsze sposoby ich rozwiązywania w opinii respondentów — na rycinie 5.

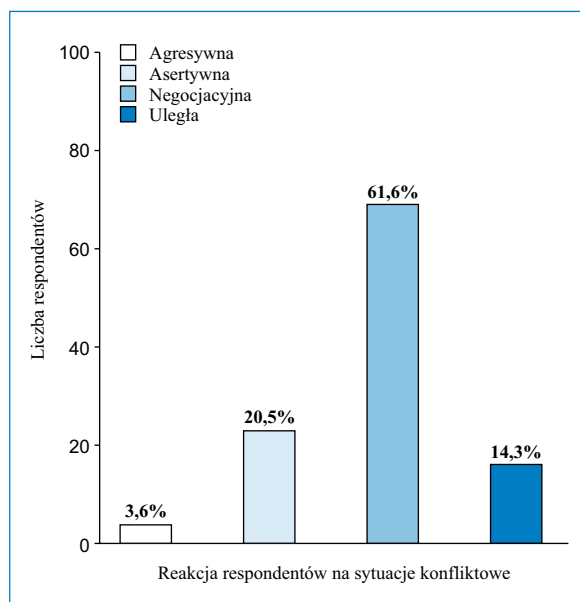
W badanej grupie 43 osoby (38,4%) odpowiedziały, że występowanie konfliktu nie ma wpływu na atmosferę w zespole pielęgniarskim. Trzydziestu dwóch respondentów (28,6%) oceniło wpływ wystąpienia konfliktu na atmosferę jako raczej negatywny. Według 26 ankietowanych (23,2%) występowanie konfliktu ma negatywny wpływ na atmosferę wśród współpracowników. Ośmiu badanych (7,1%) odpowiedziało, że konflikt raczej pozytywnie oddziałuje na atmosferę w zespole. Zdaniem zaledwie 3 respondentów (2,7%) konflikt ma pozytywny wpływ na atmosferę pracy.

Ankietowani w liczbie 29 osób (25,9%) odpowiedzieli, że konflikt nie wpływa na jakość świadczonych



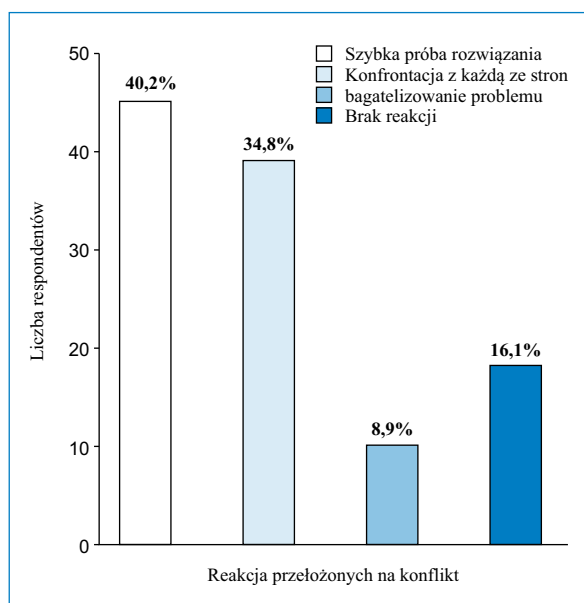
**Rycina 1.** Opinie respondentów na temat występowania konfliktu w określonych relacjach w zespole pielęgniarskim

**Figure 1.** Respondents' opinions about the occurrence of conflict in nursing team relation



**Rycina 2.** Reakcja respondentów na sytuacje konfliktowe

**Figure 2.** Respondents' reaction in conflict situations



**Rycina 3.** Reakcja przełożonych na konflikt w zespole pielęgniarskim

**Figure 3.** Superiors reaction to the conflict in the nursing team

usług medycznych przez pielęgniarkę. Zdaniem 29 osób (25,9%) zjawisko konfliktu może wpływać raczej pozytywnie na jakość świadczonych usług. Według 28 osób (25%) konflikt ma raczej negatywny wpływ na jakość pracy pielęgniarki. Czternastu

**Tabela 1.** Opinia respondentów na temat analizowania konfliktu występującego w zespole pielęgniarskim

**Table 1.** The opinion of the respondents on the analysis of the conflict occurring in the nursing team

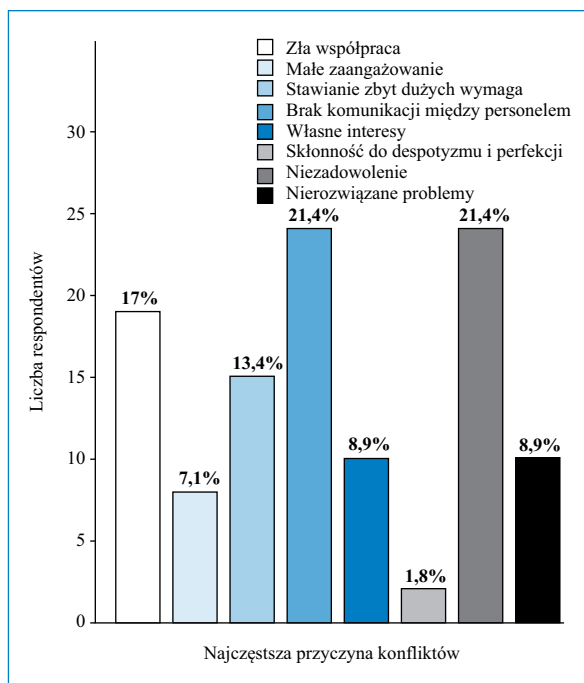
Analiza konfliktu	Liczba respondentów	Procent (%)
Nigdy	5	4,7%
Rzadko	37	33%
Czasami	36	32,1%
Często	18	16,1%
Zawsze	16	14,3%

Źródło: opracowanie własne

badanych (12,5%) pozytywnie oceniło oddziaływanie sytuacji konfliktowych na jakość wykonywanej pracy pielęgniarki. Dwanaście osób (10,7%) uznało, że konflikt negatywnie wpływa na jakość usług świadczonych przez pielęgniarkę.

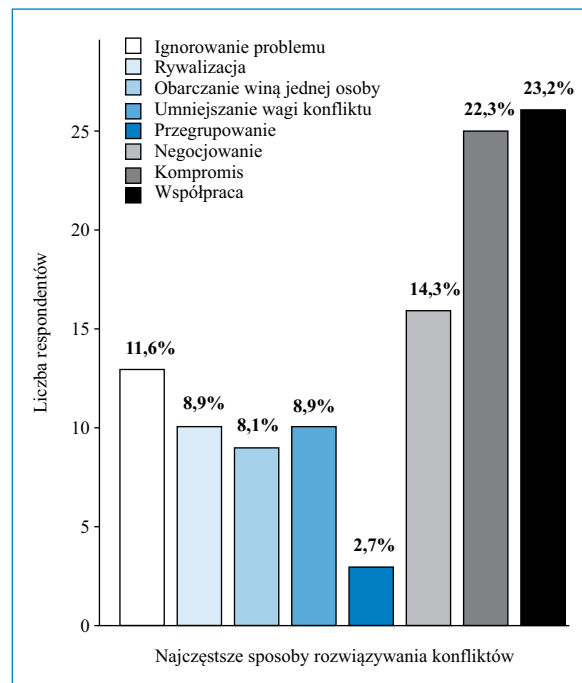
### Dyskusja

Występowanie konfliktu w zespole pielęgniarskim jest naturalnym elementem pracy w grupie. Zarządzanie nim niesie za sobą wiele konsekwencji, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Korzyści należy upatrywać w poprawie komunikacji oraz współpracy między personelem, rozładowaniu emocji, natomiast peyoratywnego wpływu — na przykład w panującej



**Rycina 4.** Najczęstsza przyczyna konfliktów w opinii respondentów

**Figure 4.** The most common cause of conflicts in the opinion of respondents



**Rycina 5.** Najczęstsze sposoby rozwiązywania konfliktów w opinii respondentów

**Figure 5.** The most common methods of resolving conflicts in the opinion of the respondents

atmosferze, relacjach między jednostkami w zespole lub też w podejściu do czynności zawodowych.

Analiza badań własnych wykazała, że respondenci w 68,7% uważają, że w zespole pielęgniarskim występuje zjawisko konfliktu. Najczęściej wskazywanym przez ankietowanych (50,9%) rodzajem konfliktu był konflikt pomiędzy pielęgniarką a zespołem pielęgniarskim.

Badania przeprowadzone w 2011 roku w Chorzwie potwierdzają istnienie tego problemu. Zostały one wykonane na grupie 50 pielęgniarek, większość z nich — 70% odpowiedziała, że konflikt występuje w ich zespole. Według respondentek konflikt dotyczył pielęgniarek pracujących zarówno w systemie rannym, jak i zmianowym [12].

Badania wielkopolskich szpitali, w których wzięło udział 250 pracowników, w tym 91% pielęgniarek, wykazały, że najczęstszą przyczyną występowania konfliktów są złe relacje interpersonalne w zespole [13]. W badaniach własnych wykazano, że najczęstszymi przyczynami konfliktów w zespole pielęgniarskim są: brak komunikacji wśród personelu pielęgniarskiego (24,1%) oraz niezadowolone z pracy (24,1%).

W Grecji w 2012 roku zostały przeprowadzone badania wśród 286 pracowników greckich szpitali. Wśród respondentów były 134 osoby pracujące na stanowiskach pielęgniarskich. Zdaniem 48,1% ba-

danych pielęgniarek konflikt występuje w ich zespole pielęgniarskim. Jako główną przyczynę konfliktów respondenci wskazali różnice w edukacji, które powodują problemy komunikacyjne — 59,1%. Metodą rozwiązywania konfliktów stosowaną najczęściej (64%) okazało się unikanie problemu. Stwierdzono, że jest to sposób nieskuteczny, ponieważ nie prowadzi do rozwiązania konfliktu [14]. Pomimo potwierdzenia występowania konfliktu w zespole pielęgniarskim przytoczone wyniki badań nie korespondują z analizą badań własnych. Różnią się one przyczynami powstawania konfliktów wśród personelu pielęgniarskiego, a także metodą rozwiązywania problemów. Według badań własnych najczęściej stosowaną metodą rozwiązywania sytuacji konfliktowych jest współpraca zespołu pielęgniarskiego — uznało tak 23,2% ankietowanych.

W 2014 roku w Stanach Zjednoczonych, w stanie Kalifornia, przeprowadzono badania, w których wzięło udział 240 ankietowanych. Jednym z celów badania była ocena wpływu konfliktu na jakość wykonywanej pracy przez personel pielęgniarski. Według 43,5% respondentów występowanie zjawiska konfliktu negatywnie wpływa na jakość świadczonych usług przez pielęgniarki. Wyniki tych badań również dowiodły, że odpowiednia komunikacja oraz współpraca personelu pielęgniarskiego przyczyniają się do skutecznego

rozwiązywania konfliktu, a także pozytywnie wpływają na atmosferę i relacje zespołu pielęgniarskiego [15]. W toku analizy własnej wykazano, że zdaniem badanych konflikt raczej pozytywnie wpływa (25,9%) lub wcale nie wpływa (25,9%) na jakość świadczonych usług przez personel pielęgniarski. Według ankietowanych występowanie zjawiska konfliktu również nie ma wpływu na atmosferę panującą w zespole.

Problem występowania konfliktu wśród personelu pielęgniarskiego istniał od zawsze i na całym świecie. Na przestrzeni lat zmieniało się podejście do niego oraz metody jego rozwiązywania. Regularne zmiany w koncepcjach zarządzania będą prowadziły do tego, że zjawisko konfliktu będzie nadal ewoluowało.

### Wnioski

1. Według ankietowanych w zespole pielęgniarskim pojawia się problem konfliktu (68,7%), przy czym specyfika pracy nie ma znaczącego wpływu na jego występowanie.
2. Najczęściej wskazywanym przez uczestników badania rodzajem konfliktu jest konflikt pomiędzy pielęgniarką a zespołem pielęgniarskim (50,9%).
3. Według respondentów konflikty w zespole pielęgniarskim są rzadko analizowane (33%), a ich najczęstszymi przyczynami są: brak komunikacji między personelem pielęgniarskim (21,4%) oraz niezadowolenie (21,4%).
4. Zdaniem badanych najczęściej wykorzystywaną metodą rozwiązywania konfliktów w zespole pielęgniarskim jest zaangażowanie do współpracy (23,2%).
5. W opinii respondentów konflikt ma raczej pozytywny wpływ na jakość wykonywanej pracy (25,9%) lub nie ma na nią wpływu (25,9%), przy czym ankietowani uznali, że konflikt nie wpływa na atmosferę w zespole pielęgniarskim (38,4%).

### Piśmiennictwo

1. <http://sjp.pwn.pl/szukaj/konflikt/html>; data pobrania: 6.10.2014.
2. Kautsch M. (red.). Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Nowe wyzwania. Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
3. Griffin R.W. Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
4. Ksykiewicz-Dorota A. (red.). Podstawy organizacji pracy pielęgniarskiej. W: Gawęł G., Rak A. Rozwiązywanie konfliktów. Wydawnictwo Czelej, Lublin 2004; 251–252.
5. Radecki E.W. Konflikty i ich rozwiązywanie. Wydawnictwo PoNaD, Szczecin 2010.
6. Byłok F., Robak E. (red.). Zachowania ludzi w organizacji. Wybrane zagadnienia. W: Kromołowski H. Konflikty w organizacji. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009; 114–128.
7. Kloskowska-Kustosz K. Konflikt w zespole. Personel i zarządzanie 2004; 3: 10–11.
8. Zahradniczek K. (red.). Wprowadzenie do pielęgniarstwa. Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 1995.
9. Franek G.A., Łukasz-Paluch K., Cholewka B. Koncepcja roli zawodowej pielęgniarki w literaturze przedmiotu. Problemy Pielęgniarstwa 2012; 20 (2): 252–259.
10. Ciechaniewicz W. (red.). Pielęgniarstwo – ćwiczenia. Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2010.
11. Lenartowicz H., Kózka M. Metodologia badań w pielęgniarstwie. Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 2010.
12. Wawros K., Mroczkowska R. Analiza stresu związanego z wykonywaniem obowiązków zawodowych przez pielęgniarki anestezyjologiczne. Pielęgniarstwo specjalistyczne 2014; 1 (4): 164–171.
13. Nowakowska I., Rasińska R. Konflikty organizacyjne oraz ich przyczyny w podmiotach leczniczych. Pielęgniarstwo Polskie; 1 (43): 12–14.
14. Kaitelidou D., Kontogianni A., Galanis P. i wsp. Conflict management and job satisfaction in paediatric hospitals in Greece. Journal of Nursing Management 2012; 20: 571–578.
15. Rosentein A.H., Dinklin S.P., Munro J. Conflict resolution: unlocking the key to success. Nursing Management 2014; 45 (10): 34–39.