

Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας

Eleanor J. Sullivan, PhD, RN, FAAN
Phillip J. Decker, PhD

6^η Έκδοση

Μετάφραση και Επιστημονική Επιμέλεια:

Δρ. Θάλεια Μπελλάλη

Νοσηλεύτρια ΠΕ-Ψυχολόγος M.Sc., PhD

Επίκουρη Καθηγήτρια

Τμήμα Νοσηλευτικής, ΤΕΙ Θεσ/κης

 **Εκδόσεις: Μ. Γκιούρδας**

Ζωοδόχου Πηγής 70-74 - Τηλ.: 210 3630219

106 81 Αθήνα, 2009

www.mgiurdas.gr

Τίτλος Πρωτοτύπου:

Effective Leadership & Management in Nursing

ISBN 0-13-178094-8

Copyright © 2005 by Pearson Education, Inc.

Upper Saddle River, New Jersey 07458

Αποκλειστικότητα για την Ελληνική Γλώσσα

Εκδόσεις: **Μόσχος Γκιούρδας**

Ζωοδόχου Πηγής 70-74 - Τηλ.: 210 3630219

106 81 Αθήνα, 2009

www.mgiurdas.gr



ISBN: 960-512-507-2

978-960-512-507-3

Επιμέλεια κειμένων: Μιχάλης Μεταξάς

Desktop Publishing: Κ. Καλαϊτζής, τηλ.: 210 2811662

Εκτύπωση: ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΣ Γραφικές Τέχνες Α.Ε., τηλ.: 210 3300067

Βιβλιοδεσία: Στάμου Κ. & ΣΙΑ Ο.Ε., τηλ.: 210 2821113

Αναδημοσίευση του βιβλίου σε οποιαδήποτε μορφή, ολόκληρου ή μέρους, καθώς και των περιεχομένων προγραμμάτων, δεν επιτρέπεται χωρίς την έγγραφη εξουσιοδότηση του εκδότη.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|-----------------------------|------|
| Πρόλογος Αγγλικής έκδοσης | xi |
| Ευχαριστίες | xii |
| Λίγα λόγια για τη συγγραφέα | xiii |
| Συντελεστές του έργου | xiv |
| Πρόλογος Ελληνικής έκδοσης | xv |

ΜΕΡΟΣ 1ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

1

| | | | |
|--|-----------|--|-----------|
| Κεφάλαιο 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ | 2 | Οργανισμοί υγείας | 16 |
| <i>Το μεταβαλλόμενο σύστημα υγείας</i> | <i>3</i> | Μορφές οργανισμών υγείας | 16 |
| Το κόστος των υπηρεσιών υγείας | 3 | Σχέσεις μεταξύ οργανισμών | 18 |
| Ολοκληρωμένα συστήματα φροντίδας υγείας | 4 | Διαφοροποίηση | 18 |
| Η ποιότητα στη φροντίδα υγείας | 4 | Παραδοσιακές δομές οργανισμού | 19 |
| Ιατρικά λάθη | 4 | Η λειτουργική οργανωτική δομή | 20 |
| Διοίκηση ποιότητας | 4 | Η οργανωτική δομή της γραμμής εξυπηρέτησης | 20 |
| Συγκριτική αξιολόγηση | 5 | Η υβριδική οργανωτική δομή | 21 |
| Νοσηλευτική φροντίδα | 5 | Η οργανωτική δομή μήτρας | 21 |
| Ποιο είναι το μέλλον της φροντίδας υγείας; | 5 | Η παράλληλη οργανωτική δομή | 22 |
| Έλλειψη νοσηλευτών | 5 | Δομές προσανατολισμένες προς τις σχέσεις | 22 |
| Διαπολιτισμικές διαφορές | 5 | Από κοινού διακυβέρνηση | 22 |
| Εξ αποστάσεως φροντίδα υγείας | 6 | Δομή ετεραρχίας | 24 |
| Επιπλέον αλλαγές | 6 | Δομές αυτο-οργάνωσης | 24 |
| Ο ρόλος του νοσηλευτή στο σύγχρονο σύστημα υγείας | 7 | Ανασχεδιασμός, αναδιάρθρωση και αναδόμηση | 24 |
| Οι προκλήσεις για τα στελέχη της νοσηλευτικής υπηρεσίας | 7 | Εμπόδια στον εργασιακό ανασχεδιασμό | 24 |
| Κεφάλαιο 2 ΟΙ ΜΟΡΦΕΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΥΓΕΙΑΣ | 10 | Αναδιάρθρωση και αναδόμηση | 25 |
| Θεωρίες της Οργάνωσης και Διοίκησης | 11 | Στρατηγικός σχεδιασμός | 26 |
| Η κλασική σχολή | 11 | Αξίες | 26 |
| Η νεοκλασική σχολή | 13 | Όραμα | 26 |
| Η συστημική προσέγγιση | 14 | Αποστολή | 26 |
| Η θεωρητική προσέγγιση της εξάρτησης | 14 | Φιλοσοφία | 27 |
| Η θεωρία του χάους | 15 | Στόχοι | 27 |
| | | Οργανωσιακό περιβάλλον και κουλτούρα | 27 |
| | | Νοσοκομεία με ειδική διάκριση | 28 |
| | | Διαφορές γενεών | 28 |

| | | | |
|--|-----------|--|-----------|
| Κεφάλαιο 3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ | 31 | Κεφάλαιο 5 ΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΗΘΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΚΛΙΝΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ | 67 |
| <i>Είδη συστημάτων παροχής νοσηλευτικής φροντίδας</i> | 31 | <i>Νόμοι και ηθική</i> | 68 |
| Λειτουργική νοσηλευτική φροντίδα | 32 | <i>Λήψη ηθικώς αποδεκτών αποφάσεων</i> | 68 |
| Ομαδική νοσηλευτική φροντίδα | 33 | Αυτονομία | 68 |
| Κατά περίπτωση ασθενή μέθοδος | 34 | Ευεργεσία και μη βλαπτικότητα | 69 |
| Πρωτοβάθμια νοσηλευτική φροντίδα | 35 | Δικαιοσύνη | 69 |
| Συνεργασίες νοσηλευτικού προσωπικού | 36 | <i>Το νομικό σύστημα</i> | 70 |
| Προσωπική Διευθέτηση ασθενή | 36 | Πηγές των νόμων | 70 |
| «Κρίσιμες πορείες» δράσης | 37 | Τύποι νόμων | 70 |
| Διαφοροποιημένη πρακτική | 40 | Ευθύνη | 71 |
| Φροντίδα εστιασμένη στον ασθενή | 41 | <i>Νομικά θέματα στη Νοσηλευτική</i> | 72 |
| Κεφάλαιο 4 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ | 43 | Άδεια νοσηλευτή | 72 |
| <i>Ηγέτες και διοικητές</i> | 44 | Ζητήματα νοσηλευτικής φροντίδας | 73 |
| <i>Ηγεσία</i> | 45 | Ζητήματα διοίκησης | 78 |
| <i>Θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας</i> | 45 | Ζητήματα εργασιακής απασχόλησης | 80 |
| Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων | 45 | Κεφάλαιο 6 ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ | 84 |
| Οι προσεγγίσεις της συμπεριφοράς | 45 | <i>Η χρησιμότητα της εξουσίας</i> | 85 |
| Οι θεωρίες της εξάρτησης | 47 | <i>Εξουσία και ηγεσία</i> | 85 |
| <i>Σύγχρονες θεωρίες</i> | 53 | <i>Εξουσία: Πώς πετυχαίνουν το στόχο τους οι διοικητές και οι ηγέτες</i> | 85 |
| Ηγεσία των «κβάντων» | 53 | <i>Χρήση της εξουσίας</i> | 87 |
| Χαρισματική ηγεσία | 53 | Η «εικόνα» του νοσηλευτή ως εξουσία | 88 |
| Συναλλακτική ηγεσία | 53 | Η σωστή χρήση της εξουσίας | 90 |
| «Μεταμορφωτική» ηγεσία | 54 | Εξουσία και όραμα | 91 |
| Ηγεσία σχέσεων | 54 | <i>Πολιτική: Η τέχνη της επιρροής</i> | 91 |
| Επιμερισμένη ηγεσία | 55 | <i>Πολιτικές τακτικές και δράση</i> | 93 |
| Ηγεσία «εξυπηρέτησης» | 55 | Πολιτική δράση στον οργανισμό υγείας | 93 |
| <i>Λειτουργίες διοίκησης</i> | 56 | Πολιτική δράση στην κοινωνία | 94 |
| Κλασική περιγραφή | 56 | <i>Χρησιμοποιώντας την εξουσία και την πολιτική για το μέλλον της νοσηλευτικής</i> | 95 |
| Το συμπεριφοριστικό μοντέλο διοίκησης του Mintzberg | 57 | | |
| Ένα σύγχρονο μοντέλο διοικητικού έργου των στελεχών | 58 | | |
| <i>Ρόλοι και λειτουργίες των διοικητικών στελεχών της νοσηλευτικής υπηρεσίας</i> | 59 | | |
| <i>Επίπεδα διοίκησης</i> | 60 | | |
| Διοίκηση πρώτου επιπέδου | 61 | | |
| Διοίκηση μεσαίου επιπέδου | 61 | | |
| Ανώτερο επίπεδο διοίκησης | 61 | | |
| Ο επικεφαλής νοσηλευτής | 61 | | |
| Ο νοσηλευτής του τμήματος | 64 | | |

ΜΕΡΟΣ 2ο

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ**99**

| | | | |
|--|------------|--|------------|
| Κεφάλαιο 7 ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ, ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ, ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ | 100 | Διαφωνία/σύγκρουση σε επίπεδο αντίληψης και σε επίπεδο αίσθησης | 136 |
| | | Τα αποτελέσματα της σύγκρουσης | 136 |
| Κριτική Σκέψη | 101 | Διαχείριση συγκρούσεων | 137 |
| Αξιοποίηση της κριτικής σκέψης | 101 | Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων | 138 |
| Δημιουργικότητα | 102 | Άλλες τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων | 139 |
| Λήψη Αποφάσεων | 104 | Κεφάλαιο 10 ΑΝΑΘΕΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ | 143 |
| Είδη αποφάσεων | 105 | Ορισμός της ανάθεσης αρμοδιοτήτων | 144 |
| Συνθήκες λήψης αποφάσεων | 105 | Ευθύνη και υπευθυνότητα | 144 |
| Η διαδικασία λήψης αποφάσεων | 106 | Δικαιοδοσία | 146 |
| Τεχνικές λήψης αποφάσεων | 108 | Διαφοροποίηση της ανάθεσης αρμοδιοτήτων από την κατανομή εργασιακών καθηκόντων | 146 |
| Ομαδική λήψη αποφάσεων | 109 | Οφέλη από την ανάθεση αρμοδιοτήτων | 146 |
| Εμπόδια στην αποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων | 111 | Οφέλη για το άτομο που αναθέτει αρμοδιότητες | 146 |
| Επίλυση προβλημάτων | 111 | Οφέλη για το άτομο που αναλαμβάνει αρμοδιότητες | 146 |
| Μέθοδοι επίλυσης προβλημάτων | 112 | Οφέλη για τον οργανισμό | 146 |
| Η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων | 113 | Διαδικασία ανάθεσης αρμοδιοτήτων | 146 |
| Ομαδική επίλυση προβλημάτων | 117 | Αποδοχή ανάθεσης αρμοδιοτήτων | 149 |
| Κεφάλαιο 8 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ | 121 | Εμπόδια στην ανάθεση αρμοδιοτήτων | 149 |
| Η επικοινωνία | 122 | Μη υποστηρικτικό περιβάλλον | 149 |
| Τρόποι επικοινωνίας | 122 | Ανασφάλεια ανάθεσης αρμοδιοτήτων | 150 |
| Διαστρεβλώσεις στην επικοινωνία | 122 | Απροθυμία ανάληψης αρμοδιοτήτων | 152 |
| Κατευθύνσεις επικοινωνίας | 123 | Μη αποτελεσματική ανάθεση αρμοδιοτήτων | 152 |
| Διαφυλικές διαφορές | 124 | Περιττή επανάληψη | 152 |
| Διαπολιτισμικές διαφορές | 124 | Ελλιπής ανάθεση | 152 |
| Διαφορές στην οργανωσιακή κουλτούρα | 125 | Αντίστροφη ανάθεση | 152 |
| Ο ρόλος της επικοινωνίας στην ηγεσία | 125 | Υπερβολική ανάθεση | 152 |
| Επικοινωνία με διάφορους πληθυσμούς | 125 | Ευθύνη και ανάθεση αρμοδιοτήτων στη Νοσηλευτική | 152 |
| Υφιστάμενοι | 125 | Κεφάλαιο 11 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΜΑΔΩΝ | 155 |
| Προϊστάμενοι | 126 | Η έννοια της ομάδας | 156 |
| Συνάδελφοι | 128 | Διεργασίες εξέλιξης της ομάδας | 158 |
| Ιατρικό προσωπικό | 128 | Ανάπτυξη ομάδων | 160 |
| Άλλοι επαγγελματίες υγείας | 130 | Χαρακτηριστικά της ομάδας | 161 |
| Ασθενείς και οικογένειες | 130 | Κανόνες | 161 |
| Δύσκολες περιπτώσεις επικοινωνίας | 130 | | |
| Κεφάλαιο 9 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ | 133 | | |
| Σύγκρουση | 134 | | |
| Ένα μοντέλο διαχείρισης των συγκρούσεων | 134 | | |
| Οι συνθήκες πριν τη σύγκρουση | 135 | | |

| | | | |
|---|------------|--|------------|
| Ρόλοι | 162 | Κεφάλαιο 13 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 182 |
| Η επικοινωνία στις ομάδες | 163 | Διοίκηση ποιότητας | 183 |
| Επίδραση της ομάδας στα μέλη | 163 | Διοίκηση ολικής ποιότητας | 183 |
| Παραγωγικότητα και συνοχή | 163 | Συνεχής βελτίωση ποιότητας | 184 |
| Ανάπτυξη των μελών | 164 | Συνιστώσες της διοίκησης ποιότητας | 184 |
| Τα διοικητικά στελέχη ως ηγέτες ομάδων | 164 | Πρόγραμμα διοίκησης ποιότητας «Six Sigma» | 186 |
| Έργο ομάδας | 165 | Πρόβλεψη για διακύμανση και καινοτομίες | 186 |
| Μέγεθος και σύνθεση ομάδας | 165 | Διαχείριση κινδύνου | 187 |
| Αξιολόγηση απόδοσης της ομάδας | 165 | Ένα πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνου | 187 |
| Ηγεσία επιτροπών και ομάδες δράσης | 167 | Ο ρόλος των νοσηλευτών στη διαχείριση κινδύνου | 187 |
| Κατευθυντήριες γραμμές για τη διεξαγωγή συσκέψεων | 167 | Παραδείγματα περιστατικών διαχείρισης κινδύνου | 188 |
| Διοίκηση ομάδων δράσης | 168 | Ο ρόλος του προϊστάμενου νοσηλευτή | 190 |
| Κεφάλαιο 12 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ | 171 | Διαχείριση παραπόνων | 190 |
| Διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού | 172 | Αξιολόγηση της διαχείρισης κινδύνου | 192 |
| Είδη προϋπολογισμού | 173 | Κεφάλαιο 14 Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ | 194 |
| Επαυξητικός προϋπολογισμός | 173 | Πληροφοριακά Συστήματα | 195 |
| Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης | 174 | Συστήματα διαχείρισης πληροφοριών | 195 |
| Σταθερός ή μεταβλητός προϋπολογισμός | 174 | Οφέλη από τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων | 195 |
| Λειτουργικός προϋπολογισμός | 174 | Εμπόδια στη χρήση πληροφοριακών συστημάτων | 196 |
| Προϋπολογισμός εσόδων | 174 | Εφαρμογές της τεχνολογίας στη φροντίδα υγείας | 196 |
| Προϋπολογισμός δαπανών | 174 | Κλινικά πληροφοριακά συστήματα | 196 |
| Καθορισμός του προϋπολογισμού μισθών/προσωπικού | 175 | Βιοϊατρική τεχνολογία | 198 |
| Διαχείριση του προϋπολογισμού δαπανών προσφοράς και άλλων, πλην των μισθών | 177 | Τηλε-υγεία | 198 |
| Προϋπολογισμός κεφαλαίου | 178 | Η τεχνολογία στην εκπαίδευση και την έρευνα | 198 |
| Χρονοδιάγραμμα για τη διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού | 178 | Εκπαιδευτικές εφαρμογές | 198 |
| Παρακολούθηση της απόδοσης του προϋπολογισμού στη διάρκεια του έτους | 178 | Χρήση στην έρευνα | 199 |
| Ανάλυση διακύμανσης | 179 | Πληροφορίες για την υγεία του καταναλωτή | 199 |
| Έλεγχος θέσης | 180 | Θέματα εμπιστευτικότητας προσωπικών δεδομένων | 199 |
| Επιρροή του προσωπικού στην απόδοση του προϋπολογισμού | 180 | Ο εξειδικευμένος νοσηλευτής στην πληροφορική της υγείας | 200 |
| Μελλοντικές τάσεις | 180 | Ο ρόλος του προϊστάμενου νοσηλευτή στην τεχνολογία | 200 |

| | | | |
|---|------------|--|------------|
| Κεφάλαιο 15 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ STRESS ΚΑΙ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ | 202 | Κεφάλαιο 16 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΓΕΙΑΣ | 216 |
| <i>Η φύση του stress</i> | 203 | <i>Οι νοσηλευτές ως «φορείς» αλλαγής</i> | 217 |
| Τα αίτια του stress | 204 | <i>Θεωρητικές προσεγγίσεις της αλλαγής</i> | 217 |
| Συγκρούσεις και ασάφεια ρόλων στη νοσηλευτική | 206 | Το μοντέλο «πεδίου δυνάμεων» του Lewin | 217 |
| Οι επιπτώσεις του stress | 206 | Οι φάσεις της αλλαγής του Lippitt | 219 |
| <i>Διαχείριση του stress</i> | 207 | Το μοντέλο αλλαγών του Havelock | 219 |
| Στρατηγικές σε ατομικό επίπεδο | 207 | Η λήψη αποφάσεων περί καινοτομιών του Rogers | 220 |
| Στρατηγικές σε οργανωτικό/διοικητικό επίπεδο | 207 | <i>Η διεργασία της αλλαγής</i> | 220 |
| <i>Διαχείριση του χρόνου</i> | 208 | Αξιολόγηση | 220 |
| Καθορισμός στόχων | 208 | Σχεδιασμός | 221 |
| Ανάθεση αρμοδιοτήτων | 209 | Εφαρμογή | 221 |
| Ανάλυση του χρόνου | 209 | Εκτίμηση | 222 |
| Καθορισμός προτεραιοτήτων | 210 | <i>Στρατηγικές προώθησης της αλλαγής</i> | 222 |
| Ημερήσιος σχεδιασμός και προγραμματισμός | 210 | Στρατηγικές άσκησης πίεσης από την πλευρά της εξουσίας | 222 |
| Ομαδοποίηση δραστηριοτήτων και ελαχιστοποίηση εργασιών ρουτίνας | 211 | Εμπειρικές-ορθολογιστικές στρατηγικές | 222 |
| Υλοποίηση | 211 | Κανονιστικές-επιμορφωτικές στρατηγικές | 222 |
| Προσωπική οργάνωση και αυτοπειθαρχία | 211 | <i>Αντίσταση στην αλλαγή</i> | 223 |
| Έλεγχος των διακοπών εργασίας | 211 | <i>Ο ρόλος των διοικητικών στελεχών στην υλοποίηση της αλλαγής</i> | 225 |
| Γραφική εργασία | 213 | | |
| Ο σεβασμός του χρόνου | 213 | | |

ΜΕΡΟΣ 3ο**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ****229**

| | | | |
|---|------------|---|------------|
| Κεφάλαιο 17 ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ | 230 | <i>Προσέλκυση νοσηλευτικού προσωπικού</i> | 245 |
| <i>Στελέχωση</i> | 230 | Πού να αναζητήσετε προσωπικό | 246 |
| Συστήματα ταξινόμησης ασθενών | 231 | Πώς να αναζητήσετε προσωπικό | 246 |
| Χρόνος νοσηλευτικής φροντίδας | 234 | Πότε να αναζητήσετε προσωπικό | 247 |
| Ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης | 234 | Πώς να προβάλλετε τον οργανισμό | 247 |
| Σύνθεση νοσηλευτικού προσωπικού | 235 | <i>Διαδικασία λήψης συνέντευξης</i> | 248 |
| Κατανομή νοσηλευτικού προσωπικού | 235 | Αρχές της αποτελεσματικής λήψης συνέντευξης | 248 |
| <i>Προγραμματισμός</i> | 236 | Συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη συνεντεύξεων | 251 |
| Δημιουργικός και ευέλικτος προγραμματισμός | 236 | Αξιοπιστία και εγκυρότητα των συνεντεύξεων | 251 |
| Αυτο-στελέχωση και προγραμματισμός | 238 | <i>Εκπαίδευση, εμπειρία, άδεια και ιατρικές εξετάσεις</i> | 252 |
| Επικουρικό προσωπικό | 238 | Αξιοποίηση των πληροφοριών | 253 |
| Κεφάλαιο 18 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 241 | Νομιμότητα στις προσλήψεις | 254 |
| <i>Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής νοσηλευτικού προσωπικού</i> | 242 | Κεφάλαιο 19 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 259 |
| <i>Ανάλυση των εργασιακών καθηκόντων</i> | 244 | <i>Ένα μοντέλο εργασιακής απόδοσης</i> | 260 |
| | | Παρακίνηση εργαζομένων | 260 |

| | | | |
|--|------------|---|------------|
| Θεωρίες παρακίνησης | 260 | Κεφάλαιο 22 ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΤΑΣΗΣ ΓΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 302 |
| Ικανότητα εργαζομένων | 268 | | |
| Ανάπτυξη προσωπικού | 268 | Αποχώρηση προσωπικού | 303 |
| Αξιολόγηση αναγκών | 268 | Θέματα μέτρησης | 303 |
| Σχεδιασμός | 269 | Συνέπειες της αποχώρησης προσωπικού | 304 |
| Υλοποίηση | 270 | Εκούσια αποχώρηση προσωπικού | 304 |
| Εκτίμηση αποτελεσμάτων | 274 | Στρατηγικές για τον έλεγχο της αποχώρησης | 305 |
| Σχεδιασμός προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού με διαπολιτισμικές διαφορές | 274 | Μια συστημική προσέγγιση | 306 |
| Κεφάλαιο 20 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 277 | Διατήρηση προσωπικού | 307 |
| Αξιολόγηση της απόδοσης | 278 | Θέματα οικονομικής φύσεως | 307 |
| Η φιλοσοφία της αξιολόγησης | 279 | Αμοιβή βάσει απόδοσης | 307 |
| Κριτήρια αξιολόγησης | 279 | Πρόγραμμα αναγνώρισης ενός «νοσοκομείου-μαγνήτη» | 308 |
| Ειδικές μέθοδοι αξιολόγησης | 281 | Μετακίνηση προσωπικού | 308 |
| Ενδεχόμενα προβλήματα | 283 | Παροχή συμβουλών και υποστήριξη | 308 |
| Ο αξιολογητής | 284 | Κεφάλαιο 23 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΥΣΙΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 312 |
| Τεκμηρίωση της απόδοσης | 285 | | |
| Προσδιορισμός των προβλημάτων απόδοσης | 287 | Απουσία από την εργασία | 313 |
| Η συνέντευξη ανατροφοδότησης | 288 | Ένα μοντέλο επεξήγησης της προσέλευσης του προσωπικού στην εργασία | 313 |
| Βελτίωση της ακρίβειας και της αξιοπιστίας της αξιολόγησης | 291 | Διαχείριση των απουσιών του προσωπικού | 315 |
| Η ικανότητα του αξιολογητή | 291 | Πολιτικές του οργανισμού για την αντιμετώπιση των απουσιών | 316 |
| Τα κίνητρα του αξιολογητή | 291 | Μια συστημική προσέγγιση | 317 |
| Πρακτικοί κανόνες | 292 | Άδεια για οικογενειακούς λόγους και λόγους υγείας | 317 |
| Κεφάλαιο 21 ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ, ΠΟΙΝΕΣ ΚΑΙ ΑΠΟΛΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 295 | Προβλήματα με εργαζόμενους | 318 |
| Καθοδήγηση του προσωπικού | 296 | Υπερβολικά υψηλοί προσωπικοί στόχοι και επιτεύγματα | 318 |
| Διαχείριση παραβάσεων των διαδικασιών ή πολιτικών του τμήματος/οργανισμού | 297 | Δυσαρέσκεια από το χώρο εργασίας | 319 |
| | | Υπερβολικό stress | 319 |
| | | Χρήση ουσιών και αλκοόλ | 319 |
| Επιβολή Ποινών | 298 | Η βία στο χώρο εργασίας | 324 |
| Απόλυση προσωπικού | 299 | Πρόληψη της βίας | 324 |
| | | Ασφάλεια των εργαζομένων | 324 |
| | | <i>Ευρετήριο όρων</i> | 327 |

ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΕΚΔΟΣΗΣ

Στις μέρες μας, η ηγεσία και η διοίκηση αποτελούν βασικές δεξιότητες για όλους τους επαγγελματίες στο χώρο της υγειονομικής περίθαλψης, στον οποίο οι αλλαγές που σημειώνονται είναι ταχύτατες. Νέοι απόφοιτοι, αλλά και πιο έμπειροι νοσηλευτές, καλούνται να διοικήσουν νοσηλευτικά τμήματα και να συντονίσουν το έργο συναδέλφων νοσηλευτών, καθώς και το έργο του βοηθητικού νοσηλευτικού προσωπικού. Η μείωση των εσόδων και η αύξηση του κόστους υπαγορεύουν σε κάθε οργανισμό παροχής υπηρεσιών υγείας να χρησιμοποιεί τους πόρους που διαθέτει αποτελεσματικά. Για το λόγο αυτό, οι επαγγελματίες υγείας καλούνται να διοικούν αποτελεσματικά με λιγότερους πόρους. Ποτέ άλλοτε δεν ήταν τόσο απαραίτητες οι γνώσεις που παρατίθενται μέσα από αυτό το εγχειρίδιο. Η 6^η έκδοση του παρόντος εγχειριδίου μπορεί να βοηθήσει τόσο τους φοιτητές των επιστημών υγείας, όσο και τους εργαζόμενους στο χώρο της υγείας που διαθέτουν πρακτική εμπειρία, να αποκτήσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία της λειτουργίας των σύγχρονων μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας.

Χαρακτηριστικά της 6^{ης} έκδοσης

Το παρόν βιβλίο έχει να παρουσιάσει μια σημαντική και διαρκή συμβολή στην εκπαίδευση των νοσηλευτών και άλλων επαγγελματιών υγείας, με τις πέντε προηγούμενες εκδόσεις του. Πρόκειται για ένα βραβευμένο βιβλίο που χρησιμοποιείται παγκοσμίως και προσφέρεται τώρα σε μια αναθεωρημένη και εκσυγχρονισμένη έκδοση, η οποία αντικατοπτρίζει όλες τις αλλαγές στο τρέχον σύστημα της υγειονομικής περίθαλψης, ανταποκρινόμενο στις προτάσεις των αναγνωστών του. Η 6^η έκδοση στηρίζεται στη συμβολή των προηγούμενων συντελεστών του και προσφέρει το πλέον σύγχρονο και ολοκληρωμένο «εκπαιδευτικό πακέτο» για τους σύγχρονους πολυάσχολους φοιτητές και επαγγελματίες υγείας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η επιτυχία των προηγούμενων εκδόσεων αυτού του βιβλίου οφείλονταν στην ικανότητα πολλών συντελεστών. Στις προηγούμενες εκδόσεις είχαν σημαντική συμβολή καθηγητές διοίκησης υπηρεσιών υγείας, καθηγητές τμημάτων νοσηλευτικής, όπως και έμπειρα διοικητικά στελέχη της νοσηλευτικής υπηρεσίας μεγάλων οργανισμών υγείας (τα ονόματά τους τα παραθέτω στη συνέχεια). Αισθάνομαι απεριόριστη ευγνωμοσύνη προς όλους αυτούς που μοιράστηκαν τη γνώση και την εμπειρία τους για να βοηθήσουν κυρίως τους νοσηλευτές να αποκτήσουν δεξιότητες στην ηγεσία και στη διοίκηση. Χωρίς τη συμβολή τους, το βιβλίο αυτό δεν θα υπήρχε.

Από τον εκδοτικό οίκο Prentice Hall Health, η υπεύθυνη των εκδόσεων Maura Connor και η υπεύθυνη των νοσηλευτικών εκδόσεων Nancy Anselment μου έδωσαν τις απαραίτητες οδηγίες για την πλήρη αναθεώρηση του βιβλίου. Επίσης, ο Gosia Jaros-White έδωσε ιδιαίτερη προσοχή στις λεπτομέρειες της αναθεωρημένης έκδοσης, ενώ στο τελικό άρτιο αποτέλεσμα βοήθησαν κι άλλα στελέχη του εκδοτικού οίκου και συγκεκριμένα οι Cathy O' Connell και Patrick Walsh.

Επειδή στο χώρο της υγειονομικής περίθαλψης σημειώνονται συνεχώς αλλαγές, ανεκτίμητη ήταν η βοήθεια συνεργατών που μοιράστηκαν μαζί μου τις σύγχρονες γνώσεις τους, όπως ήταν η Susan Fry, ανώτατο στέλεχος της νοσηλευτικής διοίκησης, αλλά και η Elaine Level, η οποία έγραψε τα σενάρια της Μελέτης των Περιπτώσεων για να δώσει παραδείγματα από τις πραγματική εμπειρία της στο χώρο της νοσηλευτικής διοίκησης. Η Elaine με βοήθησε επίσης στη συγγραφή όλου του βιβλίου με τις ιδέες και τις προτάσεις της. Τέλος, η Tona Leiker μου προσέφερε ανεκτίμητη βοήθεια στην αναζήτηση ερευνών και στη βιβλιογραφική τεκμηρίωση των κειμένων.

Κλείνοντας, σε όποιον έχει συμβάλει στη δημιουργία αυτού του εξαιρετικού βιβλίου και στην πολύχρονη πορεία του, θέλω να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες.

Eleanor J. Sullivan, PhD, RN, FAAN
www.EleanorSullivan.com

ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ

Η Eleanor J. Sullivan, PhD, RN, FAAN, είναι πρώην κοσμήτορας του University of Kansas School of Nursing και τέως πρόεδρος της Sigma Theta Tau International. Συμμετείχε, μεταξύ άλλων, στο διοικητικό συμβούλιο του American Association of Colleges of Nursing και στο συμβούλιο του National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism στο National Institute of Health.

Η Dr. Sullivan είναι γνωστή για τα έργα της στο χώρο της νοσηλευτικής διοίκησης και συγκεκριμένα για το βραβευμένο εγχειρίδιο *Effective Leadership & Management in Nursing* και πιο πρόσφατα το *Becoming Influential: A Guide for Nurses* από τον εκδοτικό οίκο Prentice Hall. Άλλα έργα της είναι: *Creating Nursing's Future: Issues, Opportunities and Challenges* και *Nursing Care for Clients with Substance Abuse*. Από το 1997 μέχρι το 2002 διετέλεσε εκδότρια του *Journal of Professional Nursing*, του επίσημου εντύπου του American Association of Colleges of Nursing.

Σήμερα, η Dr. Sullivan είναι επαγγελματίας ομιλήτρια συνεδρίων και συγγραφέας βιβλίων μυστηρίου. Το πρώτο της βιβλίο μυστηρίου με τίτλο *Twice Dead*, έχει ως κεντρική ηρωίδα μια νοσηλεύτρια την Monika Everhardt. Με τη ρεαλιστική προβολή των νοσηλευτικών δραστηριοτήτων ελπίζει ότι οι αναγνώστες θα κατανοήσουν την πολυπλοκότητα της νοσηλευτικής φροντίδας και τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται προκειμένου να γίνει κάποιος νοσηλευτής. Το δεύτερο βιβλίο της στην ίδια σειρά, το *Deadly Diversion*, κυκλοφόρησε πρόσφατα από τον εκδοτικό οίκο Hilliard & Harris.

Για περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να επισκεφθείτε τη διεύθυνση: www.EleanorSullivan.com

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Maureen Cluskey, DNSc, RN
Associate Chairperson
Bradley University
Department of Nursing
Peoria, Illinois
Instructor's Resource CD-ROM

Peggy Craik, MBA, MS, RN
Associate Professor
University of Mary-Hardin Baylor
Belton, Texas
Instructor's Resource CD-ROM

Cynthia A. Hornberger, PhD, RN, MBA
Associate Professor and Dean
Washburn University
School of Nursing
Topeka, Kansas
Instructor's Resource CD-ROM

Elaine Blake, PhD, RN, MSN
Nursing Professor
Belmont University
School of Nursing
Nashville, Tennessee
Companion Website

Rebecca Gesler, RN, MSN
Lecturer
Bellarmine University
Louisville, Kentucky
Companion Website

Mary A. Helms, PhD, RN, MSN
Nursing Professor
Tennessee State University
Department of Nursing
Nashville, Tennessee
Companion Website

Virginia Rogers, RN, MSN, ANP/CNP, HNC
Associate Professor
Oakton Community College
Department of Nursing
Des Plaines, Illinois
Companion Website

Susan Parnell Scholtz, RN, DNSc
Associate Professor of Nursing
St Luke's School of Nursing at Moravian College
Bethlehem, Pennsylvania
Instructor's Resource CD-ROM

Gladys L. Husted, RN, PhD
Distinguished Professor
Duquesne University School of Nursing
Pittsburgh, Pennsylvania

Bonnie Kirkpatrick, RN, MS, CNS
Clinical Instructor
Ohio State University College of Nursing
Columbus, Ohio

Shirley McIntosh, RN, C, MSN, LNC
Instructor
Kent State University College of Nursing
Kent, Ohio

Donna M. Nickitas, PhD, RN, CNAA
Associate Professor
Hunter College School of Nursing
New York, New York.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ

Η αποτελεσματική διοίκηση και η **επιτυχημένη ηγεσία** αποτελούν πρόκληση για τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη των υπηρεσιών υγείας, δεδομένων των πολλαπλών αλλαγών και περιορισμών που αντιμετωπίζει ο υγειονομικός τομέας και του εύρους των κοινωνικών προκλήσεων και προσδοκιών. Η σύγχρονη αντίληψη για τη διοίκηση (management), αναπτύσσεται προοδευτικά από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, με τη συνδρομή πολλών επιστημών, όπως της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, της Κοινωνιολογίας, της Ψυχολογίας, των Οικονομικών, των Μαθηματικών κ.ά. Η έμφαση δίνεται πια, στη Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων και συγκεκριμένα στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, η οποία φαίνεται να απαιτεί την υιοθέτηση μιας ευρείας και ολοκληρωμένης προοπτικής, που να ανταποκρίνεται στην κουλτούρα και στις ιδιαιτερότητες κάθε Οργανισμού.

Σήμερα, τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών υγείας θα πρέπει να διαθέτουν ιδιαίτερες ικανότητες ώστε να αξιοποιούν αποτελεσματικά το προσωπικό τους, καθώς ο άνθρωπος θεωρείται, ο πιο αστάθμητος παράγοντας στην παραγωγική διαδικασία και ειδικά στο χώρο της υγείας, ο οποίος χαρακτηρίζεται από μοναδική συνθετότητα όσον αφορά στους εργασιακούς κλάδους και κατηγορίες που τον απαρτίζουν. Για παράδειγμα, στη διοίκηση της νοσηλευτικής υπηρεσίας ενός οργανισμού, η ανάγκη αξιοποίησης, ανάπτυξης και ενεργοποίησης των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού έχει αναγνωρισθεί, δεδομένης της έλλειψης του νοσηλευτικού προσωπικού, του αυξημένου αριθμού των παραιτήσεων και των αυξημένων απουσιών από τις θέσεις εργασίας. Επιπλέον, ο προσανατολισμός προς την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας επιβάλλει την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων νοσηλευτικής διοίκησης και οργάνωσης που βασίζονται εκτός των άλλων και στις αρχές των θεωριών Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Τα διοικητικά καθήκοντα αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του έργου όλων των επαγγελματιών υγείας. Για παράδειγμα, ένας απλός νοσηλευτής που εργάζεται σε ένα τμήμα γενικού νοσοκομείου, σε μια ιδιωτική κλινική ή σε

μια μονάδα κατ' οίκον νοσηλείας, θα πρέπει να μπορεί να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους που έχει στη διάθεσή του. Για να διοικήσει αποτελεσματικά, θα πρέπει να έχει κατανοήσει το σύστημα υγείας και τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Θα πρέπει να αναγνωρίσει τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασία του, ώστε να είναι σε θέση να τους ελέγχει. Θα πρέπει να είναι σε θέση να αναθέτει αρμοδιότητες στο βοηθητικό προσωπικό και να γνωρίζει τι παρακινεί τον ίδιο, αλλά και τους συναδέλφους του να αποδίδουν περισσότερο. Θα πρέπει τέλος, να μπορεί να συνεργάζεται με άλλους επαγγελματίες, είτε ως μέλος της ομάδας, είτε ως προϊστάμενος, οπότε οφείλει να γνωρίζει το πώς μπορεί να δημιουργήσει ένα «ελκυστικό» εργασιακό περιβάλλον, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι και να επιθυμούν να παραμείνουν σε αυτό.

Σύμφωνα με τις θεωρίες των κινήτρων της εργασιακής συμπεριφοράς, (ανάγκη αυτοπραγμάτωσης, κίνητρα επίτευξης, κίνητρα στοχοθέτησης κ.ά.), όλοι οι επαγγελματίες υγείας κάποια στιγμή θα κληθούν να αναλάβουν μια επίσημη θέση ευθύνης. Οι επαγγελματίες υγείας, ως προϊστάμενοι τμημάτων, τομέων κλπ καλούνται να ικανοποιήσουν αφενός τους στόχους του τμήματός τους και του οργανισμού και αφετέρου τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων κι αυτό είναι που ουσιαστικά κάνει τη διαφορά μεταξύ ενός «διοικητή/προϊστάμενου» και ενός «ηγέτη». Με το παρόν εγχειρίδιο, ο αναγνώστης θα έχει την ευκαιρία να αποκτήσει τις απαιτούμενες γνώσεις διοίκησης, ώστε να αναδειχθεί σε «ηγέτη» στο χώρο της υγείας, έτσι ώστε όχι απλά να επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις πράξεις των άλλων με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών στόχων, αλλά να τους βοηθά να αισθάνονται παράλληλα ικανοποίηση για την εξέλιξη αυτή. Η εμπειρία, που μεταφράζεται σε χρόνια προϋπηρεσίας, είναι συνθήκη ικανή, αλλά όχι επαρκής για να προσφέρει «δύναμη/εξουσία» σε έναν προϊστάμενο. Οι γνώσεις διοίκησης και μάλιστα τα σύγχρονα δεδομένα, ενισχύουν την αυτοπεποίθηση του προϊστάμενου, ειδικά όταν αυτός καλείται να εκπληρώσει «δυσάρεστα» καθήκοντα που τον αναγκάζουν να έρθει σε

σύγκρουση/διαφωνία με το προσωπικό του (επιβολή ποιων, περιορισμός αδειών, μετακίνηση προσωπικού σε άλλα τμήματα λόγω μειωμένης στελέχωσης κλπ).

Αυτός ακριβώς ήταν και ο σκοπός της μετάφρασης του συγκεκριμένου βιβλίου. Όπως αναφέρει και η συγγραφέας του, πρόκειται για ένα βραβευμένο βιβλίο που χρησιμοποιείται παγκοσμίως και προσφέρεται στην βη αναθεωρημένη και εκσυγχρονισμένη έκδοση, η οποία αντικατοπτρίζει τις αλλαγές στο τρέχον σύστημα της υγειονομικής περίθαλψης. Στην ελληνική βιβλιογραφία, παρ' όλο που υπάρχουν πολλά εγχειρίδια διοίκησης και οργάνωσης των υπηρεσιών υγείας, το συγκεκριμένο επιλέχθηκε να μεταφραστεί και να αποδοθεί με επιστημονικό τρόπο στην ελληνική πραγματικότητα, αποτελώντας απαραίτητο εργαλείο για κάθε επαγγελματία υγείας, για πολλούς λόγους όπως αυτοί αναφέρονται στη συνέχεια.

Καταρχήν πρόκειται για ένα εγχειρίδιο που έχει γραφεί με βάση τις **αρχές εκπαίδευσης ενηλίκων**, οπότε κάθε κεφάλαιο, για να εξηγήσει και να δώσει περισσότερη έμφαση στα βασικά σημεία, περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Περιληπτική παρουσίαση και προβολή του κεφαλαίου μέσω μιας αρχικής, σύντομης επισκόπησης.
- Ένθετα με τη βασική ορολογία, στις σελίδες που οι έννοιες εμφανίζονται για πρώτη φορά.
- Παραδείγματα «Μελέτης Περιπτώσεων» μαζί με «Λίστα Ελέγχου», που δείχνουν πώς τα διοικητικά στελέχη μπορούν να εφαρμόσουν τις έννοιες στην πράξη.
- «Λίστες Εργαλείων», για τη χρησιμοποίηση των δεξιοτήτων που παρουσιάζονται σε κάθε Κεφάλαιο.
- Παρουσίαση των Βασικών Σημείων στο τέλος κάθε Κεφαλαίου.
- Ερωτήσεις κριτικής σκέψης που βοηθούν τους επαγγελματίες υγείας να συνδέσουν τις έννοιες με την εμπειρία τους.
- Σύγχρονη βιβλιογραφία.

Επιπρόσθετα, στο τέλος του εγχειριδίου δίνεται κατάλογος εύρεσης των βασικών όρων (index), ενώ για την ελληνική έκδοση, ως μεταφράστρια και επιμελήτρια, θεώρησα χρήσιμο να συμπεριλάβω μέσα στο κείμενο τους αντίστοιχους αγγλικούς όρους των βασικών εννοιών όπως τους εντόπισα στα περισσότερα άρθρα και κείμενα της ελληνικής σχετικής βιβλιογραφίας. Η παράθεση των αγγλικών όρων αποσκοπεί σε μια προσπάθεια να υπάρξουν κοινά γλωσσικά ορόσημα και σημεία για κάθε μελλοντικό συγγραφέα, με την πρόσκληση φυσικά κάθε καλόπιστης κριτικής προς μελλοντική αναθεώρηση.

Όσον αφορά στη **διάταξη της ύλης** του εγχειριδίου, αυτή έχει γίνει από τη συγγραφέα με έναν πρωτότυπο τρόπο, καθώς τα κεφάλαια οργανώνονται σε τρεις βασικές ενότητες που αφορούν: α) στην *κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας* μέσα σε ένα θεωρητικό πλαίσιο όπου αναλύονται θέματα νομικής φύσεως, ηθικά ζητήματα και θέματα εξουσίας και πολιτικής και εξηγούνται οι λειτουργίες της διοίκησης, β) στην *ανάπτυξη των βασικών δεξιοτήτων διοίκησης* για τα σύγχρονα στελέχη, όπως είναι η κριτική σκέψη, η λήψη αποφάσεων, η διαχείριση συγκρούσεων, η επικοινωνία και συνεργασία με ομάδες, η διοίκηση ποιότητας, η

διαχείριση του χρόνου, η υλοποίηση των αλλαγών κ.ά. και γ) στη *διοίκηση των ανθρώπινων πόρων* που αφορά στη στελέχωση και στον προγραμματισμό, στην προσέλκυση, επιλογή, παρακίνηση και ανάπτυξη του προσωπικού, στην αξιολόγηση της απόδοσης, στην καθοδήγηση και επιβολή ποιων κ.ά.

Ένα στοιχείο που θα πρέπει εξ αρχής να διευκρινιστεί είναι η ιδιαιτερότητα του παρόντος εγχειριδίου που σχετίζεται με το γεγονός ότι οι περισσότερες αναφορές και τα παραδείγματα μέσα στο κείμενο αφορούν στη **διοίκηση της νοσηλευτικής υπηρεσίας**. Η νοσηλευτική υπηρεσία είναι η πολυπληθέστερη ομάδα στο χώρο υγείας και πολλά προβλήματα αφορούν σ' αυτήν, με βασικότερο το πρόβλημα της εγκατάλειψης του νοσηλευτικού επαγγέλματος που απασχολεί έντονα τη διεθνή κοινότητα, καθώς έχει σημαντική επίπτωση στη φροντίδα των ασθενών. Ορισμένα κεφάλαια λοιπόν, όπως είναι το Κεφάλαιο 5 για τα ηθικά και νομικά ζητήματα, το Κεφάλαιο 17 για τη στελέχωση των οργανισμών υγείας και το Κεφάλαιο 18 για την προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού, αφορούν αποκλειστικά στη νοσηλευτική υπηρεσία. Τα υπόλοιπα κεφάλαια προσφέρουν γνώσεις που μπορούν να φανούν χρήσιμες σε οποιονδήποτε επαγγελματία υγείας κατέχει μια διοικητική θέση.

Ένα άλλο στοιχείο που πρέπει να αναφερθεί είναι το γεγονός ότι σε αρκετά σημεία του εγχειριδίου γίνεται αναφορά στη δομή και οργάνωση των μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας όπως αυτές λειτουργούν στις ΗΠΑ. Για παράδειγμα, γίνεται αναφορά στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων ή στο τμήμα ανάπτυξης προσωπικού, τα οποία δεν περιλαμβάνονται στο οργανόγραμμα των ελληνικών νοσηλευτικών ιδρυμάτων. Επίσης, γίνεται αναφορά σε θέματα όπως στην επιλογή και πρόσληψη υπαλλήλων, στη διαχείριση των απουσιών του προσωπικού με μείωση των ημερών αδείας και με άλλες τεχνικές, οι οποίες εφαρμόζονται μεν στους οργανισμούς υγείας των ΗΠΑ, αλλά στη χώρα μας το νομοθετικό και οργανωτικό πλαίσιο των οργανισμών υγείας δεν επιτρέπει την εφαρμογή τους, τουλάχιστον στο δημόσιο τομέα.

Το γεγονός αυτό ήταν αναμενόμενο, εφόσον πρόκειται για τη μετάφραση ενός Αμερικανικού βιβλίου που παρουσιάζει τα θέματα διοίκησης βασισμένα στο Αμερικανικό σύστημα υγείας, χωρίς όμως να μειώνει τη χρησιμότητά του ως εργαλείο για κάθε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό σπουδαστή, αλλά και για κάθε επαγγελματία υγείας που κατέχει διοικητική θέση στη χώρα μας και θέλει να αναπτύξει ή να διευρύνει τις θεωρητικές του γνώσεις σε θέματα διοίκησης. Και οι λόγοι γι' αυτό είναι οι εξής:

α) Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης και οι θεωρίες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε οργανωσιακό περιβάλλον (π.χ. επιχειρήσεις, εταιρείες, νοσηλευτικά ιδρύματα στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό).

β) Τα συστήματα υγείας αλλάζουν συνεχώς, εφόσον οι κοινωνικές απαιτήσεις και ανάγκες διαφοροποιούνται, οπότε τα στελέχη της ανώτερης διοίκησης του χώρου της υγείας και στη χώρα μας, οφείλουν να «βλέπουν» μπροστά.

γ) Οι τεχνικές που προτείνονται σε διάφορα θέματα, προσαρμοσμένες στις δυνατότητες των οργανισμών, μπορούν επιλεκτικά να «δώσουν λύση» ή έμπνευση στα διοι-

κητικά στελέχη που θέλουν να αναδειχθούν σε «ηγέτες». Πάνω από όλα στη διοίκηση θα πρέπει κάποιος να είναι εφευρετικός, να έχει την ψυχική αντοχή να πειραματίζεται, να πιστεύει ότι η οποιαδήποτε λύση είναι καλύτερη από την αδράνεια και να γνωρίζει ότι αυτό θα εκτιμηθεί από το προσωπικό, το οποίο είναι και ο «μοχλός» της παραγωγικότητας του οργανισμού. Ο κάθε αναγνώστης λοιπόν, που διαθέτει κίνητρα επίτευξης μπορεί να επιλέξει από το παρόν εγχειρίδιο να εφαρμόσει τις τεχνικές εκείνες που ταιριάζουν στο προσωπικό του στυλ ηγεσίας, στην πολιτική και στις ιδιαιτερότητες της μορφής και λειτουργίας του οργανισμού που εργάζεται.

δ) Σε πολλά σημεία των κεφαλαίων, παρατίθενται υποσημειώσεις της μεταφράστριας/επιμελήτριας σχετικά με την πραγματικότητα των ελληνικών οργανισμών υγείας και τη νομοθεσία που εφαρμόζεται στη χώρα μας, ώστε να υπάρχει ένα σημείο αναφοράς για τον έλληνα αναγνώστη.

Ενώ πρόθεσή μου ήταν να σεβαστώ το πρωτότυπο κείμενο και να ετοιμάσω μια ευθεία μετάφραση στην ελληνική, ωστόσο στην πορεία αναγκάστηκα για χάρη του αναγνώστη να προβώ σε διάφορες αλλαγές (συμπτήσεις της ύλης, αναδιαρθρώσεις των κεφαλαίων) και να παραθέσω υποσημειώσεις οι οποίες βοηθούν τον αναγνώστη να διευκρινίσει ορισμένα θέματα που θεώρησα ότι η απλή απόδοσή τους στην ελληνική γλώσσα περιόριζε τη σαφήνειά τους. Επιπλέον, θα πρέπει να πω ότι αναφορικά με τη μορφή και τη χρήση των εννοιών του εγχειριδίου στην ελληνική έκδοση, ο αναγνώστης καλείται ορισμένες φορές να κινηθεί, χωρίς να χάνει τον προσανατολισμό του, σε μια εναλλακτική ορολογία. Για παράδειγμα, χρησιμοποιούνται εναλλακτικά και ανάλογα με την περίπτωση, οι όροι προϊστάμενος, διοικητικό στέλεχος του οργανισμού, στέλεχος γραμμής και στέλεχος της ανώτερης διοίκησης, όπως επίσης οι όροι εργαζόμενος, υφιστάμενος, μέλος του προσωπικού ή οι όροι οργανισμοί υγείας και νοσηλευτικό ίδρυμα κ.ο.κ. Ο όρος management δεν χρησιμοποιείται στην αγγλική του εκδοχή, αλλά αποδίδεται με τον όρο «διοίκηση», καθώς η αποσαφήνισή του εξακολουθεί ακόμη και σήμερα να αποτελεί αντικείμενο επιστημονικού διαλόγου. Επίσης, επειδή στις ΗΠΑ οι κατηγορίες του νοσηλευτικού προσωπικού είναι διαφορετικές (αδειούχοι νοσηλευτές, αδειούχοι πρακτικοί νοσηλευτές, μη αδειούχοι πρακτικοί νοσηλευτές) στο κείμενο όπου αναφέρεται «νοσηλευτής» νοείται ο «αδειούχος νοσηλευτής», όπου «βοηθός νοσηλευτή» νοείται ο «αδειού-

χος πρακτικός νοσηλευτής», ενώ ως βοηθητικό νοσηλευτικό προσωπικό αναφέρονται οι «μη αδειούχοι πρακτικοί νοσηλευτές». Επιστέγασμα της προσπάθειάς μου να κάνω πιο «φιλικό» το κείμενο στον έλληνα αναγνώστη αποτελεί στις «Μελέτες Περίπτωσης» η προσαρμογή των ονομάτων των πρωταγωνιστών και των καταστάσεων που περιγράφονται, στην πραγματικότητα των μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας της χώρας μας.

Στην όλη μου προσπάθεια της μετάφρασης και επιμέλειας του παρόντος εγχειριδίου είχα την αμέριστη συνεργασία εξειδικευμένων επιστημόνων σε αντικείμενα που άπτονται στην Οργάνωση και Διοίκηση των Υπηρεσιών Υγείας, οι οποίοι κατέχουν σημαντικές θέσεις στον τομέα της διοίκησης ή/και της εκπαίδευσης.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ λοιπόν στη *Δάφνη Καιτελίδου* (Λέκτορα Νοσηλευτικής Διοίκησης και Αξιολόγησης της Τεχνολογίας Υγείας στο Παν/μιο Αθηνών και μέλος ΣΕΠ στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου), στον *Νίκο Κοντοδημόπουλο* (Διδάκτωρ Διοίκησης και Οικονομίας της Υγείας και μέλος ΣΕΠ στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο), στη *Μαρία Χατζοπούλου* (Νοσηλεύτρια ΠΕ, Μ.Σc. Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας, Υποψήφια PhD και Υπεύθυνη Γραφείου Εκπαίδευσης και Κατάρτισης προσωπικού στο ΓΝΑ Λαϊκό) στην *Ειρήνη Παπάζογλου* (Ψυχολόγο MSc, Διδάκτωρ Ψυχικής Υγείας Τμήμα Νοσηλευτικής, Παν/μιο Αθηνών) και στη *Χρυσούλα Λεμονίδου* (Καθηγήτρια Νοσηλευτικής, Παν/μιο Αθηνών) που με βοήθησαν στην ελληνική απόδοση όρων και εννοιών από το χώρο της Διοίκησης, της Νοσηλευτικής και της Οργανωτικής Ψυχολογίας. Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ στον *Κώστα Μπουμπάρη* (Νοσηλευτής TE, MSc Διατμηματικό Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Παν/μιο Μακεδονίας και Υπεύθυνος Χειρουργικής Νοσηλευτικής Ειδικότητας στο ΓΝΘ Ιπποκράτειο) και στη *Μαρία Αβραμικά* (Καθηγήτρια Εφαρμογών Τμήμα Νοσηλευτικής, TEI Θεσ/κης) για την επιμέλεια των νοσηλευτικών κλινικών περιπτώσεων που παραθέτονται μέσα στο κείμενο. Πάνω από όλα όμως, ευχαριστώ όλους τους προαναφερθέντες για την απεριόριστη στήριξη και συμπαράσταση όλο αυτό το διάστημα που χρειάστηκα για να φέρω το παρόν πόνημα στην τελική μορφή που κρατάτε στα χέρια σας.

Τέλος, οφείλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον εκδοτικό οίκο «Μ. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ» που με εμπιστεύτηκε «εν λευκώ» να αποδώσω με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το παρόν εγχειρίδιο στην ελληνική γλώσσα.

Δρ. Θάλεια Μπελλάλη
Νοσηλεύτρια ΠΕ-Ψυχολόγος M.Sc., PhD

Επίκουρη Καθηγήτρια
Τμήμα Νοσηλευτικής, TEI Θεσ/κης