



ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ – REVIEW

Ηγεσία και παρακίνηση: Σημαντικές έννοιες στην νοσηλευτική

Πρεβύζη Ευαγγελία¹, Κόλλια Θωμά²

1. Νοσηλεύτρια ΤΕ, MSc(c), MTN Γενικό Νοσοκομείο Πειραιά «Τζάνειο», Παθολογική Νοσηλευτική Ειδικότητα

2. Νοσηλεύτρια ΤΕ, MSc(c), ΜΕΘ Γενική Κλινική Πειραιά «Παναγία η Οδηγήτρια»

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ηγεσία και η παρακίνηση είναι διοικητικές διαδικασίες εξαιρετικά σημαντικές στην νοσηλευτική υπηρεσία, καθώς από αυτές εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επικέντρωση των νοσηλευτών στην επίτευξη των στόχων για την αποτελεσματική λειτουργία της.

Σκοπός: Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η θεωρητική προσέγγιση του ρόλου του προϊστάμενου-ηγέτη και των μεθόδων και τεχνικών παρακίνησης του προσωπικού στον νοσηλευτικό χώρο.

Υλικό και μέθοδος: Η μέθοδος που ακολουθήθηκε στην παρούσα ανασκόπηση στηρίχτηκε σε ανασκοπικές και ερευνητικές μελέτες οι οποίες διενεργήθηκαν κατά το χρονικό διάστημα 2000-2012 και αντλήθηκαν από διεθνείς (Medline, PubMed, Cinahl) και ελληνικές (Iatrotek) βάσεις δεδομένων και στην ελληνική βιβλιογραφία, σχετικά με τις έννοιες ηγεσία και παρακίνηση στο νοσηλευτικό χώρο. Οι λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν ήταν: διοίκηση, ηγεσία, νοσηλευτική βασισμένη σε ενδείξεις, παρακίνηση, υπηρεσίες υγείας.

Αποτελέσματα: Σε ό,τι αφορά στην ηγεσία στη νοσηλευτική, τα αποτελέσματα έδειξαν πως το κάθε στέλεχος της νοσηλευτικής υπηρεσίας που κατέχει τη θέση του ηγέτη θα πρέπει να διαμορφώνει το επιθυμητό οργανωτικό κλίμα. Ο ρόλος του ως συντονιστή της νοσηλευτικής υπηρεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Επίσης, ο προϊστάμενος-ηγέτης είναι απαραίτητο να διαχειρίζεται σωστά τις μεθόδους παρακίνησης και τις τεχνικές της. Σχετικά με την παρακίνηση, οι μέθοδοι και οι τεχνικές παρακίνησης στο νοσηλευτικό χώρο συμπεριλαμβάνουν τη διαμόρφωση ομάδων εργασίας (team nursing), τη δημιουργία περιβάλλοντος μάθησης, τη συνεχιζόμενη νοσηλευτική εκπαίδευση και το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.

Συμπεράσματα: Ο προϊστάμενος-ηγέτης θα πρέπει να διακρίνεται από ένα συνδυασμό πολλών χαρακτηριστικών για να ασκεί αποτελεσματική ηγεσία. Για την παρακίνηση των νοσηλευτών είναι σημαντική η επιλογή κατάλληλων τεχνικών και μεθόδων ώστε να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους με τη ταυτόχρονη διασφάλιση συνθηκών ικανοποίησης από την εργασία τους.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση, ηγεσία, νοσηλευτική βασισμένη σε ενδείξεις, παρακίνηση, υπηρεσίες υγείας.

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΑΛΛΗΛΟΓΡΑΦΙΑΣ

Πρεβύζη Ευαγγελία,
Κωστή Παλαμά 154 Πειραιάς,
ΤΚ: 18648,
ΤΗΛ: 6976793948,
E-mail: litsaprev@gmail.com

Leadership and motivation: Important concepts in nursing

Prevyzi Evangelia¹, Kollia Thomai²

1. RN, Msc(c), RCU General Hospital of Piraeus "Tzaneio", Pathologist Nursing Specialty
2. RN, Msc(c), ICU General Clinic of Piraeus "Panagia i Odigitria"

ABSTRACT

Leadership and motivation are extremely important administrative procedures in the nursing services, and these depend to a large extent the focus of nurses in achieving the goals of efficiency.

Purpose: The purpose of the present study was the theoretical approach of leader's role and methods and techniques to motivate staff in the nursing field.

Material and methods: The method followed in this review based on literatures reviews and investigate studies, which were carried out during the period 2000-2012 and international (Medline, PubMed, Cinahl) and Greek (Iatrotek) databases and greek literature on the concepts leadership and motivation to the nursing field. Keywords were used: Managment, leadership, evidence-based nursing, motivation, health servises.

Results: In terms of leadership in nursing, the results showed that each strain of nursing who holds the position of leader will need to form the desired organizational climate. His role as coordinator of nursing services is particularly important. Also, the headnurse-leader is necessary to properly administer the methods and motivational techniques. Regarding motivation, methods and techniques to motivate the nursing staff include the formation of working groups (team nursing), creating an environment of learning, continuing nursing education and safe working environment.

Conclusions: The headnurse-leader will be distinguished by a combination of many features to exercise effective leadership. For the motivation of nurses is important in selecting appropriate techniques and methods to perform at their maximum potential while ensuring the conditions of satisfaction from their work.



Keywords: Management, leadership, evidence-based nursing, motivation, health services.

CORRESPONDING AUTHOR

*Prevyzi Evangelia,
Kosti Palama 154 Piraeus,
P.C: 18648,
TEL: 6976793948,
E-mail: litsaprev@gmail.com*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία και η παρακίνηση είναι διαδικασίες διοίκησης εξαιρετικά σημαντικές για την επιτυχή λειτουργία της νοσηλευτικής υπηρεσίας. Μέσω αυτών των διοικητικών διαδικασιών μπορεί να επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό η επικέντρωση των νοσηλευτών στην επίτευξη των στόχων της νοσηλευτικής υπηρεσίας με ενεργοποίηση του μεγίστου των δυνατοτήτων τους.¹

Η διαδικασία της ηγεσίας αφορά ζητήματα σχετικά με το τι είναι ηγεσία, τους τύπους άσκησης ηγεσίας, τι είναι ο ηγέτης, ποια τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και πως επιδρούν όλα αυτά στην υποκίνηση της νοσηλευτικής ομάδας, στη διαχείριση των συγκρούσεων και στη λήψη αποφάσεων.^{1,2}

Η διαδικασία της παρακίνησης αφορά ζητήματα σχετικά με την αποτελεσματική διάγνωση των αναγκών των μελών της νοσηλευτικής ομάδας και την επιλογή τεχνικών και μεθόδων που τους κινητοποιούν και τους εξασφαλίζουν παράλληλα συνθήκες ικανοποίησης από την εργασία τους.^{1,2}

Σκοπός

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η θεωρητική προσέγγιση του ρόλου του προϊσταμένου-ηγέτη και των μεθόδων και τεχνικών παρακίνησης του προσωπικού στον νοσηλευτικό χώρο.

Είναι αναγκαίο να αναδειχτούν οι τρόποι με τους οποίους οι νοσηλευτές, θα αποδίδουν το μέγιστο στο εργασιακό περιβάλλον και θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και στην βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών υγείας.

Υλικό και μέθοδος

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε στην παρούσα ανασκόπηση στηρίχθηκε σε ανασκοπικές και ερευνητικές μελέτες από διεθνείς (Medline, PubMed, Cinahl) και ελληνικές (Iatrotek) βάσεις δεδομένων και στην ελληνική βιβλιογραφία, σχετικά με τις έννοιες ηγεσία και παρακίνηση στο νοσηλευτικό χώρο.

Επιλέχθηκαν οι μελέτες και η βιβλιογραφία, που διενεργήθηκαν κατά το χρονικό διάστημα 2000-2012.

Οι λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν ήταν: διοίκηση, ηγεσία, νοσηλευτική βασισμένη σε ενδείξεις, παρακίνηση, υπηρεσίες υγείας.

Ηγεσία

Ηγεσία είναι η διαδικασία επιρροής ενός ατόμου σε μια ομάδα ή οργανισμό και συνεπάγεται τον καθορισμό αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, την δημιουργία κινήτρων για την παραγωγή έργου, τη συμβολή στην διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της.^{3,4} Οι τύποι ηγεσίας καθώς και η επιρροή τους στην νοσηλευτική ομάδα είναι:

- Αυταρχική (καθοδηγητική) ηγεσία, με χαρακτηριστικό την καλλιέργεια σχέσεων επιθετικότητας, απάθειας, εκμηδένισης της πρωτοβουλίας στην νοσηλευτική ομάδα.
- Δημοκρατική (συμμετοχική) ηγεσία, που προσανατολίζει τους νοσηλευτές στην ομαδική εργασία και στις ανθρώπινες αξίες.
- Φιλελεύθερη (μη καθολική) ηγεσία, που οδηγεί σε μη ικανοποίηση του προσωπικού και σε χαμηλά επίπεδα παραγωγικότητας.
- Μεταρρυθμιστική, που φέρνει επαναστατικές αλλαγές και συμβάλει στην εξέλιξη των μελών της νοσηλευτικής ομάδας.^{3,4}

Ηγέτης είναι το άτομο που επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες για τον χαρακτηρισμό ενός ατόμου ως ηγέτη.^{3,4}

- Η θεωρία των χαρακτηριστικών (ευφυΐα, ικανότητα συνεργασίας, δυναμικότητα, κύρος).
- Η θεωρία της συμπεριφοράς (η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να είναι αποτέλεσμα εκπαίδευσης).
- Η θεωρία του απρόοπτου (η επίδραση απρόοπτων μεταβλητών αναδεικνύει τον ηγέτη).
- Η θεωρία του μετασχηματισμού (ο ηγέτης ανακαλύπτει την ανάγκη για αλλαγή και με όραμα οδηγεί την ομάδα προς αυτήν εμπνυχώνοντάς την).^{3,4}

Ο ρόλος του ηγέτη-προϊστάμενου νοσηλευτικού τμήματος

Ο ρόλος της ηγεσίας στη νοσηλευτική φαίνεται να είναι ο θεμέλιος λίθος για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός ποιοτικού συστήματος υγείας. Η ηγεσία που λειτουργεί δημιουργικά αποδεικνύεται με την υψηλή ποιότητα φροντίδας των ασθενών.⁵ Η κατάλληλη επιλογή του τύπου ηγεσίας και η χρήση της κατάλληλης τεχνικής κατά την άσκησή της, οδηγούν στην ασφάλεια τόσο των ασθενών όσο και των μελών της νοσηλευτικής ομάδας. Το κάθε στέλεχος της νοσηλευτικής υπηρεσίας που κατέχει τη θέση



του ηγέτη, θα πρέπει να διαμορφώνει το επιθυμητό οργανωτικό περιβάλλον.⁶

Ο ηγέτης-προϊστάμενος είναι απαραίτητο να αποδέχεται την υπευθυνότητα και τις αρμοδιότητες του ηγετικού του ρόλου στο σύστημα παροχής φροντίδας των ασθενών. Ο ρόλος του στη διεπιστημονική ομάδα είναι καθοριστικός, αφού κατέχει το ρόλο του συντονιστή. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να υπενθυμίζει την αποστολή της ομάδας, η οποία θα πρέπει να είναι κατανοητή και αποδεκτή από κάθε μέλος.⁷

Χαρακτηριστικά του ηγέτη-προϊστάμενου νοσηλευτικού τμήματος

Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των ηγετών-προϊσταμένων είναι το όραμα και η ικανότητα επικοινωνίας. Απαραίτητο είναι επίσης να υιοθετούν υποστηρικτική στρατηγική και να καθοδηγούν, να εκπαιδεύουν με ηθικές αξίες και με επιστημονικότητα την ομάδα τους. Είναι σημαντικό ακόμη να έχουν ανεπτυγμένη κριτική ικανότητα και σκέψη για να αξιολογούν τις ανάγκες της ομάδας, τις ιδιαιτερότητές της και τις δυνατότητες των μελών της.⁸

Επίσης, οι ηγέτες-προϊστάμενοι χρειάζεται να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σεβασμό και να είναι αποδεκτοί από την ομάδα, να προγραμματίζουν τις δραστηριότητες της ομάδας σύμφωνα με τις ανάγκες του προσωπικού, να προάγουν την συμμετοχή

των εργαζομένων, την πρωτοβουλία, την ομαδική επίλυση των προβλημάτων, την εκπαίδευση, να έχουν ερευνητικό πνεύμα και να είναι πρότυπο για την νοσηλευτική ομάδα.⁹ Η εύρυθμη λειτουργία των νοσηλευτικών τμημάτων στηρίζεται σε ηγέτες-προϊστάμενους με διορατικότητα, αγάπη για τη γνώση, κύρος, αυτοσεβασμό και ικανότητα προσαρμογής στις εξελίξεις. Απαραίτητη είναι η γνώση του έργου και των στόχων του νοσοκομείου και της νοσηλευτικής υπηρεσίας και η συνεχής ενημέρωση του προσωπικού για τα θέματα του οργανισμού και της υπηρεσίας. Ο συνδυασμός αυτών των χαρακτηριστικών αναδεικνύουν ένα αποτελεσματικό ηγέτη.⁸⁻¹⁰

Παρακίνηση

Παρακίνηση νοείται η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων που έχει επίδραση στην ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή στην προσπάθεια των εργαζομένων κατά την επίτευξη ενός στόχου.^{2-4, 11} Οι βασικές θεωρίες παρακίνησης είναι οι εξής:

- Θεωρίες Αναγκών ή Περιεχομένου (θεωρία αναγκών κατά MASLOW, θεωρία των 2 παραγόντων F.HERZBERG).
- Θεωρίες Διαδικασίας (θεωρία προσδοκίας του V. VROOM, ίσης μεταχείρισης ή δικαιοσύνης του ADAMS).

- Συμπεριφοριστικές θεωρίες (θεωρία μάθησης του SKINNER, θεωρία τροποποίησης της συμπεριφοράς).^{2-4,11}
- Όσον αφορά τις μεθόδους και τις τεχνικές παρακίνησης αναφέρονται οι ακόλουθες:
- Επικοινωνία .
- Εμπλουτισμός της εργασίας με συμμετοχή του-της νοσηλευτή-τριας στη λήψη αποφάσεων (κάθετος), η με εναλλαγή θέσεων (οριζόντιος) κλπ.
- Χρηματικές απολαβές (υπερωριακή αποζημίωση).
- Περιβάλλον εργασίας άνετο, ασφαλές, με σύγχρονο εξοπλισμό κλπ.
- Οργανωτικό κλίμα (ευελιξία ωραρίου, πρόσβαση στην πληροφόρηση).
- Διοικητικές ενέργειες (άμεση λύση προβλημάτων).
- Καθορισμός στόχων-όραμα (δέσμευση νοσηλευτικού προσωπικού, ικανοποίηση, αφύπνιση για κοινωνικό όφελος).
- Συμμετοχικό management (συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων).
- Διαμόρφωση ομάδων εργασίας (αφύπνιση ομαδικού πνεύματος, αλληλοϋποστήριξη).
- Εμπλουτισμός εργασίας (μεταβίβαση εξουσιών).
- Συνεχιζόμενη εκπαίδευση (εκπαιδευτικά σεμινάρια-συνέδρια, ενθάρρυνση για συμμετοχή σε μεταπτυχιακά προγράμματα.^{2-4,11}

Ομάδες εργασίας (team nursing)

Όσον αφορά στην παρακίνηση, η διαμόρφωση ομάδων εργασίας (team nursing), αποτελεί μείζον θέμα. Οι στόχοι της ομάδας οφείλουν να είναι προσανατολισμένοι στην εξατομικευμένη φροντίδα των ασθενών και να χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα¹². Οι διαφορετικές βαθμίδες εκπαίδευσης, οι διαφορετικότητα των γενεών των μελών που απαρτίζουν την ομάδα απαιτούν την τεχνική της «ανοιχτής» επικοινωνίας της ομάδας, τον εμπλουτισμό της εργασίας με συμμετοχή της ομάδας στην λήψη αποφάσεων, και με εναλλαγή θέσεων.¹³

Ο σαφής καθορισμός των στόχων της ομάδας και η δέσμευση των μελών της για την υλοποίησή τους, η συνοχή και η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργατών, η δυνατότητα αυτονομίας, το δίκαιο σύστημα ανταμοιβής βασισμένο στην αναγνώριση της προσφοράς έργου αποτελούν ισχυρά κίνητρα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της νοσηλευτικής ομάδας. Η συμμετοχή των προϊσταμένων-ηγετών στην κλινική πρακτική σε συνδυασμό με την αφιέρωση καθημερινά έστω και ελάχιστου χρόνου σε κάθε μέλος της ομάδας, συμβάλλουν καθοριστικά στην δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.^{14,15}

Το πλαίσιο ρεαλιστικών κινήτρων φαίνεται να είναι το πιο αποδοτικό από τις υπόλοιπες θεωρίες παρακίνησης, αφού υποστηρίζει ότι η ανάθεση πρωτοβουλιών, η



επανατροφοδότηση, η θετική αποτίμηση της εργασίας, η θετική αξιολόγηση, η προαγωγή, και η εκπαίδευση μπορούν να παρακινήσουν τη νοσηλευτική ομάδα να επιτελέσει το έργο της. Γι' αυτό, θεωρείται απαραίτητο η διοίκηση να τηρεί την αξιοκρατική αξιολόγηση των μελών της ομάδας και να είναι συνεπής στις υποσχέσεις της.¹⁶⁻¹⁸

Περιβάλλον μάθησης

Η δημιουργία περιβάλλοντος μάθησης και καθοδήγησης αναδεικνύεται ως το ισχυρότερο κίνητρο για τη νοσηλευτική ομάδα. Οι στρατηγικές ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης, ανάλογα με την βασική εκπαίδευση των μελών της νοσηλευτικής ομάδας, και με μεθόδους ανάλογες της γενιάς τους (επιμόρφωση με ηλεκτρονική μορφή, γραπτή μέσω σημειώσεων, ή με μορφή σεμιναρίων ή ειδικών μαθημάτων) δείχνουν να ικανοποιούν την ανάγκη των μελών της ομάδας για αυτοβελτίωση και επαγγελματική καταξίωση.^{19,20}

Η δια βίου εκπαίδευση στη νοσηλευτική επιστήμη από τα γραφεία εκπαίδευσης, με προγράμματα εστιασμένου ενδιαφέροντος και βασισμένα σε επιστημονικά δεδομένα προάγουν την διάχυση των καινοτομιών σε όλα τα επίπεδα της νοσηλευτικής ιεραρχίας. Το ίδιο και η δρομολόγηση μέτρων για συνεχιζόμενη νοσηλευτική εκπαίδευση μέσω μεταπτυχιακών προγραμμάτων, διεπιστημονικών σεμιναρίων και συνεδρίων,

και με τη συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα.²¹

Επίσης, σημαντική επισήμανση είναι η ευελιξία των μεθόδων παρακίνησης σε γενεές διαφορετικών αξιών. Οι νοσηλευτές διαχωρίζονται στους:

- “baby boomers” (“ραγδαία εξελισσόμενη γενεά”, έτος γέννησης:1946-1964) που παρακινούνται με κλίμα εμπιστοσύνης, επιβράβευση, ανοιχτή επικοινωνία, δημόσια αναγνώριση, γραπτές μεθόδους αφού αγαπούν το διάβασμα και την δια βίου μάθηση,
- “generation X” (“αναδυόμενη γενεά”, έτος γέννησης:1964-1980) που χρειάζονται ισοτιμία, αναγνώριση, εξέλιξη σταδιοδρομίας με αξιοκρατία, συμμετοχή σε καινοτόμα σχέδια, περιβάλλον μάθησης και μεθόδους επικοινωνίας οπτικοποιημένες,
- “millennium nurse” (“νοσηλευτές χιλιετίας”, έτος γέννησης:1980-2000) που χρειάζονται περισσότερη καθοδήγηση και εξάσκηση, οργανωτικό κλίμα, ευέλικτα επιμορφωτικά προγράμματα, επανατροφοδότηση και είναι η γενιά που επικοινωνεί μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαδικτυακά μέσα, δεν αγαπά το διάβασμα, παρακινείται με σεβασμό στις ανάγκες της και αποτελεί τον πληθυσμό των μελλοντικών νοσηλευτών.²²

Είναι απαραίτητο ο προϊστάμενος-ηγέτης να προσαρμόζει τις τεχνικές παρακίνησης με μεγάλη ευαισθησία και να βασίζεται σε επιστημονικά δεδομένα για να προάγει και να εκπροσωπεί την ομάδα του στην καθημερινή πρακτική. Η προσέγγιση των μελών της ομάδας με εβδομαδιαίες ή μηνιαίες συναντήσεις με θέμα την επίλυση συγκεκριμένων ζητημάτων, η χρήση του χιούμορ όπου αρμόζει, η διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων για τη δημιουργία θετικού κλίματος στις σχέσεις της ομάδας, οδηγούν σε αυξημένη αποδοτικότητα και ικανοποίηση.^{23,24}

Εργασιακό περιβάλλον

Το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον οδηγεί στο υγιές εργασιακό περιβάλλον και αφορά τόσο στη χρήση σύγχρονων μηχανημάτων, τον απαραίτητο υλικοτεχνικό εξοπλισμό για την πρόληψη της υγείας των εργαζόμενων νοσηλευτών, όσο και την ψυχολογική στήριξη και ενδυνάμωση τους.²⁵ Η νοσηλευτική ομάδα παρακινείται και γίνεται πιο δημιουργική σε ένα υγιές περιβάλλον που καλύπτει την ανάγκη για συναδελφικότητα, για αποφυγή συγκρούσεων, προάγει καλές διαπροσωπικές σχέσεις, προτιμά τη συμφιλίωση και το συμβιβασμό, και προστατεύει τους εργαζόμενους από την επαγγελματική εξουθένωση (burnout).^{26,27} Αξίζει να τονιστεί ότι η συμπεριφορά είναι συνάρτηση των συνεπειών της. Συνεπώς, με

την ενίσχυση των θετικών σχολίων, με την ηθική επιβράβευση, τη δημόσια προβολή κυρίως στους νέους εργαζόμενους, επιτυγχάνεται η παρακίνηση για θετικές συμπεριφορές και η ενδυνάμωση του ηθικού της ομάδας.²⁸

Η ανάγκη για εξέλιξη στην ιεραρχία της νοσηλευτικής υπηρεσίας είναι αναγκαίο να υποστηρίζεται και να αξιολογείται με επανατροφοδότηση, με εμπιστοσύνη και διάλογο για αποφυγή ανταγωνιστικού κλίματος. Τα άτομα με καινοτόμες ιδέες, με αγάπη για την πρόοδο, για τη γνώση και με διοικητικές ικανότητες σε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον προάγονται και εξελίσσονται ανάλογα από τη νοσηλευτική υπηρεσία.^{29,30}

Η ασφάλεια των ασθενών εξασφαλίζεται όταν ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για την εύρυθμη λειτουργία των νοσηλευτικών τμημάτων, αντιμετωπίζοντας με σοβαρότητα και υπευθυνότητα τις ανάγκες της νοσηλευτικής ομάδας.³¹

Πολύ σημαντική επίδραση στην παρακίνηση της νοσηλευτικής ομάδας έχουν η κατανομή των βαρδιών, ο καταμερισμός της εργασίας, η χορήγηση αδειών, η χορήγηση πριμ αποδοτικότητας, η διευκόλυνση και η ενίσχυση από τη νοσηλευτική υπηρεσία με την χορήγηση εκπαιδευτικών αδειών. Ο ορθολογικός και αμερόληπτος τρόπος που διαχειρίζεται ο προϊστάμενος-ηγέτης αυτά τα ζητήματα, και η δικαιοσύνη και η εντιμότητα



από μέρους του αποτελούν τη βάση για τη δέσμευση της ομάδας στην επίτευξη των οραμάτων και των στόχων της.^{32,33}

Συμπεράσματα

Ο προϊστάμενος-ηγέτης θα πρέπει να διακρίνεται για την ευφυΐα του, την προσωπικότητά του και τις ικανότητες του, να είναι πρότυπο ρόλου για την νοσηλευτική ομάδα, να χαρακτηρίζεται από αυτοέλεγχο και προσαρμοστικότητα, να αποπνέει εμπιστοσύνη, να είναι ενθουσιώδης και δυναμικός, να έχει σαφείς ενδείξεις συναισθηματικής νοημοσύνης, να είναι σε συνεχή επικοινωνία με την ομάδα του, να φροντίζει για την συνοχή και την πρόοδο της, και να έχει κύρος, κοινωνικότητα και δημιουργικότητα.

Ο προϊστάμενος-ηγέτης είναι αναγκαίο να παρέχει κίνητρα στην ομάδα του, αναγνωρίζοντας τις επιθυμίες, τις προσδοκίες, τις ατομικές ικανότητες, τα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου, τις γνώσεις και να παρέχει ανταμοιβές.

Όσον αφορά στην παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού, τα κίνητρα είναι: Το υγιές και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, η αναγνώριση και η επιβράβευση, η δίκαιη μεταχείριση, ο αυτοσεβασμός, το αίσθημα της επιτυχίας, η ελευθερία πρωτοβουλιών, η ανάπτυξη και η εξέλιξη, το περιεχόμενο της εργασίας, το όραμα. Το σημαντικότερο κίνητρο φαίνεται να είναι η εκπαίδευση,

αφού σχετίζεται τόσο με την εσωτερική ψυχολογική διαδικασία, ικανοποίηση, απόδοση, ικανότητα, αποτελεσματικότητα, όσο και με τη δομή του συστήματος υγείας και με τις ευρύτερες οικονομικο-κοινωνικο-πολιτισμικές και περιβαλλοντικές συνθήκες. Κρίνεται αναγκαία η διερεύνηση τόσο των τρόπων εφαρμογής της ηγεσίας, όσο και των κινήτρων που παρέχονται στη νοσηλευτική ομάδα για την μέγιστη ενεργοποίηση των ικανοτήτων των μελών της, διασφαλίζοντας παράλληλα συνθήκες ικανοποίησης από την εργασία τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ζυγά Σ. Εισαγωγή στη Νοσηλευτική Επιστήμη. Εκδόσεις Βήτα, Αθήνα, 2010.
2. Bakalis N. Batsolaki M. Characteristics in designing an organization Application in nursing institution. *Nosileutiki* 2006, 45(1):59-67. (Article in Greek)
3. Μπουραντάς Δ. Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002.
4. Μπουραντάς Δ. Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2005.
5. Waterman H. Principles of “servant leadership” and how they can enhance practice. *Nurs Manag (Harrow)* 2011, 17 (9):24-26.
6. Alleyne J, Jumaa MO. Building the capacity for evidence-based clinical nursing leadership: the role of executive co-coaching and group clinical supervision

- for quality patient services. *J Nurs Manag* 2007, 15 (2):230-243.
7. Frankel A. What leadership styles should senior nurses develop? *Nursing Times* 2008, 104 (35): 23-24.
8. Babatsikou F, Gerogianni G. Nursing department: criteria of creation of an achieved model. *Rostrum of Asclepius* 2012, 11 (1): 17-27. (Article in Greek)
9. Gogos C. Management in public and private hospital in Greece. *Rostrum of Asclepius* 2011, 10 (1): 10-21. (Article in Greek)
10. Gerogianni G, Gerogianni S. Nurse's role in organization and management of Renal Care Unit. *Dialysis Living* 2011, 31:16-24. (Article in Greek)
11. Λανάρα Β. Διοίκηση νοσηλευτικών Υπηρεσιών: Θεωρητικό και οργανωτικό πλαίσιο. Β' Έκδοση. Εκδόσεις Ηγεσία, Αθήνα, 2004.
12. Moody R, Pesut D. The motivation to care: Application and extension of motivation theory to professional nursing work. *Journal of Health Organization and Management* 2006, 20 (1): 15-48.
13. Connelly LM, Nabarrete SR, Smith KK. A change nurse workshop based on research. *J Nurs Staff Development* 2003, 19 (4):203-208.
14. Schwarzkopf R, Sherman RO, Kiger AJ. Taking charge: Front-Line Nurse Leadership Development. *J Contin Educ Nurs* 2011, Nov 8:1-6 doi: 10.3928/00220124-20111101-04.
15. Sellgrens S, Ekvail G, Tomson G. Leadership styles in nursing management: preferred and perceived. *J Nurs Manag* 2006, 14(5):348-355.
16. Markovits Y, Monastiridou S. Motivation of the nursing staff in and a framework of realistic motives in a public hospital. *Rostrum of Asclepius* 2011, 10 (4): 502-514. (Article in Greek)
17. Matis G, Chrisou O. Suggestions for improving incomplete staffing of Health Centers in barren areas based theories motivation. *Medicine Issues* 2007, 45: 35-38.(Article in Greek)
18. Cummings G, Lee H, MacGregor T, Davey M, Wong C, Paul L, Stafford E. Factor contributing to nursing leadership: a systematic review. *J Health Service Research and Policy* 2008, 13 (4): 240-248.
19. Bally JMG. The role of Nursing Leadership in creating a Mentoring Culture in acute care environments. *J Nurs Econom* 2007, 25 (3):143-149.
20. Linda D. The continuing Need for Mentors in Nursing. *JNSD* 2008, 24 (2): 86-90.
21. Grow G. Diffusion of innovation: the leader's role in creating organizational context for evidenced- based practice. *J Nurs ADMQ* 2006, 30 (3): 236-242.
22. Sherman R. Leading a Multigenerational Nursing Workforce: Issues, Challenges and Strategies. *The online Journal of Issues in Nursing* 2006, 11 (2): 2.
23. Gursoy D, Maier TA, Chi CG. Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management* 2007, 27 (3): 448-458.



24. Curtis E, O' Conneli R. Essential leadership skills for motivating and developing staff. *Nurs Manag (Harrow)* 2011, 18 (5): 32-35.
25. Shirey MR. Authentic Leaders Creating Healthy Work Enviroments for Nursing Practice. *Am J Crit Care* 2006, 15 (3): 256-267.
26. Hudson T. Delegation: Building a foundation for our future nurses leaders. *J Med Surg Nurs* 2008, 17 (6): 396-399, 412.
27. Schmalenberg C, Kramer M. Nurse-physician relationships in hospitals: 20000 nurses tell their story. *Crit Care J Nurs* 2009, 29 (1): 74-83.
28. Greco P, Laschinger HK, Wong C. Leader empowering behaviors, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nurs J Leadership* 2006, 19 (4): 41-56.
29. Bailey JH. Career Motivation in Newly Licensed Registered Nurses: What Makes Them Remain? The Qualitative Report *J* 2010, 15 (6): 1489-1503.
30. Sherman RO. Don't forget our charge nurses. *Nurs Econ J* 2005, 23 (3): 125-130, 143, and 107.
31. Shortell SM, Singer SJ. Improving patient safety by taking systems seriously. *JAMA* 2008, 299 (4): 445-447.
32. Sherman RO, Schwarzkopf R, Kiger A. Charge Nurse Perspectives on Front-Line Leadership in Acute Care Environments. *Isrn Nursing*, 2011: 164052. Epub 2011 Nov 16.
33. Kramer M, Schmalenberg C, Maquire P. Nine structures and leadership practices essential for magnetic (healthy) work environment. *J Nurs ADMQ* 2010, 34 (1): 4