

Ο επιτελικός ρόλος της νοσηλευτικής διοίκησης στη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας

Η νοσηλευτική ηγεσία είναι απαραίτητη για την αλλαγή που απαιτείται να γίνει γενικότερα στην υγειονομική περίθαλψη και σημαντική για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων από τον εκάστοτε υγειονομικό οργανισμό. Οι αλλαγές στη νοσηλευτική ηγεσία των τελευταίων ετών έχουν συντελέσει στη δημιουργία ενός ασφαλέστερου περιβάλλοντος, τόσο για τους ασθενείς, όσο και για το προσωπικό. Ωστόσο, οι νοσηλευτές από το παρελθόν έως και σήμερα έχουν αντιμετωπιστεί με υπερβολική διοίκηση αλλά ανεπαρκή ηγεσία. Σήμερα λοιπόν οι προϊστάμενοι των νοσηλευτικών τμημάτων και δη των Μονάδων Εντατικής Θεραπείας, καλούνται να περάσουν από τη διοίκηση στην ηγεσία.¹

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι σύγχρονες υγειονομικές προκλήσεις, οι νοσηλευτές διευθυντές-προϊστάμενοι θα πρέπει να στοχεύουν στη συμμετοχή στις αποφάσεις των στελεχών στα πλαίσια των οργανισμών περίθαλψης στον οποίο ανήκουν και στην επίτευξη αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ νοσηλευτικής υπηρεσίας και λοιπών κλινικών ηγεσιών. Η εκπροσώπησή του νοσηλευτικού προσωπικού στη διοίκηση του οργανισμού και η καλλιέργεια κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης δύναται να οδηγήσει στην διευκόλυνση της συμμετοχής των νοσηλευτών στη λήψη αποφάσεων, που αφορούν τη λειτουργία και το σχεδιασμό των εργασιακών διαδικασιών μέσα στο υγειονομικό φορέα.²

Ενώ οι ερευνητές έχουν μελετήσει το θέμα της ηγεσίας για χρόνια, δεν συμφωνούν σε έναν απόλυτα κοινό ορισμό. Πολλοί χρησιμοποιούν τον όρο ηγεσία σαν να αποτελεί ένα μαγικό προσόν, κάτι με το οποίο γεννιέται κανείς ή για το οποίο απλά έχει ταλέντο. Ηγεσία είναι η διαδικασία της πειθούς και της δημιουργίας παραδειγμάτων με την οποία ένα άτομο (ή μια ηγετική ομάδα) παρακινεί την υφιστάμενη ομάδα να προβεί σε δράσεις που είναι σύμφωνες με τους σκοπούς του ηγέτη ή τους κοινούς σκοπούς όλων. Είναι το ζωτικό συστατικό που μεταμορφώνει ένα πλήθος σε ένα λειτουργικό-χρήσιμο οργανισμό. Ηγεσία δεν σημαίνει να δείξεις την κατεύθυνση και να αφήσεις απλά τα πράγματα να συμβούν. Η ηγεσία είναι η σύλληψη ενός στόχου και μιας μεθόδου επίτευξης του στόχου αυτού.³

Η νοσηλευτική ηγεσία είναι μια διαδικασία στην οποία ο ηγέτης-προϊστάμενος νοσηλευτής εμπνέει τους συνεργάτες του να δουλέψουν συλλογικά, χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα μέσα, ώστε να πετύχουν ως αποστολή τους κοινούς στόχους της νοσηλευτικής υπηρεσίας. Είναι μια κοινωνική διεργασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τα υπόλοιπα. Ωστόσο, τα άτομα που κατέχουν

εξουσία δεν ασκούν αναγκαστικά και ηγεσία. Αντίθετα, οι ικανοί άνθρωποι που κατέχουν θέσεις εξουσίας και συνδυάζουν εξουσία και ηγεσία δύναται να βοηθήσουν έναν υγειονομικό οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Οι υποχρεώσεις που πρέπει να φέρει εις πέρας ένας ηγέτης-προϊστάμενος είναι ο οραματισμός μακροπρόθεσμων στόχων, η επικύρωση αξιών, η κινητοποίηση των νοσηλευτών, η επίτευξη ενότητας με την αποφυγή συγκρούσεων και η αντιπροσώπευση της νοσηλευτικής ομάδας με ευρεία οπτική για τα γεγονότα.⁴

Στους παράγοντες της προβληματικής ηγεσίας θα μπορούσαν να ταξινομηθούν η έλλειψη μεταρρυθμίσεων σε θέματα διοίκησης, η αυξημένη έμφαση στην αποτελεσματικότητα της παραγωγής, η έλλειψη εμπιστοσύνης, η έλλειψη γνώσεων σε θέματα διοίκησης και η περιορισμένη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με το σχεδιασμό και τη ροή της εργασίας. Επιπροσθέτως, σημαντικό ρόλο διεξάγουν οι εξωτερικοί παράγοντες όπως η πραγματική οικονομία, οι πολιτικές πιέσεις και οι νομικές πλευρές εντός των υγειονομικών οργανισμών.⁵

Στη σύγχρονη εποχή τα υγειονομικά συστήματα και ιδιαίτερα οι ΜΕΘ βιώνουν δραματικές αλλαγές και πολύπλοκα προβλήματα. Οι νοσηλευτές προϊστάμενοι της ΜΕΘ πρέπει να βρίσκουν τρόπους να διατηρούν την κινητοποίηση του προσωπικού, μέσα σε αυτό το χαοτικό και ασταθές περιβάλλον. Οι ειδικοί προτείνουν μια θεωρία ηγεσίας που ονομάζεται «Ηγεσία Μεταμόρφωσης». Ορίζουν τον «ηγέτη της μεταμόρφωσης» ως κάποιον που δεσμεύει τους νοσηλευτές να αναλάβουν δράση και μπορεί να τους καταστήσει τους παράγοντες αλλαγής σε μία Μονάδα Εντατικής Θεραπείας. Οι ηγέτες της Μεταμόρφωσης στη ΜΕΘ δεν χρησιμοποιούν την ισχύ για να ελέγχουν και να περιορίζουν τα μέλη της ομάδας της ΜΕΘ. Αντίθετα, ενδυναμώνουν τα μέλη της ομάδας, ώστε να αποκτήσουν όραμα για τη ΜΕΘ. Κινητοποιούν το προσωπικό τους, μοιράζονται την εξουσία με τους νοσηλευτές, χρησιμοποιούν την ομαδική συζήτηση (συναίνεση), υποστηρίζουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία και σέβονται την κρίση και τις αποφάσεις των μελών της ομάδας. Στη ΜΕΘ, η ενδυνάμωση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε μείωση αδειών ασθενείας, σε μεγαλύτερη ικανοποίηση του προσωπικού και τελικά σε βελτιωμένη περίθαλψη των ασθενών.⁶⁻⁹

Η διοίκηση της ΜΕΘ ακολουθεί τους γενικούς κανόνες της νοσηλευτικής διοίκησης όλων των υπηρεσιών υγείας. Είναι, όμως, μιας μικρότερης κλίμακας και έκτασης οργανωτική δομή, υψηλής σημαντικότητας και αυτονομίας. Το να διοικείς μία Μονάδα Εντατικής Θεραπείας σημαίνει να προβλέπεις και να παρέχεις μέσα εκτίμησης των μελλοντικών εξελίξεων και χάραξης του σχεδίου δράσης. Να ηγείσαι μίας ΜΕΘ σημαίνει να κτίζεις τη διττή δομή (υλική και ανθρώπινη). Να οργανώνεις σημαίνει να συνδέεις, να ενοποιείς και να εναρμονίζεις κάθε δραστηριότητα και προσπάθεια. Να ελέγχεις σημαίνει να μπορείς να κρίνεις, εάν όλα λειτουργούν σύμφωνα με τους εδραιωμένους κανόνες και τις υπάρχουσες απαιτήσεις.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Doody O, Doody C. Transformational leadership in nursing Practice. British Journal of Nursing 2012; 21(20), <https://doi.org/10.12968/bjon.2012.21.20.1212>
2. McBride A. The growth and development of nurse leaders. Springer publishing company. New York 2020.
3. Heinen M, van Oostveen C, Peters J, Vermeulen H, Huis A. An integrative review of leadership competencies and attributes in advanced nursing practice. J Adv Nurs. 2019; 75: 2378– 2392. <https://doi.org/10.1111/jan.14092>
4. Wei H, Roberts P, Strickler J, Corbett RW. Nurse leaders' strategies to foster nurse resilience. J Nurs Manag. 2019; 27: 681– 687. <https://doi.org/10.1111/jonm.12736>
5. Perez DBA, PA-C. Leadership in Healthcare: Transitioning from Clinical Professional to Healthcare Leader. Journal of Healthcare Management 2021; 66(4):p 280-302. DOI: 10.1097/JHM-D-20-00057
6. Lee S.-Y, Chang C.-Y. Nursing management of the critical thinking and care quality of ICU nurses: A cross-sectional study. Journal of Nursing Management 2022; 30(7), 2889– 2896. <https://doi.org/10.1111/jonm.13591>
7. Kiwanuka F, Nanyonga RC, Sak-Dankosky N, Muwanguzi PA, Kvist T. Nursing leadership styles and their impact on intensive care unit quality measures: An integrative review. J Nurs Manag. 2021; 29: 133– 142. <https://doi.org/10.1111/jonm.13151>
8. van Diggele C, Burgess A, Roberts C. et al. Leadership in healthcare education. BMC Med Educ 2020; 20 (2), 456 . <https://doi.org/10.1186/s12909-020-02288-x>
9. Cato Dawna L, Aders D. et al. Healthcare Immersion Program, Part 1: A Transformational Leadership Model. Nursing Administration Quarterly 2019; 43(1):p 40-49, DOI: 10.1097/NAQ.0000000000000337

Αναστάσιος Τζεναλής

Επίκουρος Καθηγητής

Παθολογικής Νοσηλευτικής-Μονάδα Εντατικής Θεραπείας.

Πανεπιστήμιο Πατρών