

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ REVIEW

Η παρακίνηση προσωπικού ως απόρροια της αποτελεσματικής ηγεσίας στο ιατρονοσηλευτικό προσωπικό μονάδων υγείας

Η παρακίνηση προσωπικού συνιστά ενέργεια εξαιρετικής σημασίας για τον κλάδο της παροχής υπηρεσιών υγείας, καθώς από αυτή διαμορφώνεται εν πολλοίς το κατά πόσο θα επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού και πόσο ικανοποιημένοι θα μείνουν οι ασθενείς από το επίπεδο των υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, είναι εξαιρετικά σημαντικό η διοίκηση του οργανισμού να έχει διαμορφώσει έναν τρόπο ηγεσίας που να παροτρύνει και να παρακινεί. Μια τέτοια ηγεσία θεωρείται ως αποτελεσματική, καθώς επιτυγχάνει τη δημιουργία καλού εργασιακού περιβάλλοντος, με ισχυρές ηθικές αρχές. Στην παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτυπώνεται το εννοιολογικό πλαίσιο της αποτελεσματικής ηγεσίας και της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και στη συνέχεια εξετάζονται πρωτογενείς έρευνες της διεθνούς βιβλιογραφίας, για την επίδραση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και των λειτουργιών της αποτελεσματικής ηγεσίας στην παρακίνηση του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού. Από τη μελέτη των εν λόγω ερευνών προέκυψε ότι η αποτελεσματική ηγεσία και η μετασχηματική ηγεσία αποτελούν απαραίτητη συνθήκη για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, σημειώνονται ορισμένα σημεία στα οποία οι διοικήσεις των κλινικών θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή, όπως η επαγγελματική εξουθένωση, η επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού και η διαμόρφωση ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία συνιστά μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, την καθοδήγηση του προσωπικού, τη διαχείριση της αλλαγής και τη διαμόρφωση της κουλτούρας. Όσον αφορά στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας και στα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης, ο ρόλος και η αποστολή της ηγεσίας είναι ιδιαίτερης σημασίας καθώς αυτά αποτελούνται από πολλές επαγγελματικές ομάδες, τμήματα και ειδικότητες, με σύνθετες αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους.¹ Οι ομάδες και οι υποομάδες μπορεί να βρίσκονται σε σύγκρουση μεταξύ τους ή να συνεργάζονται, είναι πιθανόν να έχουν κοινούς ή αντικρουόμενους στόχους, ενώ επίσης μπορεί να ανταγωνίζονται προκειμένου να έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση στους πόρους των συστημάτων. Ως εκ τούτου, ο ρόλος

της ηγεσίας είναι καθοριστικός για τη διαμόρφωση μιας κοινής κουλτούρας, για να τίθενται κοινοί στόχοι και για να υπάρχουν συνθήκες συνεργασίας. Από αυτό θα προκύψει ικανοποίηση του κάθε εργαζόμενου από την εργασία την οποία καταβάλλει, από το αποτέλεσμα της εργασίας του, από την αναγνώριση που λαμβάνει, καθώς και από το ότι εργάζεται σε έναν οργανισμό για τον οποίο αισθάνεται οργανωσιακή δέσμευση. Αυτά ακριβώς είναι τα πεδία που καθορίζουν το εάν μια ηγεσία είναι αποτελεσματική ή όχι και κατά πόσο μετασχηματίζει τις τρέχουσες απόψεις και συμπεριφορές σε θετικότερες.²

Βασική παράμετρος της ηγεσίας αποτελεί η παρακίνηση του προσωπικού, η αύξηση δηλαδή των κινήτρων προς τους εργαζόμενους με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής τους. Μέσω των εν λόγω κινήτρων διαμορφώνεται η συμπεριφορά του προσωπικού και βελτιώνεται σημαντικά

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2023, 40(4):446-452
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2023, 40(4):446-452

Ε. Μαΐση,¹
Κ. Βλασιάδης,¹
Σ. Ζυγά,²
Α. Αργυριάδης,³
Α. Πατελάρου⁴

¹Οδοντιατρική Κλινική, Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Ηρακλείου, Ηράκλειο, Κρήτη

²Τμήμα Νοσηλευτικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τρίπολη

³Τμήμα Νοσηλευτικής, Πανεπιστήμιο Frederick, Λευκωσία, Κύπρος

⁴Τμήμα Νοσηλευτικής, Σχολή Επιστημών Υγείας, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο, Ηράκλειο, Κρήτη

Motivation as a result of effective leadership in the medical and nursing staff of health units

Abstract at the end of the article

Λέξεις ευρητήριο

Αποτελεσματική ηγεσία
Μετασχηματική ηγεσία
Παρακίνηση

Υποβλήθηκε 12.6.2022

Εγκρίθηκε 2.7.2022

η παραγωγικότητά του. Η παρακίνηση, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, διαμορφώνεται από μια σειρά παραμέτρους όπως είναι οι ιδιαιτερότητες κάθε εργαζόμενου, οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και το ποσοστό ταύτισης των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης.³

2. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Δεδομένης της σημασίας που έχει η ηγεσία ως παράμετρος που επηρεάζει τη συμπεριφορά και την επίτευξη στόχων, εδώ και αρκετά έτη γίνεται προσπάθεια αποτύπωσης, ορισμού και περιγραφής της αποτελεσματικής ηγεσίας. Καθίσταται πλέον εμφανές ότι η αποτελεσματική ηγεσία δεν αφορά μόνο στην επίτευξη των στόχων, αλλά και στη διαδικασία της επίτευξης των στόχων. Η έρευνα στράφηκε στις έννοιες της αποτελεσματικής και μετασχηματικής ηγεσίας, δίνοντας έμφαση στον ρόλο των συναισθημάτων και των αξιών, που ενεργοποιεί ο ηγέτης ώστε τα μέλη της ομάδας να δεσμευτούν στους στόχους και να ενστερνιστούν τα κοινά οράματα. Ουσιαστικά, αυτό που διαπιστώνεται είναι ότι προκειμένου να διασφαλιστεί πως όλο το προσωπικό ενός οργανισμού θεωρεί το όραμα του οργανισμού και δικό του όραμα, ουσιαστικά απαιτείται ένας μετασχηματισμός. Η μετασχηματική ηγεσία, ως χαρακτηριστικό της ευρύτερης αποτελεσματικής ηγεσίας, είναι ένας τρόπος ηγεσίας στον οποίο οι ηγέτες ενθαρρύνουν, εμπνέουν και παρακινούν τους υπαλλήλους να καινοτομούν και να δημιουργούν αλλαγές οι οποίες θα συνδράμουν στην ανάπτυξη και στη διαμόρφωση της μελλοντικής επιτυχίας του οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται δίνοντας το παράδειγμα, μέσω μιας έντονης αίσθησης εταιρικής κουλτούρας, ανεξαρτησίας στον χώρο εργασίας και δημιουργίας αισθήματος «ιδιοκτησίας», ότι δηλαδή το όραμα και οι στόχοι δεν επιβάλλονται αλλά είναι θέμα του προσωπικού να τα θεωρήσει ως δικά του. Σε ακόμη πιο σύγχρονες μελέτες, ένας ηγέτης που εφαρμόζει τη μετασχηματική ηγεσία δείχνει καλές ηγετικές ιδιότητες και θα εμπνεύσει και θα παρακινήσει άλλα μέλη της ομάδας, ενισχύοντας έτσι το ηθικό και τη λειτουργία της ομάδας.⁴ Οι ηγέτες του μετασχηματισμού εμπνέουν και παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό και εμπιστεύονται τους υπαλλήλους να αναλαμβάνουν την εξουσία επί των αποφάσεων στις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί. Είναι ένας τρόπος διαχείρισης που έχει σχεδιαστεί ώστε να δίνει στους υπαλλήλους περισσότερο χώρο, προκειμένου να είναι δημιουργικοί. Ακόμη, με την εν λόγω μορφή ηγεσίας οι εργαζόμενοι θα είναι επίσης προετοιμασμένοι να γίνουν οι ίδιοι ηγέτες μετασχηματισμού μέσω καθοδήγησης και

κατάρτισης. Αν και ο συγκεκριμένος τρόπος ηγεσίας είχε τις ρίζες του χρόνια πριν, στη νεότερη μορφή του ενισχύει την καινοτομία, αναγνωρίζει την ανάγκη συνεχούς επιμόρφωσης του προσωπικού και διακρίνεται από σαφήνεια, θάρρος, δέσμευση, ενσυναίσθηση, επικοινωνία, σταθερότητα και καθοδήγηση.⁵

Ένας σημαντικός άξονας της ηγεσίας αφορά στο ζήτημα της διαχείρισης των κινήτρων και της ανάπτυξης στρατηγικών και τεχνικών που να ενισχύουν την παροχή κινήτρων προς τον εργαζόμενο, ώστε αυτός να καταβάλλει αυξημένη εργασιακή προσπάθεια και να λειτουργεί με γνώμονα την επίτευξη των στόχων. Το κίνητρο ορίζεται ως ένα ευχάριστο συναίσθημα, αποτέλεσμα της εργασιακής εμπειρίας, ενώ μπορεί να γίνει κατανοητό ως γνωστική λήψη αποφάσεων στην οποία ο εργαζόμενος δείχνει την πρόθεση αλλαγής της συμπεριφοράς του ώστε να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους που του έχουν τεθεί. Οι ηγέτες του μετασχηματισμού πιστεύεται ότι παρακινούν με τους ακόλουθους τρεις τρόπους: Πρώτον, παρακινούν τους οπαδούς τους, κάνοντάς τους περισσότερο ενήμερους για τη σημασία των αποτελεσμάτων των καθηκόντων που ολοκληρώνουν (εκτίμηση) και εξουσιοδοτώντας αυτούς να προωθούν την αλλαγή (αυτονομία). Δεύτερον, ενθαρρύνουν τους οπαδούς τους να σκέφτονται και να ενεργούν πέρα από το προσωπικό τους συμφέρον για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Τέλος, καλλιεργούν ένα περιβάλλον λήψης αποφάσεων ομάδας στο οποίο τα άτομα συνεργάζονται για τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης.⁶

Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης αντιμετωπίζουν πίεση εξωτερικά και εσωτερικά. Εξωτερικά, το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να αντιμετωπίσει προκλήσεις όπως η γήρανση του πληθυσμού, η οικονομική ύφεση, οι μειώσεις των αποζημιώσεων, οι αυξήσεις του ανταγωνισμού στην αγορά, οι αυξήσεις στο κόστος παροχής περίθαλψης και η μεταρρύθμιση της υγειονομικής περίθαλψης. Εσωτερικά, το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης αντιμετωπίζει πίεση η οποία απορρέει από προκλήσεις όπως ελλείψεις ορισμένων τύπων εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, αύξηση των απαιτήσεων, αυστηροποίηση των κανονισμών, αντιμετώπιση περιορισμένων πόρων, αύξηση των ευθυνών που συνδέονται με την παροχή ποιοτικής φροντίδας και διασφάλιση της ασφάλειας των ασθενών. Αυτές οι πιέσεις μπορεί να οδηγήσουν σε υπαλλήλους που αισθάνονται εξουθενωμένοι, απογοητευμένοι και υπερβολικά καταπονημένοι. Καθώς οι υπάλληλοι της υγειονομικής περίθαλψης καλούνται συνεχώς να αυξάνουν τις ευθύνες τους με λιγότερους πόρους, οι διευθυντές/ηγέτες πρέπει να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, εμπνευσμένοι και παρακινήσιμοι.⁷⁻⁹

3. Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΩΣ ΑΞΟΝΑΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Σε έρευνα που διεξήχθη το 2017, σε 587 νοσηλευτές και 164 ιατρούς νοσοκομείων του δημόσιου τομέα διαπιστώθηκε ότι η αποτελεσματική ηγεσία επηρέασε θετικά την ψυχολογική ενδυνάμωση των νοσηλευτών, η οποία με τη σειρά της επέφερε μεταβολή της συμπεριφοράς, με μεγαλύτερη αυτοπαρότρυνση. Έτσι, στις περιπτώσεις όπου τα μέλη των ομάδων ανέφεραν ότι η ηγεσία είχε υψηλό βαθμό αποτελεσματικότητας, το ιατρικό και το νοσηλευτικό προσωπικό λάμβανε περισσότερες πρωτοβουλίες και επιδείκνυε μεγαλύτερη καινοτομία. Η συγκεκριμένη έρευνα κατέδειξε ότι η αποτελεσματική και μετασχηματική ηγεσία συσχετίζεται με την ανάληψη πρωτοβουλιών και την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά, ειδικά μάλιστα όταν η ηγεσία προτρέπει το προσωπικό των νοσοκομείων να μοιράζεται τις γνώσεις του σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές και τα λάθη με τους συναδέλφους του.¹⁰

Από νεότερη έρευνα, το 2020, σε ιατρούς νοσοκομείων στην Πολωνία προέκυψε ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση και η γενική θετική στάση της ηγεσίας αποτελούν βασική παράμετρο παρακίνησης και κινητροδότησης.¹¹

Σε αντίστοιχες έρευνες, σε πανεπιστημιακά νοσοκομεία, εξετάστηκε το κατά πόσο η αποτελεσματική, αυθεντική ηγεσία επιδρά στην οργανωτική δέσμευση, στην ικανοποίηση από την εργασία και στην ενδυνάμωση/παρότρυνση. Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι καταγράφεται στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της αυθεντικής ηγεσίας, της ενδυνάμωσης, της οργανωτικής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Και στη συγκεκριμένη έρευνα υπογραμμίζεται το γεγονός ότι για να ενισχυθεί η οργανωτική δέσμευση και η ικανοποίηση από την εργασία των νοσηλευτών είναι απαραίτητο να οικοδομηθούν αποτελεσματικές στρατηγικές για την ενίσχυση της αυθεντικής ηγεσίας και για την ανάπτυξη προγραμμάτων ενίσχυσης της εκπαίδευσης.^{12,13} Από τις εν λόγω έρευνες προέκυψε ότι η αποτελεσματική ηγεσία σε επίπεδο νοσοκομείου μπορεί να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό περιβάλλον, που μπορεί να ενισχύσει τις καλές εργασιακές σχέσεις μεταξύ των στελεχών, να βελτιώσει τα κίνητρα και να χειριστεί κατάλληλα τις προσδοκίες των εργαζομένων όσον αφορά στις προαγωγές, στις διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης και στην καλή επικοινωνία. Προέκυψε επίσης ότι η αυθεντική, αποτελεσματική ηγεσία επιδρά θετικά στην οργανωτική δέσμευση και κατ'επέκταση στην παρακίνηση του προσωπικού, όπως και στην εργασιακή ικανοποίηση. Όμως, ο βαθμός της επίδρασης εξασθενεί με τα έτη υπηρεσίας, καθώς για νοσηλευτές με υπηρεσία >20 ετών δεν καταγράφεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση.^{14,15}

Συσχετίσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού διαπιστώθηκαν σε 29 διευθυντές κλινικών και 306 νοσηλευτές, ενώ σημαντικό είναι ότι η μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση συνοδεύεται από μείωση των ιατρικών λαθών. Ως εκ τούτου, διαπιστώνεται ότι οι προϊστάμενοι των νοσηλευτών διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην ενίσχυση των αποτελεσμάτων υγείας. Τα ζητήματα που υπογραμμίστηκαν στη συγκεκριμένη έρευνα ήταν ότι η ηγεσία των κλινικών θα πρέπει να διαμορφώσει έναν τρόπο ηγεσίας που να έχει ως παράμετρο την ικανοποίηση του εργαζόμενου και ότι η παροχή κινήτρων θα πρέπει να έχει ως βασικό στοιχείο την ασφαλή και επικεντρωμένη στον ασθενή φροντίδα.¹⁶

Η μετασχηματική ηγεσία του προϊστάμενου επηρεάζει άμεσα και θετικά την ενδυνάμωση των νοσηλευτών, η οποία, με τη σειρά της, ενισχύει την εμπλοκή και τη δέσμευση του εργαζόμενου και λειτουργεί ως παράμετρος παρακίνησης, όπως προέκυψε από έρευνα που εκπονήθηκε σε Ισπανούς νοσηλευτές. Διαπιστώθηκε ότι η μετασχηματική ηγεσία των προϊσταμένων σε επίπεδο μονάδας έχει διπλό αντίκτυπο: πρώτον αύξηση της ενδυνάμωσης και δεύτερον αύξηση της συμμετοχής του προσωπικού.¹⁷ Το ίδιο έτος διενεργήθηκε αντίστοιχη έρευνα στη Σαουδική Αραβία, στην οποία εξετάστηκε ο τρόπος με τον οποίο σχετίζονται ο τρόπος ηγεσίας των προϊσταμένων και η οργανωτική δέσμευση των υφισταμένων. Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι μετά τον έλεγχο για την επίδραση του τρόπου ηγεσίας του διευθυντή, η μετασχηματική ηγεσία ήταν ο ισχυρότερος συντελεστής στην οργανωτική δέσμευση. Άρα, δεδομένου ότι η οργανωτική δέσμευση λειτουργεί, ουσιαστικά, ως μηχανισμός παρότρυνσης, διαπιστώνεται ότι η αποτελεσματική ηγεσία έχει σημαντική επίδραση στην παρακίνηση του εργαζόμενου.¹⁸

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΩΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Σε αρκετές έρευνες τονίζεται ο σημαντικός ρόλος της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ιατροί σε νοσοκομεία της Νορβηγίας αναφέρουν ότι δίνει λύσεις σε προβλήματα, επιφέρει βελτιώσεις στη λειτουργία των τμημάτων, δεν υιοθετεί άκριτα τις προτάσεις της ανώτατης διοίκησης για συγχωνεύσεις τμημάτων και δίνει προσοχή στον εργαζόμενο ιατρό. Επίσης, υποστηρίζουν ότι αποτελεί παράμετρο της απόφασης να μην εγκαταλείψουν το νοσοκομείο.¹⁹

Ζητήματα προβληματισμού και δυσφορίας από 278 επαγγελματίες υγείας, 6 ογκολογικών κέντρων για παιδιά, εξετάστηκαν στη Σουηδία. Ορισμένα από τα εν λόγω ζητήματα αφορούν ευθέως και στην ηγεσία, αφού για

παράδειγμα τα μεγαλύτερα προβλήματα του προσωπικού αναφέρονται στην έλλειψη ικανότητάς του στη διαχείριση της ογκολογικής φροντίδας των παιδιών, όπως επίσης στη συχνή αλλαγή του προσωπικού, καθώς ένα μέρος του προσωπικού –ειδικά των νοσηλευτών– αποχωρεί πρόωρα. Και τα δύο αυτά ζητήματα είναι σημεία που δείχνουν μειωμένη αποτελεσματικότητα ηγεσίας. Αναφορικά με την αυτοαναφερόμενη έλλειψη ικανότητας, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η διοίκηση δεν έχει επίγνωση του ζητήματος και δεν έχει αναλάβει δράσεις για την ενδυνάμωση του προσωπικού με γνώσεις και δεξιότητες. Όσον αφορά στη συχνή αλλαγή του προσωπικού, αυτό υποδεικνύει ότι δεν υπάρχει δέσμευση προς τον οργανισμό, δεν υπάρχει ικανοποίηση, και κυρίως δείχνει ότι η διοίκηση δεν έχει δημιουργήσει ένα κοινό όραμα, άρα το προσωπικό δεν παρακινείται ώστε να αντεπεξέλθει σε αυτή την τόσο δύσκολη αποστολή, αλλά υπαναχωρεί. Η ανεπαρκής στελέχωση συνοδεύεται από μειωμένη δέσμευση, άρα αντίστοιχα και από μειωμένο κίνητρο για να καταβάλλει ο εργαζόμενος μεγαλύτερη εργασιακή προσπάθεια. Υπό αυτές τις συνθήκες, η διοίκηση του οργανισμού δεν λειτουργεί ως αποτελεσματική ηγεσία και ουσιαστικά αδυνατεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους.²⁰

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που καλείται να διαχειριστεί ο ηγέτης ενός οργανισμού υγείας ή ενός τμήματος της κλινικής είναι η εξάντληση των επαγγελματιών υγείας, που έχει ως αποτέλεσμα ένα μέρος του προσωπικού να υποφέρει από σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout syndrome). Η εξάντληση εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι εκτίθενται συνεχώς σε επίπεδα stress που δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν. Αυτό τους κάνει να αισθάνονται εξαντλημένοι, χωρίς ενέργεια και χωρίς αποθέματα ψυχικής δύναμης. Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης είναι πολύ διαδεδομένο στους επαγγελματίες υγείας.²¹

Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης μπορεί να λάβει διάφορες μορφές. Μπορεί να εκδηλωθεί ως συναισθηματική εξάντληση που οδηγεί σε προοδευτική απώλεια ενέργειας, η οποία σχετίζεται στενά με υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους και χαμηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης.²²⁻²⁴ Άλλη μορφή εκδήλωσης της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η αποπροσωποποίηση, η οποία λαμβάνει τη μορφή αρνητικών στάσεων απέναντι στους ασθενείς και στους συναδέλφους, καθώς και το συναίσθημα μειωμένου προσωπικού επιτεύγματος και αυτοεκτίμησης.²⁵

4.1. Το εργασιακό περιβάλλον ως μέρος της αποτελεσματικής ηγεσίας και της παρακίνησης

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες διαμορφώνουν ένα καλό εργασιακό περιβάλλον και έτσι το προσωπικό έχει μεγαλύτερο

κίνητρο.²⁶ Ο σεβασμός που δείχνουν οι προϊστάμενοι προς το προσωπικό συνιστά καθοριστικό παράγοντα για την απόφαση των εργαζομένων να παραμείνουν ή να αποχωρήσουν από την κλινική. Έτσι, οι ηγέτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιρροή του εργασιακού περιβάλλοντος και των εμπειριών των υφισταμένων, καθώς, εάν θεωρούν ότι δεν γίνονται σεβαστοί, τότε όχι μόνο δεν έχουν κίνητρο για να καταβάλλουν εργασιακή προσπάθεια, αλλά αποχωρούν.²⁷

Η αποτελεσματική ηγεσία, όπως προέκυψε από έρευνα μεταξύ ιατρών στη Βραζιλία, έχει επίγνωση των αναγκών του πληθυσμού, αλλά και του προσωπικού και δημιουργεί ένα εργασιακό κλίμα παρότρυνσης, ενώ, αντίθετα, όταν δεν υπάρχει τέτοια γνώση, τότε η διοίκηση δρα πιεστικά, με αποτέλεσμα το ιατρικό προσωπικό να αποχωρεί.²⁸ Αλλά και στην Ιαπωνία εξέτασαν το πώς διαμορφώνεται το εργασιακό περιβάλλον ανάλογα με τον τρόπο ηγεσίας των διευθυντών κλινικών. Όπως καταδείχθηκε στην έρευνα, στα νοσοκομεία στα οποία οι διευθυντές εφαρμόζαν τη μετασχηματική ηγεσία το αντιληπτό εργασιακό κλίμα ήταν θετικότερο, ενώ οι εργαζόμενοι είχαν μεγαλύτερη παρακίνηση και μεγαλύτερη συναισθηματική δέσμευση προς την κλινική. Ως εκ τούτου, η διαμόρφωση ενός υγιούς και θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, ως δείγμα της αποτελεσματικής ηγεσίας, επιφέρει πολλαπλά πλεονεκτήματα στον οργανισμό.²⁹

4.2. Η ισορροπία εργασιακού και προσωπικού χρόνου ως μέρος της αποτελεσματικής ηγεσίας και της παρακίνησης

Στην Ελβετία διενεργήθηκε μελέτη σε 3.398 επαγγελματίες υγείας 26 δημόσιων και ιδιωτικών νοσοκομείων, από την οποία προέκυψε ότι η σύγκρουση μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής συνιστά σημαντικό παράγοντα επιβάρυνσης των επαγγελματιών υγείας, που οδηγεί σε αυξημένο άγχος και συμπτώματα εξάντλησης, δυσαρέσκεια από την εργασία και υψηλότερη πρόθεση αποχώρησης από το επάγγελμα. Στην έρευνα καταδείχθηκε ότι οι επαγγελματίες υγείας θεωρούν πως η σύγκρουση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι αποτέλεσμα κακής ηγεσίας, καθώς ένας αποτελεσματικός ηγέτης λαμβάνει υπ' όψιν τις ανάγκες του προσωπικού, κάνει αναπροσαρμογές και διευθετήσεις του χρόνου ώστε να μην επιβαρύνει τον προσωπικό χρόνο των εργαζομένων, επιτρέπει τη δυνατότητα ανταλλαγής ωραρίου εργασίας, ενώ προσφέρει και αναπτύσσει πολιτική ανταμοιβών για την επί πλέον εργασία. Άρα, ενώ ένας μη αποτελεσματικός διευθυντής ωθεί ή προδιαθέτει το προσωπικό να αποχωρήσει, αντίθετα, ένας αποτελεσματικός ηγέτης ενισχύει την ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, και αυτό δίνει κίνητρο και παρότρυνση στον εργαζόμενο.³⁰

4.3. Οι έπαινοι/επιβράβευση ως μέρος της αποτελεσματικής ηγεσίας και παρακίνησης εργαζομένων

Η χρηματική αμοιβή είναι σημαντική παράμετρος για το επίπεδο παρακίνησης του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού και της απόφασής του να παραμείνει στο νοσοκομείο ή να αποχωρήσει, όμως δεν είναι η μόνη παράμετρος αφού τόσο η ηθική ανταμοιβή όσο και η επιβράβευση έχουν επίσης σημαντικό ρόλο.³¹

Ο ρόλος που διαδραματίζουν οι έπαινοι, ως μέσο της εμπύχωσης των εργαζομένων και της εργασιακής δικαιοσύνης, και η συσχέτισή τους με την ικανοποίηση από την εργασία, τον αντιληπτό φόρτο εργασίας, την οργανωτική δέσμευση και την αυτοπαρότρυνση των νοσηλευτών οι οποίοι φροντίζουν χειρουργημένους ασθενείς εξετάστηκε το 2016 σε 383 νοσηλευτές. Στην έρευνα καταδείχθηκε ότι όσοι λαμβάνουν συχνά και αρκετά συχνά επαίνους δηλώνουν ότι έχουν περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία, περιέγραψαν ένα περισσότερο θετικό εργασιακό κλίμα και ήταν πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό, ήταν υπερήφανοι που εργάζονται και πρόθυμοι να καταβάλλουν προσπάθειες για τη μονάδα και το νοσοκομείο. Άρα, από αυτό συμπεραίνεται ότι οι διευθυντές των μονάδων υγείας πρέπει να επαινούν το προσωπικό τους με ρεαλιστικό τρόπο, καθώς ο έπαινος παράγει θετικές επιδράσεις στα μέλη του προσωπικού και επηρεάζει θετικά την εμπειρία και τη συμπεριφορά των εργαζομένων.³²

4.4. Η ηθική ως παράμετρος της αποτελεσματικής ηγεσίας και της παρακίνησης

Μια άλλη παράμετρος της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι η ηθική. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ηθική συνιστά βασικό στοιχείο στο να υπάρχει επίδραση της ηγεσίας στην παρακίνηση του προσωπικού, αφού έτσι ο εργαζόμενος θεωρεί ότι με την εργασία του βοηθά στην επίτευξη στόχων που είναι ηθικοί, δηλαδή ωφελούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη: τον οργανισμό, τη διοίκηση, τους εργαζόμενους, τους ασθενείς και την κοινότητα. Με αυτή την έννοια, ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι ηθικός και δημιουργεί οργανωτικές δομές με ισχυρό κώδικα ηθικής.³³

Η σχέση μεταξύ ηθικών ικανοτήτων και σχηματισμού επαγγελματικής ταυτότητας μεταξύ των νοσηλευτών διαπιστώνεται θετική, σε σύγχρονες δημοσιεύσεις. Ως εκ τούτου, η θέσπιση ενός κώδικα ηθικής υψηλού επιπέδου θα συνδράμει την ηγεσία ώστε το νοσηλευτικό προσωπικό να έχει ανεπτυγμένη επαγγελματική ταυτότητα, μέρος της οποίας είναι η παρότρυνση.³⁴

Σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και

του ηθικού κλίματος με την οργανωτική συμπεριφορά, το επίπεδο της παρότρυνσης και την οργανωτική δέσμευση διαπιστώθηκε σε έρευνα που διεξήχθη σε 250 νοσηλευτές(τριες) σε δώδεκα πανεπιστημιακά νοσοκομεία της Τεχεράνης. Η ανάλυση παλινδρόμησης έδειξε ότι η ηθική ηγεσία και ένα ηθικό κλίμα αποτελούν προγνωστικό παράγοντα της οργανωτικής συμπεριφοράς και επιβεβαιώνεται η δέσμευση του εργαζόμενου στην αποστολή του, άρα λειτουργεί ως παράγοντας αυτοπαρότρυνσης.³⁵

Στη μελέτη που προαναφέρθηκε, στους επαγγελματίες υγείας των έξι κέντρων Ογκολογίας σε παιδιά στη Σουηδία, αναφορικά με τις αντιλήψεις τους για το ηθικό κλίμα στον χώρο εργασίας, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των επαγγελματιών: οι ιατροί θεώρησαν ότι το ηθικό κλίμα ήταν περισσότερο θετικό από όσο αναφέρουν οι νοσηλευτές. Υπό αυτό το πλαίσιο, είναι επόμενο να παρουσιάζεται διαφοροποίηση στην παρακίνηση του προσωπικού, αφού έχουν διαφορετική αντίληψη για το επίπεδο ηθικής του οργανισμού στο οποίο εργάζονται.²⁰

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ηγεσία δεν αποτελεί ένα χαρακτηριστικό, αλλά μια διαδικασία και θα πρέπει να νοείται ως τέτοια από το σύνολο του οργανισμού, σε όλα τα τμήματα και σε όλο το προσωπικό. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες ικανοποιούν, παρέχουν κίνητρα και επικεντρώνονται στην ενοποίηση των επιθυμιών και των στόχων του οργανισμού με τους στόχους του προσωπικού.

Η επίδραση της αποτελεσματικής ηγεσίας στον βαθμό παρακίνησης και στην οργανωτική δέσμευση διαφέρει ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας και εξασθενεί με την πάροδο των ετών. Αυτό θα πρέπει να ληφθεί πολύ σοβαρά υπόψη από τους διευθυντές των μονάδων υγείας, καθώς ένα σημαντικό ποσοστό του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού υπηρετεί πολλά έτη. Αυτό που ουσιαστικά απαιτείται είναι να υπάρχουν διαφοροποιημένες προσεγγίσεις για την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία και της οργανωτικής δέσμευσης του προσωπικού.

Ένα κρίσιμο στοιχείο του ηγέτη ενός τμήματος του οργανισμού υγείας είναι η αντιμετώπιση του προβλήματος του φόρτου εργασίας, ώστε να μην παρουσιαστεί επαγγελματική εξουθένωση και, επίσης, στο πώς θα γίνει η διαχείρισή της σε περίπτωση εμφάνισής της στο προσωπικό. Άρα, η ηγεσία, προκειμένου να χαρακτηριστεί ως αποτελεσματική, θα πρέπει να λάβει μέτρα, τόσο προληπτικά όσο και διορθωτικά.

Τέλος, ένα άλλο ζήτημα που αναδείχθηκε στην παρούσα εργασία αφορά στο θέμα της ηθικής ηγεσίας ως μέρος της

συνολικής αποτελεσματικής και μετασχηματικής ηγεσίας. Οι έρευνες έδειξαν ότι η ηθική ηγεσία συνιστά παράγοντα παρακίνησης και εργασιακής/οργανωτικής δέσμευσης. Ωστόσο, σε έρευνα καταγράφηκε διαφοροποίηση των αντιλήψεων για την ηθική της ηγεσίας μεταξύ των διαφόρων επαγγελματιών υγείας, καθώς οι ιατροί θεωρούν το επίπε-

δο ηθικής ως υψηλό, ενώ οι νοσηλευτές ως χαμηλότερο. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι το ηθικό κλίμα είναι κακό, αλλά ότι η ικανότητα του διευθυντή να παρέχει τις προϋποθέσεις για έναν ανοικτό διάλογο εντός της ομάδας υγειονομικής περίθαλψης είναι το κλειδί για την επίτευξη ενός ηθικού κλίματος.

ABSTRACT

Motivation as a result of effective leadership in the medical and nursing staff of health units

E. MAISI,¹ K. VLASIADIS,¹ S. ZYGA,² A. ARGYRIADIS,³ A. PATELARO⁴

¹Dental Clinic, University Hospital of Crete, Heraklion, Crete, ²Department of Nursing, University of the Peloponnese, Tripolis, Greece, ³Department of Nursing, Frederick University, Nicosia, Cyprus,

⁴Department of Nursing, Faculty of Health and Welfare Sciences, Hellenic Mediterranean University of Crete, Heraklion, Crete, Greece

Archives of Hellenic Medicine 2023, 40(4):446–452

Staff motivation is of great importance in the healthcare sector, as it largely determines whether the goals of the organization will be fulfilled and how satisfied patients will be with the level of services. Therefore, it is extremely important that the management of the organization has developed a leadership style that encourages and motivates. A leadership like that is considered effective, as it achieves the creation of a pleasant working environment with strong ethical principles. In this review, the conceptual framework of effective leadership and human resource motivation is outlined. Subsequently, primary research of the international literature is examined, for the effect of the characteristics and the functions of effective leadership on the motivation of medical staff. The study of these researches showed that effective and transformational leadership concern a necessary condition for motivating human resources. However, the management of health units should pay close attention to some fields, such as burnout, human resources rewarding and creation of a pleasant working environment.

Key words: Effective leadership, Motivation, Transformational leadership

Βιβλιογραφία

- FIGUEROA CA, HARRISON R, CHAUHAN A, MEYER L. Priorities and challenges for health leadership and workforce management globally: A rapid review. *BMC Health Serv Res* 2019, 19:239
- REICH MR, JAVADI D, GHAFAR A. Introduction to the special issue on "effective leadership for health systems". *Health Syst Reform* 2016, 2:171–175
- VAN TUIN L, SCHAUFELI WB, VAN RHENEN W, KUIPER RM. Business results and well-being: An engaging leadership intervention study. *Int J Environ Res Public Health* 2020, 17:4515
- DOODY O, DOODY CM. Transformational leadership in nursing practice. *Br J Nurs* 2012, 21:1212–1218
- ELLIS P, ABBOTT J. Strategies for managing conflict within the team. *J Ren Nurs* 2011, 3:40–43
- ODUMERU JA, OGBONNA IG. Transformational vs transactional leadership theories: Evidence in literature. *Int J Manag Bus Res* 2013, 2:355–361
- FRIGANOVIĆ A, SELIČ P, ILIĆ B, SEDIĆ B. Stress and burnout syndrome and their associations with coping and job satisfaction in critical care nurses: A literature review. *Psychiatr Danub* 2019, 31(Suppl 1):21–31
- ROMANI M, ASHKAR K. Burnout among physicians. *Lybian J Med* 2014, 9:23556
- KJELLSTRÖM S, AVBY G, ARESKOUG-JOSEFSSON K, GÄRE BA, BÄCK MA. Work motivation among healthcare professionals. *J Health Organ Manag* 2017, 31:487–502
- MASOOD M, AFSAR B. Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. *Nurs Inq* 2017, 24; doi: 10.1111/nin.12188
- CHMIELEWSKA M, STOKWISZEWSKI J, FILIP J, HERMANOWSKI T. Motivation factors affecting the job attitude of medical doctors and the organizational performance of public hospitals in Warsaw, Poland. *BMC Health Serv Res* 2020, 20:701
- JODAR I SOLÀ G, GENÉ I BADIA J, HITO PD, OSABA MA, DEL VAL GARCÍA GL. Self-perception of leadership styles and behaviour in primary health care. *BMC Health Serv Res* 2016, 16:572
- CHOI SL, GOH CF, ADAM MB, TAN OK. Transformational leader-

- ship, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Hum Resour Health* 2016, 14:73
14. BAEK H, HAN K, RYU E. Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: The moderating effect of nurse tenure. *J Nurs Manag* 2019, 27:1655–1663
 15. KHAN BP, QUINN GRIFFIN MT, FITZPATRICK JJ. Staff nurses' perceptions of their nurse managers' transformational leadership behaviors and their own structural empowerment. *J Nurs Adm* 2018, 48:609–614
 16. NURMEKSELA A, MIKKONEN S, KINNUNEN J, KVIST T. Relationships between nurse managers' work activities, nurses' job satisfaction, patient satisfaction, and medication errors at the unit level: A correlational study. *BMC Health Serv Res* 2021, 21:296
 17. GARCÍA-SIERRA R, FERNÁNDEZ-CASTRO J. Relationships between leadership, structural empowerment, and engagement in nurses. *J Adv Nurs* 2018, 74:2809–2810
 18. AL-YAMI M, GALDAS P, WATSON R. Leadership style and organizational commitment among nursing staff in Saudi Arabia. *J Nurs Manag* 2018, 26:531–539
 19. MARTINUSSEN PE, MAGNUSSEN J, VRANGBAEK K, FRICH JC. Should I stay or should I go? The role of leadership and organisational context for hospital physicians' intention to leave their current job. *BMC Health Serv Res* 2020, 20:400
 20. PERGERT P, BARTHOLDSON C, BLOMGREN K, SANDEBERG M. Moral distress in paediatric oncology: Contributing factors and group differences. *Nurs Ethics* 2019, 26:2351–2363
 21. CAÑADAS-DE LA FUENTE GA, VARGAS C, SAN LUIS C, GARCÍA I, CAÑADAS GR, DE LA FUENTE EI. Risk factors and prevalence of burnout syndrome in the nursing profession. *Int J Nurs Stud* 2015, 52:240–249
 22. WONG CA, LASCHINGER HKS. The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study. *Int J Nurs Stud* 2015, 52:1824–1833
 23. BJERREGÅRD-MADSEN J, KAILA A, VEHVILÄINEN-JULKUNEN K, MIETTINEN M. Time allocation and temporal focus in nursing management: An integrative review. *J Nurs Manag* 2016, 24:983–993
 24. RAMIREZ-BAENA L, ORTEGA-CAMPOS E, GOMEZ-URQUIZA JL, CAÑADAS-DE LA FUENTE GR, DE LA FUENTE-SOLANA EI, CAÑADAS-DE LA FUENTE GA. A multicentre study of burnout prevalence and related psychological variables in medical area hospital nurses. *J Clin Med* 2019, 8:92
 25. HEEB JL, HABEREY-KNUESSI V. Health professionals facing burnout: What do we know about nursing managers? *Nurs Res Pract* 2014, 2014:681814
 26. GU J, ZHENT T, SONG Y, XU L. Job satisfaction of certified primary care physicians in rural Shandong Province, China: A cross-sectional study. *BMC Health Serv Res* 2019, 19:75
 27. ENWEREUZOR IK, UGWU LE. Clarifying the interface between respectful leadership and intention to stay. *J Health Organ Manag* 2021, ahead-of-print(ahead-of-print); doi: 10.1108/JHOM-06-2020-0258
 28. CORTEZ LR, GUERRA EC, DA SILVEIRA NJD, NORO LRA. The retention of physicians to primary health care in Brazil: Motivation and limitations from a qualitative perspective. *BMC Health Serv Res* 2019, 19:57
 29. KODAMA Y, FUKAHORI H, SATO K, NISHIDA T. Is nurse managers' leadership style related to Japanese staff nurses' affective commitment to their hospital? *J Nurs Manag* 2016, 24:884–892
 30. PETER KA, HALFENS RJG, HAHN S, SCHOLS JMGA. Factors associated with work-private life conflict and leadership qualities among line managers of health professionals in Swiss acute and rehabilitation hospitals – a cross-sectional study. *BMC Health Serv Res* 2021, 21:81
 31. MOHAMMADIAGHDAM N, DOSHMANGIR L, BABAIE J, KHABIRI R, PONENT K. Determining factors in the retention of physicians in rural and underdeveloped areas: A systematic review. *BMC Fam Pract* 2020, 21:216
 32. SVEINSDÓTTIR H, RAGNARSDÓTTIR ED, BLÖNDAL K. Praise matters: The influence of nurse unit managers' praise on nurses' practice, work environment and job satisfaction: A questionnaire study. *J Adv Nurs* 2016, 72:558–568
 33. NUMMINEN O, LEINO-KILPI H, ISOAHO H, MERETOJA R. Ethical climate and nurse competence – newly graduated nurses' perceptions. *Nurs Ethics* 2015, 22:845–859
 34. HAGHIGHAT S, BORHANI F, RANJBAR H. Is there a relationship between moral competencies and the formation of professional identity among nursing students? *BMC Nurs* 2020, 19:49
 35. ALOUSTANI S, ATASHZADEH-SHOORIDEH F, ZAGHERI-TAFRESHI M, NASIRI M, BARKHORDARI-SHARIFABAD M, SKERRETT V. Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: A descriptive correlational study. *BMC Nurs* 2020, 19:15
- Corresponding author:*
- K. Vlasiadis, Dental Clinic, University Hospital of Heraklion, Voutes, 715 00 Heraklion, Crete, Greece
e-mail: vlasiadis.dent@gmail.com