

Αποτελεσματική Νοσηλευτική Ηγεσία σε Περίοδο Κρίσης

Καλλιόπη Παναγιωτοπούλου

Effective Nursing Leadership during Crisis

PhD, MSc, RN
Μέλος ΔΣ ΕΣΝΕ,
Πρόεδρος Τομέα Διοίκησης Νοσηλευτικών
Υπηρεσιών

Υπεύθυνος αλληλογραφίας:
Καλλιόπη Παναγιωτοπούλου
Ρόδων 4, 15341
email: kpanagiopoulou21@gmail.com

Η ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για τη δόμηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα προάγει την κλινική αριστεία και την ευημερία (*well being*). Οι ηγέτες της νοσηλευτικής έχουν ουσιαστικό ρόλο στην παροχή ενός οράματος για βέλτιστη πρακτική που να εμπνέει, να παρακινεί και να υποστηρίζει το νοσηλευτικό προσωπικό, παράλληλα με την ενθάρρυνση της επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης αλλά και της διεύρυνσης των στόχων του νοσηλευτικού επαγγέλματος¹. Ως εκ τούτου, η άσκηση ή μη ηγεσίας αλλά και ο τρόπος με τον οποίο οι νοσηλευτές επιλέγουν να ηγηθούν καθορίζει τη στρατηγική για την επίτευξη όλων των μορφών συνηγορίας: των ασθενών, του νοσηλευτικού προσωπικού και του επαγγέλματος. Για την επίτευξη όλων αυτών οι νοσηλευτές ηγέτες επιλέγουν να εκτιμούν την αυτονομία και την ενδυνάμωση αρχικά ως προσωπική ανάγκη ώστε να την αναγνωρίζουν ως δικαίωμα και ανάγκη για τα μέλη της ομάδας τους. Έχει διαπιστωθεί ότι ορισμένα στυλ ηγεσίας μπορεί να ελαττώσουν το εργασιακό άγχος που βιώνουν οι νοσηλευτές, καθώς και την πρόθεσή τους να εγκαταλείψουν το επάγγελμα². Ο Howard Catton, διευθύνων σύμβουλος του Διεθνούς Συμβουλίου Νοσηλευτών (ICN), συγκέντρωσε δεδομένα από περισσότερες από **130 Εθνικές Νοσηλευτικές Ενώσεις (NNAs) του ICN** σε όλο τον κόσμο που ανέφεραν ότι ένας μεγάλος αριθμός νοσηλευτών μπορεί να **εγκαταλείψει το επάγγελμα** νωρίτερα από το προγραμματισμένο λόγω του **στρες** που αντιμετωπίζουν³. Σύμφωνα με τον ίδιο, ακόμη και αν μόνο ένας στους δέκα νοσηλευτές εγκαταλείψει το επάγγελμα, θα μπορούσε να προκύψει νέο παγκόσμιο έλλειμμα νοσηλευτών 13 εκατομμυρίων. Επομένως, σε ένα περιβάλλον ταχέως εξελισσόμενο οι ηγέτες της νοσηλευτικής δεν μπορούν πλέον να στηρίξουν την πλάτη τους σε ασφαλή “τοίχο” και να ισχυριστούν “ξέρω όλα όσα πρέπει να ξέρω”. Θα επιλέξουν την προσαρμογή και την ανάπτυξη μη-παραδοσιακών συνόλων ηγετικών δεξιοτήτων ώστε να δίνουν στις ομάδες τους τη δυνατότητα να ευημερήσουν και να ευδοκιμήσουν. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ποια στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι περισσότερο αποτελεσματικά στη βελτιστοποίηση της φροντίδας των ασθενών και στη διασφάλιση περιβάλλοντος φροντίδας και εμπιστοσύνης, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια κρίσεων όπως αυτή της πανδημίας.

Παρόλο που οι έννοιες της διοίκησης και της ηγεσίας συχνά χρησιμοποιού-

νται εναλλακτικά, είναι δύο ξεχωριστές οντότητες⁴. Στόχος του μάνατζερ είναι να ελέγχει και να συντονίζει τις δραστηριότητες του προσωπικού σε έναν οργανισμό προς την κατεύθυνση υλοποίησης των στόχων του, ενώ ως ηγέτης καλείται επίσης να εκπληρώσει τις παραπάνω λειτουργίες παράλληλα με την ικανότητά του να επηρεάζει και να αναπτύσσει το όραμα για αλλαγή. Το νοσηλευτικό προσωπικό βασίζεται στους μάνατζέρ του για κατεύθυνση, καθοδήγηση και υποστήριξη. Ωστόσο, ορισμένοι μάνατζερ μπορεί να μην διαθέτουν τις ικανότητες που απαιτούνται ώστε να είναι αποτελεσματικοί ηγέτες⁴. Αντίθετα, υπάρχουν και αυτοί οι νοσηλευτές που δεν έχουν απαραίτητα υψηλή θέση ευθύνης εντός της ιεραρχίας ενός οργανισμού, αλλά είναι ηγέτες, έχουν δηλαδή την ικανότητα να επικοινωνούν, να εμπνέουν και να συμβάλλουν με τη συμπεριφορά τους στη δημιουργία ενός ενδοοργανωσιακού περιβάλλοντος ευημερίας προς όφελος της ομάδας και της βέλτιστης φροντίδας στους ασθενείς. Παρά τις διαφορές, και οι δύο ρόλοι είναι σημαντικοί, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης όπως η πανδημία. Για παράδειγμα, η διοίκηση είναι απαραίτητη για τον σχεδιασμό, την οργάνωση τον συντονισμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων φροντίδας (*doing things right*), ενώ η ηγεσία διασφαλίζει τους απαραίτητους ηθικούς, κοινωνικούς, ψυχοπνευματικούς και αξιακούς πόρους (*doing the right things*) με τον κατάλληλο τρόπο (*doing the right things, right*). Με άλλα λόγια, οι ηγέτες λειτουργούν ως "ιονιστές" της οργανωσιακής ατμόσφαιρας: "καθαρίζουν τον αέρα".

Είτε λοιπόν προσεγγίσουμε την ηγεσία ως διαδικασία που περιλαμβάνει τη χρήση μη καταναγκαστικών επιρροών, είτε ως ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί και να εμπνέει, είτε ως συμπεριφορά, η αλήθεια είναι ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης λειτουργεί προδραστικά, ώστε να εξασφαλίζει την εθελοντική και πρόθυμη συνεργασία των μελών της ομάδας του στην επιδίωξη των στόχων του οργανισμού, καθώς πασχίζει για τη διαμόρφωση ενός βιώσιμου μέλλοντος για τα άτομα, τις ομάδες, τον ίδιο τον οργανισμό. Και είναι αυτό που ανάγει την ηγεσία σε τέχνη. Μια τέχνη που αγγίζει μυαλά και καρδιές. Το θέμα είναι πως μετασχηματίζεις την τέχνη (*soft skills*) σε αποτελέσματα φροντίδας (*metrics*).

Έχει γίνει εκτενής έρευνα σχετικά με τις θεωρίες, τα στυλ και τα μοντέλα ηγεσίας. Αυτό ξεκίνησε από τις αρχές του 20ου αιώνα με τις θεωρίες του «μεγάλου ανδρός» και των χαρακτηριστικών του ηγέτη, μέχρι μοντέλα ηγεσίας που προτείνουν ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ

του στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται και η κατάσταση προβλέπει την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη. Θα συζητηθεί στη συνέχεια ο ρόλος τριών κύριων στυλ ηγεσίας: συναλλακτικό, μετασχηματιστικό και *laissez-faire* που έχουν όλα θέση στη φαρέτρα του ηγέτη νοσηλευτή, καθώς και ένα μοντέλο ηγεσίας, το συμπονετικό (*compassionate leadership*), που ευδοκιμεί και βρίσκει ιδιαίτερη εφαρμογή σε πλαίσιο κρίσεων όπως αυτή της πανδημίας. Αξίζει να τονιστεί ότι για την αξιοποίηση αυτών των στυλ ηγεσίας οι νοσηλευτές πρέπει να κατανοούν τα οφέλη και τους περιορισμούς κάθε στυλ σε διαφορετικές καταστάσεις. Άλλωστε, δεν ανοίγει το ίδιο κλειδί όλες τις πόρτες.

Η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στην εργασία, περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμους στόχους και ηγέτες που επηρεάζουν τις ομάδες τους με ανταμοιβές και κίνητρα⁵. Η εστίαση του συναλλακτικού ηγέτη στην ολοκλήρωση του έργου έχει αρκούντως επικριθεί, και στη νοσηλευτική αυτή η εστίαση μπορεί να οδηγήσει σε μια μη ολιστική προσέγγιση της φροντίδας των ασθενών⁶. Παρ' όλα αυτά, η συναλλακτική ηγεσία χρησιμοποιείται συχνά από ηγέτες νοσηλευτών και μπορεί να είναι κατάλληλο στυλ σε πολλές περιπτώσεις⁷. Για παράδειγμα, η συναλλακτική ηγεσία είναι αποτελεσματική σε καταστάσεις κρίσης, επειδή αυτοί οι ηγέτες μπορούν να παρέχουν σαφή κατεύθυνση, να λαμβάνουν γρήγορες αποφάσεις και να λαμβάνουν αποφασιστική δράση⁷. Παρόμοια, χρησιμοποιείται συχνά στο τμήμα επειγόντων περιστατικών, όπου υπάρχει ανάγκη για γρήγορη λήψη αποφάσεων και άμεσες παρεμβάσεις. Κατά τον ίδιο τρόπο, στα αρχικά στάδια της πανδημίας οι ηγέτες καλούνταν συχνά να διαχειριστούν υπό υψηλή πίεση περιορισμένους υλικούς πόρους (ατομικός προστατευτικός εξοπλισμός) και σοβαρές ελλείψεις εμπειρου προσωπικού. Αυτό είχε ως απόρροια την υιοθέτηση ενός κατευθυντικού στυλ επικοινωνίας για τον συντονισμό των πόρων της ομάδας, το οποίο απέκλειε τα μέλη από τη λήψη αποφάσεων. Αυτό, εάν μονιμοποιηθεί ως ηγετική συμπεριφορά, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά το ηθικό του προσωπικού, ιδιαίτερα κάτω από συνθήκες άγχους και συναισθηματικής εξάντλησης. Επομένως, προτείνεται οι ηγέτες νοσηλευτικής στη φάση που υπερτερεί η συναλλαγή στην άσκηση των καθηκόντων τους να αναζητούν την ισορροπία ανάμεσα στις αρνητικές συνέπειες (όπως κυρώσεις και κριτική) και τις θετικές επιπτώσεις (όπως ανταμοιβές) και να εφαρμόζουν το συγκεκριμένο στυλ όταν είναι το πλέον κατάλληλο, δεδομένων των συνθηκών.

Η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει τον επηρεασμό των οπαδών, τη λήψη αποφάσεων, την ύπαρξη εξουσίας και τη διαχείριση της αλλαγής⁷. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες νοσηλευτικής επικεντρώνονται στη διασφάλιση της παροχής υψηλής ποιότητας φροντίδας ασθενών, ανησυχούν επίσης για την ευημερία των μελών της νοσηλευτικής ομάδας. Διαθέτοντας οι ίδιοι υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης (αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και κοινωνικές δεξιότητες⁸), έχουν την ικανότητα να συντονίζονται με τις δικές τους ανάγκες και ως εκ τούτου με τις συναισθηματικές ανάγκες των ατόμων της ομάδας τους. Λαμβάνοντας υπόψη ότι πολλοί επαγγελματίες υγείας πρώτης γραμμής βιώνουν άγχος, φόβο, αϋπνία και θυμό, γεγονός που αυξάνει τον κίνδυνο εξουθένωσης⁹, τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας που αναφέρθηκαν το καθιστούν ιδιαίτερα κατάλληλο για τη διατήρηση της ψυχικής υγείας και της ευημερίας του προσωπικού κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν και περιορισμοί στη μετασχηματιστική ηγεσία. Μπορεί αρκετοί νοσηλευτές να αισθάνονται έμπνευση από αυτούς τους ηγέτες, κάποιοι άλλοι μπορεί να αισθάνονται πιεσμένοι να επιδεικνύουν συνεχώς θετική συμπεριφορά και υψηλά κίνητρα¹⁰, καθώς η συνεχής πίεση για την επίτευξη ενός μεγάλου οράματος στο πλαίσιο μίας κρίσης μπορεί να οδηγήσει σε ματαίωση και περαιτέρω συναισθηματική εξάντληση των μελών της ομάδας και του ηγέτη.

Το στυλ ηγεσίας *laissez-faire* είναι μια προσέγγιση μη παρεμβολής στην οποία οι ηγέτες παρέχουν ελάχιστη κατεύθυνση, δεν παίρνουν κανέναν έλεγχο και δεν προσφέρουν ιδιαίτερη υποστήριξη στην ομάδα¹¹. Αυτός ο τύπος ηγέτη "διστάζει" να ηγηθεί αφήνοντας μετέωρους τους οπαδούς του. Εγείρονται συχνά προβληματισμοί εάν το στυλ ηγεσίας *laissez-faire* είναι η απουσία ηγεσίας ή μια στρατηγική επιλογή ηγετικής συμπεριφοράς για την αναγνώριση και την ενίσχυση της αυτεπάρκειάς των μελών της ομάδας. Σε κάθε περίπτωση είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της μη ύπαρξης σαφούς κατεύθυνσης ή μη ευθυγράμμισης με ένα στρατηγικό όραμα στα μέλη της ομάδας. Σε σχέση με την πανδημία COVID-19, ένα στυλ ηγεσίας *laissez-faire* μπορεί να σημαίνει ότι οι εξαιρετικά ικανοί και έμπειροι νοσηλευτές θα αφηθούν να συνεχίσουν τη δουλειά τους με ελάχιστη συμβολή από τον ηγέτη, εξοικονομώντας έτσι χρόνο και πόρους, ενώ οι λιγότερο έμπειροι θα πελαγοδρομούν. Σε αυτή όμως την περίπτωση αναδεικνύ-

εται ο κίνδυνος εντάσεων και συγκρούσεων μέσα στην ομάδα, επειδή ο ηγέτης έχει παραιτηθεί από τον έλεγχο, ενθαρρύνοντας έτσι το προσωπικό να ανταγωνίζεται για δύναμη και επιρροή.

Για να δημιουργήσουμε μακροπρόθεσμη αξία για όλους τους εταίρους θα χρειαστούμε ένα μοντέλο ηγεσίας που θα συμπληρώνει αυτά που θεωρούνται ως παραδοσιακά ηγετικά προσόντα. Δεδομένων δε των συναισθηματικών προκλήσεων και της εξάντλησης του προσωπικού, ως επακόλουθο της πανδημίας, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την ηγεσία των νοσηλευτών να επικεντρωθεί στη συμπόνια (*compassion*)¹². Η συμπόνια έχει οριστεί ως το συναίσθημα που αναδύεται σε ένα άτομο, όταν είναι μάρτυρας του πόνου ενός άλλου ατόμου, και που υποκινεί μια επακόλουθη επιθυμία για παροχή υποστήριξης¹³. Ουσιαστικά είναι ο τρόπος με τον οποίο παρέχεται φροντίδα μέσω των σχέσεων με βάση την ενσυναίσθηση, τον σεβασμό και την αξιοπρέπεια.

Η συμπόνια και η ενσυναίσθηση (*empathy*) είναι θεμελιωδώς διαφορετικές αλλά στενά συνδεδεμένες έννοιες. **Για παράδειγμα, όταν ο ηγέτης απευθύνεται στο νοσηλευτή και λέει: «Καταλαβαίνω τι περνάς, και θέλω να σε βοηθήσω», αισθάνεται συμπόνια και επιθυμεί να τον βοηθήσει.** Όταν λέει: «Καταλαβαίνω τι περνάς, ήμουν κι εγώ εκεί», εκφράζει ενσυναίσθηση. Η συμπονετική ηγεσία (*compassionate leadership*) συμβάλλει στην κοινή κατανόηση των εμπειριών του προσωπικού και αυτό οδηγεί στη δημιουργία κουλτούρας ασφάλειας και βελτίωσης, όπου η αλλαγή και η καινοτομία είναι ευπρόσδεκτες και υποστηρίζονται μέσα στους οργανισμούς περίθαλψης¹⁴. Ωστόσο, μπορεί να είναι δύσκολο να κατανοήσουμε ποιες ενέργειες μπορούν να γίνουν για την εφαρμογή της συμπονετικής ηγεσίας στην πράξη και να αναπτυχθούν περιβάλλοντα όπου η συμπόνια μπορεί να ευδοκιμήσει. Οι δράσεις ενός συμπονετικού ηγέτη αφορούν αρχικά τη διαδικασία της παρατήρησης (*attention*) που αποσκοπεί στον προσδιορισμό των σημείων στρες και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει το προσωπικό. Ακολουθεί μία υποστηρικτική συνεργατική προσέγγιση με στόχο την κατανόηση των αιτιών που προκαλούν δυσφορία (*understanding*). Στη συνέχεια ο ηγέτης χτίζει κουλτούρα ανοικτής επικοινωνίας με στόχο την ενσυναίσθητική απόκριση στα δύσκολα συναισθήματα και στην αγωνία του ατόμου ή της ομάδας (*empathy*), και τέλος δράσεις ανακούφισης από την ένταση (*help*)¹⁵. Το ενδιαφέρον του συμπονετικού ηγέτη λεκτικά αναδεικνύεται με τις φράσεις/ερωτήσεις: "σε βλέπω", "σε ακούω", "πως

είσαι;”, “πώς τα καταφέρνεις αυτές τις μέρες;”, “σε καταλαβαίνω”, “ξέρω ότι κάνεις ό,τι καλύτερο μπορείς”, “πώς μπορώ να σε βοηθήσω;”, “είμαι εδώ για σένα”.

Εν κατακλείδι, η αποτελεσματική ηγεσία στη νοσηλευτική ήταν και εξακολουθεί να είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί η παροχή φροντίδας υψηλής ποιότητας, με παράλληλη υποστήριξη και ενδυνάμωση του νοσηλευτικού προσωπικού. Τα στυλ ηγεσίας (συναλλακτικό, μετασχηματιστικό και *laissez-faire*) χρησιμοποιούνται συχνά στην υγειονομική περίθαλψη και κάθε στυλ έχει τα οφέλη και τους περιορισμούς του. Ωστόσο, οι ηγέτες της νοσηλευτικής πρέπει να εξετάσουν ποιο στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι το πιο αποτελεσματικό σε κάθε περίπτωση και ιδιαίτερα στο πλαίσιο μιας κρίσης, όπως αυτή της πανδημίας, και εάν χρειάζεται να προσαρμόσουν την προσέγγισή τους. Θα πρέπει, επίσης, να γνωρίζουν ότι η συμπονετική ηγεσία μπορεί να είναι ιδιαίτερα επωφελής και κατάλληλη για να διασφαλίσει περιβάλλον ευημερίας και ευεξίας (*well being*). Μέσα σε αυτές τις πρωτόγνωρες συνθήκες που

έχουν διαμορφωθεί οι ηγέτες νοσηλευτές έχουν την ευκαιρία να αναδείξουν τα μοντέλα λήψης αποφάσεων με επίκεντρο τον άνθρωπο και να ανακτήσουν την προβολή τους σε όλο το φάσμα της υγειονομικής περίθαλψης.

Η πανδημία ανέδειξε για μια ακόμη φορά ότι οι νοσηλευτές, ενώ σηκώνουμε “ηρωικά” το βάρος της παροχής φροντίδας, απουσιάζουμε από τα “τραπέζια” ανάπτυξης πολιτικών και λήψης αποφάσεων ως ισότιμοι εταίροι. Το επάγγελμά μας εξακολουθεί να έχει τη θέση ενός συναλλακτικού “πολυεργαλείου” μιας διεπαγγελματικής “εφοδιαστικής αλυσίδας”. Υπάρχει ανάγκη συλλογικού επηρεασμού που θα έχει όμως βαρύτητα και αντίκτυπο στις πολιτικές της υγειονομικής περίθαλψης. Αν όχι εμείς, ποιοι άλλοι επαγγελματίες υγείας έχουν τον τρόπο να προσφέρουν με ήθος και ικανότητα αποτελέσματα για τον άνθρωπο, τον οργανισμό και την κοινωνία; Αν όχι εμείς, ποιοι άλλοι επαγγελματίες υγείας έχουν το σθένος και το θάρρος να ηγηθούν με το μυαλό και την καρδιά;

Βιβλιογραφία

- Daly J, Jackson R, Anders PM. Who speaks for nursing? Covid-19 highlighting gaps in leadership. *Journal of Clinical Nursing*. 2020, 29, 15-16, 2751-2752. doi: 10.1111/jocn.15305
- Pishgooie A, Atashzadeh-Shoorideh F, Falcó- Pegueroles A et al. Correlation between nursing managers' leadership styles and nurses' job stress and anticipated turnover. *Journal of Nursing Management*. 2019, 27, 3, 527-534. doi: 10.1111/jonm.12707
- Catton H (2021) Mass Traumatization of Nurses Makes Need to Invest in Profession More Pressing Than Ever. <https://rcni.com/nursing-standard/opinion/comment/mass-traumatization-of-nurses-makes-need-to-invest-profession-more-pressing-ever-171251> (Accessed: 25 July 2022.)
- Lucas B. Developing the personal qualities required for effective nurse leadership. *Nursing Standard* 2019, Nov 29;34 (12):45-50 doi: 10.7748/ns.2019.e11274
- Richards A. Exploring the benefits and limitations of transactional leadership in healthcare. *Nursing Standard*. 2020 Dec 2;35(12):46-50. doi: 10.7748/ns.2020.e11593
- Giltinane CL. Leadership styles and theories. *Nursing Standard* 2013, 27, 41, 35-39. doi: 10.7748/ns.2013.06.27.41.35.e7565
- Cope V, Murray M. Leadership styles in nursing. *Nursing Standard* 2017, 31, 43, 61-70. doi: 10.7748/ns.2017.e10836
- Goleman D, Boyatzis R, McKee A. *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results*. Time Warner, London, 2002
- Graham Y, Fox A, Scott J, Johnson M, and Hayes C. How a pandemic affects the mental health of the nursing workforce. *Nursing Times* 2020, 116, 8, 20-22. <https://sure.sunderland.ac.uk/id/eprint/12276/1/200722-How-a-pandemic-affects-the-mental-health-of-the-nursing-workforce.pdf> (Accessed: 20 July 2022)
- Collins E, Owen P, Digan J, Dunn F. Applying transformational leadership in nursing practice. *Nursing Standard* 2020, Apr 29;35 (5):59-66. doi: 10.7748/ns.2019.e11408
- Marquis BL, Huston CJ. Διοίκηση και Ηγεσία: Θεωρία και Εφαρμογή στις Νοσηλευτικές Υπηρεσίες. 6^η Έκδοση. Ιατρικές Εκδόσεις, Δ. Λαγός, 2009
- Pelley C. Inclusive and Compassionate Leadership is What We Need Now, 2020. <https://rcni.com/nursing-management/opinion/comment/inclusive-and-compassionate-leadership-what-we-need-now-17024> (Accessed: 20 July 2022)
- Goetz JL, Keltner D, Simon-Thomas E. Compassion: an evolutionary analysis and empirical review. *Psychological Bulletin* 2010, 136, 3, 351-374. doi: 10.1037/a0018807
- West M, Eckert R, Collins B, Chowla R. Caring to Change. How Compassionate Leadership Can Stimulate Innovation in Health Care, 2017 https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/field/field_publication_file/Caring_to_change_Kings_Fund_May_2017.pdf (accessed: 22 July 2022)
- Cole-King A, Dykes L. Staff Well-Being During COVID 19: A Structured Approach for Healthcare Organizations, 2020. <https://www.lindsaydykes.org/covid19>