



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη

Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

«Αποτελεσματική Νοσηλευτική Ηγεσία στις Μονάδες Υγείας»

της

Μαρίας Αποστ. Πινακούλα

Επιβλέπουσα:

ΚΑΤΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του διπλώματος μεταπτυχιακών
σπουδών στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας

-Οκτώβριος, 2021-



«Effective Nursing Leadership in Health Units»

Copyright © Μαρία Αποστ. Πινακούλα 2021

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη «Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας» του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Το περιεχόμενο αυτής της εργασίας δεν απηχεί απαραίτητα τις απόψεις του Τμήματος, του Επιβλέποντα, ή της Επιτροπής που την ενέκρινε.

Υπεύθυνη Δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

(υπογραφή)

Μαρία Αποστ. Πινακούλα

Ουκ ἐνι ιατρικὴν εἶδέναι, ὅστις μὴ οἶδεν ὅ τι ἐστὶν ἄνθρωπος

Ἱπποκράτης

Αφιερωμένη στην οικογένεια μου

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω με το πέρας της εν λόγω μελέτης και εργασίας όσους βοήθησαν στην ολοκλήρωσή της. Θα ήθελα να ευχαριστήσω προσωπικά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, Αναστασία Κάτου που υποστήριξε την προσπάθεια μου κατά τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της εργασίας. Θα ήθελα επίσης, να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που με αγαπάει και με φροντίζει κάθε στιγμή σε όλη μου τη ζωή και σε όλες μου τις δράσεις.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην ανάδειξη της αποτελεσματικότητας της νοσηλευτικής ηγεσίας στους οργανισμούς υγείας. Ο ρόλος της νοσηλευτικής ηγεσίας στην καθημερινή πράξη, όπως και οι στόχοι που καλείται να υλοποιήσει εντός συγκεκριμένου εργασιακού πλαισίου, το οποίο χαρακτηρίζεται όπως αναφέρεται και στη συνέχεια της εργασίας, αποτελούν τις βασικές συνιστώσες του παρόντος εκπονήματος. Κατά τη πορεία της μελέτης και μέσω της ανασκόπησης τόσο της ελληνικής όσο και ξένης βιβλιογραφίας ανακύπτουν ερωτήματα και προβληματισμοί σχετικά με το τι είναι νοσηλευτική ηγεσία, ποια στοιχεία συνθέτουν την αποτελεσματικότητα της αλλά και των διαφορών που υφίστανται ανάμεσα στις έννοιες της διοίκησης και της ηγεσίας.

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί από πολλούς μελετητές η ενασχόληση τους με τους άνωθεν όρους, ήτοι της διοίκησης και της ηγεσίας, υποστηρίζοντας ότι η ηγεσία δεν είναι μόνο γνώσεις, αλλά έγκειται στα χαρακτηριστικά της ευφυΐας, της εμπειρίας, μιας μεθόδου οργάνωσης και προγραμματισμού, κατά την οποία αξιοποιείται σωστά το ανθρώπινο δυναμικό. Η νοσηλευτική ηγεσία συνιστά μία πραγματικότητα και όχι απλά μία έννοια που υφίσταται στο καθημερινό εργασιακό περιβάλλον της νοσηλευτικής υπηρεσίας. Στην παρούσα εργασία θεωρείται καθοριστικής σημασίας η μελέτη στην αποτελεσματικότητα που διέπει έναν νοσηλευτικό ηγέτη εντός των υπάρχουσών δομών του συστήματος υγείας.

Είναι σημαντική, τέλος η αναφορά στην έρευνα που διεξήχθη στο Γενικό Νοσοκομείο Τρικάλων, όπου σε ένα δείγμα 116 συμμετεχόντων διερευνήθηκε η σημασία παραμέτρων όπως οι τεχνικές παρακίνησης του προσωπικού, το οργανωτικό κλίμα, την εξασφάλιση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος υπό του πρίσματος ενός χαρισματικού και αποτελεσματικού ηγέτη.

Λέξεις κλειδιά: νοσηλευτική ηγεσία, αποτελεσματικός ηγέτης, νοσηλευτικό προσωπικό, προϊστάμενος, διοίκηση

Abstract

The present work focuses on highlighting the effectiveness of nursing leadership in health organizations. The role of the nursing leadership in the daily practice, as well as the goals that it is called to implement within a specific work context, which is characterized as mentioned in the continuation of the work, are the main components of this paper. During the course of the study and through the review of both Greek and foreign literature, questions and concerns arise about what is nursing leadership, what elements compose its effectiveness and the differences that exist between the concepts of management and leadership.

In recent years, many scholars have observed their involvement with the above terms, namely management and leadership, arguing that leadership is not only knowledge, but lies in the characteristics of intelligence, experience, a method of organization and planning, in which makes good use of human resources. Nursing leadership is a reality and not just a concept that exists in the daily work environment of the nursing service. In the present work, the study of the effectiveness that governs a nursing leader within the existing structures of the health system is considered crucial.

Finally, it is important to refer to the research conducted at the General Hospital of Trikala, where a sample of 116 participants explored the importance of parameters such as staff motivation techniques, organizational climate, ensuring a healthy work environment in the light of a charismatic and effective leader.

Keywords: nursing leadership, effective leader, nursing staff, supervisor, administration

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	4
Περίληψη.....	5
Abstract	6
Εισαγωγή.....	12
Κεφάλαιο 1. Η έννοια της ηγεσίας.....	15
1.1 Ορισμός ηγεσίας.....	15
1.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα-ικανότητες του ηγέτη	16
1.3 Θεωρίες ηγεσίας.....	21
1.4 Στυλ ηγεσίας.....	24
1.5 Μοντέλα ηγεσίας.....	27
1.6 Η θεωρία του Μεγάλου Ανδρός	27
1.7 Θεωρίες X, Y και laissez-faire	28
1.8 Η Υπηρετούσα Ηγεσία (Servant Leadership)	29
Κεφάλαιο 2. Η Αποτελεσματική Νοσηλευτική Ηγεσία.....	31
2.1 Η θεωρία της Αποτελεσματικής Ηγεσίας.....	31
2.2 Η ηγεσία στην νοσηλευτική	35
2.3 Τα χαρακτηριστικά και ικανότητες του ηγέτη-προϊστάμενου στο.....	38
νοσηλευτικό τμήμα.....	38
2.4 Αποτελεσματική ηγεσία και παρακίνηση στη Νοσηλευτική	41
2. 4.1 Οργανωσιακή συμπεριφορά	49
2.5 Ανάγκες – Επιθυμίες – Κίνητρα.....	50
2.6 Αξίες κατά την άσκηση της Νοσηλευτικής.....	53
2.6.1 Αξίες και ευθύνη προς τους ασθενείς.....	56
2.6.2 Ευθύνες προς το Επάγγελμα και την Κοινωνία.....	57
Κεφάλαιο 3. Η έννοια της διοίκησης στη νοσηλευτική	58
3.1 Η διοίκηση των νοσηλευτικών τμημάτων.....	58
3.2 Αρχές Νοσηλευτικής Διοίκησης	60
3.3 Πρότυπα Νοσηλευτικής Διοίκησης.....	62
3.4 Ανάπτυξη Νοσηλευτικής Διοίκησης	63
3.5 Επίπεδα Νοσηλευτικής Διοίκησης.....	64
3.6 Ο νοσηλευτής ως προϊστάμενος.....	65
Κεφάλαιο 4. Ερευνητικό Μέρος.....	70
4.1 Δείγμα.....	70

4.2 Μεθοδολογία.....	70
4.3 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	72
4.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	90
4.5 Περιορισμοί της έρευνας.....	91
Συμπεράσματα.....	92
Βιβλιογραφία.....	95
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	95
Ξένη Βιβλιογραφία.....	97

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1. Το φύλο των ερωτηθέντων	72
Πίνακας 2. Η ηλικία των συνεντευξιαζόμενων	72
Πίνακας 3. Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων	73
Πίνακας 4. Το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων	74
Πίνακας 5. Ένταξη των ερωτηθέντων σε αντίστοιχο ιατρικό προσωπικό	75
Πίνακας 6. Έτη προϋπηρεσίας	75
Πίνακας 7. Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του προϊστάμενου	76
Πίνακας 8. Μεταδοτικότητα προϊστάμενου	77
Πίνακας 9. Προαγωγή θεμελιωδών αρχών εκ μέρους του προϊστάμενου	77
Πίνακας 10. Στοιχεία συμπεριφοράς του προϊστάμενου με αντίκτυπο στους υφιστάμενους του	78
Πίνακας 11. Διατήρηση ομαδικού πνεύματος από τη συμπεριφορά του προϊστάμενου	79
Πίνακας 12. Συνεργασία προϊσταμένου με συνεργάτες του	79
Πίνακας 13. Ενθάρρυνση συνεργατών από τον προϊστάμενο	80
Πίνακας 14. Η αναγνώριση από τον προϊστάμενο της προσφοράς όλων των τμημάτων του οργανισμού	81
Πίνακας 15. Συνεργασία προϊστάμενου με λοιπές ομάδες	81
Πίνακας 16. Ευελιξία προϊστάμενου	82
Πίνακας 17. Βοήθεια προϊσταμένου στους υφιστάμενους για την κατανόηση της συνεισφοράς τους στον οργανισμό	83
Πίνακας 18. Το παράδειγμα που επιδεικνύει ο προϊστάμενος	83
Πίνακας 19. Η σχέση του προϊστάμενου με την κριτική	84
Πίνακας 20. Ο τρόπος προσέγγισης των προβλημάτων εκ μέρους του προϊστάμενου	85
Πίνακας 21. Ποσοστό ενθάρρυνσης της δημιουργικής συμμετοχής εκ μέρους του προϊστάμενου	85
Πίνακας 22. Οι δυνατότητες εξέλιξης που παρέχει ο προϊστάμενος	86
Πίνακας 23. Δυνατότητες ανατροφοδότησης εκ μέρους του προϊστάμενου	87
Πίνακας 24. Η λήψη πρωτοβουλιών από τους υφιστάμενους ως απόρροια της συμπεριφοράς του προϊστάμενου	87
Πίνακας 25. Η δημιουργία ουσιαστικών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στον προϊστάμενο και στους συνεργάτες του	88
Πίνακας 26. Παροχή ευκαιριών μέσω της εκπαίδευσης στους υφιστάμενους εκ μέρους του προϊστάμενου	89
Πίνακας 27. Μετάδοση απόψεων του προϊστάμενου με σαφήνεια στα μέλη της ομάδας του	89
Πίνακας 28. Επιβράβευση υφιστάμενων από τον προϊστάμενο	90

Περιεχόμενα Εικόνων

Εικόνα 1. Εξατομικευμένη ηγεσία.....	24
Εικόνα 2. Αποτελεσματική ηγεσία	26
Εικόνα 3. Θεωρία Χ,Υ.....	28
Εικόνα 4. Το μοντέλο του Υπηρέτη - Ηγέτη.....	30
Εικόνα 5. Λογότυπο Αμερικάνικης Οργάνωσης Διευθυντών Νοσηλευτικών Υπηρεσιών	39
Εικόνα 6. Δημιουργία ομάδων "team nursing"	46
Εικόνα 7. Πηγές νοσηλευτικής διοίκησης	62

Περιεχόμενα Γραφημάτων

Γράφημα 1. Ποσοστιαία απεικόνιση του 1ου ερωτήματος.....	72
Γράφημα 2. Ποσοστιαία απεικόνιση του 2ου ερωτήματος.....	73
Γράφημα 3. Ποσοστιαία απεικόνιση του 3ου ερωτήματος.....	73
Γράφημα 4. Ποσοστιαία απεικόνιση του 4ου ερωτήματος.....	74
Γράφημα 5. Ποσοστιαία απεικόνιση του 5ου ερωτήματος.....	75
Γράφημα 6. Ποσοστιαία απεικόνιση του 6ου ερωτήματος.....	76
Γράφημα 7. Ποσοστιαία απεικόνιση του 7ου ερωτήματος.....	76
Γράφημα 8. Ποσοστιαία απεικόνιση του 8ου ερωτήματος.....	77
Γράφημα 9. Ποσοστιαία απεικόνιση του 9ου ερωτήματος.....	78
Γράφημα 10. Ποσοστιαία απεικόνιση του 10ου ερωτήματος.....	79
Γράφημα 11. Ποσοστιαία απεικόνιση του 11ου ερωτήματος.....	79
Γράφημα 12. Ποσοστιαία απεικόνιση του 12ου ερωτήματος.....	80
Γράφημα 13. Ποσοστιαία απεικόνιση του 13ου ερωτήματος.....	80
Γράφημα 14. Ποσοστιαία απεικόνιση του 14ου ερωτήματος.....	81
Γράφημα 15. Ποσοστιαία απεικόνιση του 15ου ερωτήματος.....	82
Γράφημα 16. Ποσοστιαία απεικόνιση του 16ου ερωτήματος.....	82
Γράφημα 17. Ποσοστιαία απεικόνιση του 17ου ερωτήματος.....	83
Γράφημα 18. Ποσοστιαία απεικόνιση του 18ου ερωτήματος.....	84
Γράφημα 19. Ποσοστιαία απεικόνιση του 19ου ερωτήματος.....	84
Γράφημα 20. Ποσοστιαία απεικόνιση του 20ου ερωτήματος.....	85
Γράφημα 21. Ποσοστιαία απεικόνιση του 21ου ερωτήματος.....	86
Γράφημα 22. Ποσοστιαία απεικόνιση του 22ου ερωτήματος.....	86
Γράφημα 23. Ποσοστιαία απεικόνιση του 23ου ερωτήματος.....	87
Γράφημα 24. Ποσοστιαία απεικόνιση του 24ου ερωτήματος.....	88
Γράφημα 25. Ποσοστιαία απεικόνιση του 25ου ερωτήματος.....	88
Γράφημα 26. Ποσοστιαία απεικόνιση του 26ου ερωτήματος.....	89
Γράφημα 27. Ποσοστιαία απεικόνιση του 27ου ερωτήματος.....	90
Γράφημα 28. Ποσοστιαία απεικόνιση του 28ου ερωτήματος.....	90

Εισαγωγή

Το θέμα της ηγεσίας είναι ένα ζήτημα που έχει ταλανίσει του ερευνητές για πολλά χρόνια και στο πέρασμα αυτών έχουν δώσει διάφορους ορισμούς. Για πολλούς η ηγεσία είναι ένα χαρακτηριστικό με το οποίο ο άνθρωπος γεννιέται, έχει χαρακτηριστεί και ως ταλέντο. Ωστόσο, αυτό το ταλέντο προϋποθέτει πολύ γνώση και πειθαρχημένη εξάρτηση. Η ηγεσία δεν είναι μια δεξιότητα που μπορεί να διδαχθεί με τον παραδοσιακό τρόπο, όμως είναι δυνατόν μέσα από την μάθηση να εξελιχθεί, εφόσον ο μαθητευόμενος έχει αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση και χρειάζεται να βρίσκεται στο σωστό μέρος την σωστή στιγμή (Μπουραντάς, 2005). Επίσης, έχει ειπωθεί ότι «ηγεσία είναι η ενέργεια που κάνει ένα άτομο για να παρακινήσει τους υφισταμένους του να αγωνίζονται με τη θέλησή τους, με σκοπό να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους της οργάνωσης» (Casida & Parker, 2011).

Ένας άλλος ορισμός που έχει δοθεί για την ηγεσία είναι ο εξής: «η ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους, που είναι από αυτή αποδεκτοί, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας». Επίσης, υποστηρίζεται πως «ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας οργάνωσης, όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν την οργάνωση» (Τριγώνης, 2014). Ένα κοινό που παρατηρούμε στους τελευταίους ορισμούς είναι πως αναφέρονται στην ηγεσία ως «διαδικασία» η οποία πραγματώνεται από τον ηγέτη, τους υφιστάμενους και από διάφορους παράγοντες ανάλογα με την υφιστάμενη κατάσταση την δεδομένη οργάνωση. Πολλοί από τους Έλληνες συγγραφείς που ασχολήθηκαν με την ηγεσία έκαναν χρήση και του όρου «καθοδήγηση» (Casida & Parker, 2011).

Στην λίστα των ορισμών σχετικά με την ηγεσία ή αλλιώς καθοδήγηση προστίθεται και ο παρακάτω: «είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά ή/και τις πράξεις άλλων ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη κάποιων επιθυμητών στόχων» (Κουράκος, Καυκιά, Ρεκλείτη, Ζυγά, Κοτρώτσου & Γκούβα, 2012). Επιπρόσθετα, η ηγεσία έχει χαρακτηριστεί ως «η διαδικασία επιρροής της σκέψης, της δράσης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή

μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο/ηγέτη, με αποτέλεσμα, ηθελημένα, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους και να συμμετέχουν από κοινού στην αποτελεσματική υλοποίηση στόχων που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και της φιλοδοξία της για πρόοδο και ευημερία» (Λαμπράκη, Βλασιάδης, Πατεράκης & Φιλαλήθης, 2016).

Η ηγεσία στοχεύει και επιτυγχάνει τα καλύτερα αποτελέσματα, ενώ παράλληλα φροντίζει και για την μεγαλύτερη ικανοποίηση των ανθρώπων. Αυτός που ασκεί την ηγεσία, ο ηγέτης, επηρεάζει μια ομάδα ανθρώπων με σκοπό την εκπλήρωση ενός κοινού στόχου, κάτι που σχετίζεται με την ανάπτυξη των ανθρώπων και την διαμόρφωση κοινών αξιών και κοινού οράματος, και κατά συνέπεια προκαλεί μεταβολές στον τρόπο σκέψης των ανθρώπων γύρω από το τι είναι επιθυμητό, δυνατό και απαραίτητο. Για την εκπλήρωση των στόχων που έχει θέσει η ομάδα απαιτούνται και κάποιες προϋποθέσεις, όπως η έμπνευση, η πειθώ, η εμπύχωση, η εμπιστοσύνη, καθώς και η ικανοποίηση των προσωπικών στόχων των μελών είναι αναπόσπαστο κομμάτι των γενικότερων στόχων της ομάδας (Κουράκος, Καυκιά, Ρεκλείτη, Ζυγά, Κοτρώτσου & Γκούβα, 2012).

Τα προηγούμενα χαρακτηριστικά καθορίζουν την συμπεριφορά των ανθρώπων, με αποτέλεσμα να εργάζονται εθελοντικά και με προθυμία ώστε να επέλθει η μέγιστη αποδοτικότητα. Η ηγεσία δεν είναι μόνο η διαδικασία και η διαδρομή στην επιτέλεση των ανάλογων ενεργειών, αλλά από την αρχή συνδέεται άμεσα με την σύλληψη του οράματος. Η εκπλήρωση των συλλογικών στόχων δεν προκύπτει μόνο από την ατομική συμβολή του αρχηγού, αλλά συνδυαστικά και με τις ανάγκες των οπαδών και τις συνθήκες της υφιστάμενης κατάστασης. Έτσι για να θεωρηθεί δυναμική και δραστική απαιτεί την ύπαρξη τριών παραγόντων: του ηγέτη, των οπαδών και της θέσης (Tomey, 2009).

Με βάση όσα ειπώθηκαν παραπάνω αντιλαμβανόμαστε ότι η ηγεσία διαφέρει από την διοίκηση. Η ηγεσία τάσσεται υπέρ της αλλαγής της νοοτροπίας και του τρόπου συμπεριφοράς των ανθρώπων όταν απαιτείται από τις συνθήκες και τον τρόπο δράσης της οργάνωσης. Πολλές φορές επιδίδεται σε καινοτομίες και επιχειρεί να βελτιώσει τις συνθήκες λειτουργίας μιας οργάνωσης (Κουράκος, Καυκιά, Ρεκλείτη, Ζυγά, Κοτρώτσου & Γκούβα, 2012). Ενώ, η διοίκηση έχει να κάνει με την υποστήριξη και συντήρηση των ενεργειών, των δράσεων και των υπηρεσιών της οργάνωσης (Weberg,

2010). Για ορισμένους η ηγεσία είναι μια απλή διαδικασία μέσω της οποίας μπορούν να αναδειχθούν και να διακριθούν με ευκολία. Ωστόσο, η πεποίθηση αυτή δεν συνάδει με την πραγματικότητα, καθώς κάτι τέτοιο θα μπορούσε να συμβεί μόνο με άτομα τα οποία είναι προικισμένα εκ φύσεως με ηγετικές ικανότητες. Όμως, αξίζει να σημειωθεί ότι η πλειοψηφία των ατόμων που κατέχουν ηγετικές θέσεις δεν είναι γεννημένοι ηγέτες (Sherman, 2006). Υπάρχουν ικανότητες που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη οι οποίες μπορούν να κατακτηθούν με την εκπαίδευση και την εμπειρία, ώστε να είναι αποτελεσματικός (Κουράκος, Καυκιά, Ρεκλείτη, Ζυγά, Κοτρώτσου & Γκούβα, 2012).

Κατά καιρούς έχει ειπωθεί πως υπάρχει ένας και μοναδικός ιδανικός τρόπος ηγεσίας και αποκλειστικά από την εύρεση αυτού, την κατανόηση του και την χρήση του από τα άτομα που έχουν ηγετικές θέσεις θα ήταν αρκετό για να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Όπως έχει αποδειχθεί, όμως, η ηγεσία, και κυρίως η αποδοτική ηγεσία, είναι κάτι περισσότερο και πιο περίπλοκο από την αντίληψη που μόλις αναφέρθηκε. Πιο συγκεκριμένα, είναι σαφές πως υπάρχουν περισσότεροι από ένα τρόποι ηγεσίας έτσι ώστε η άσκηση της ηγεσίας να είναι αποτελεσματική στις αρμόζουσες συνθήκες (Nikolaou & Tsaousis, 2002).

Κεφάλαιο 1. Η έννοια της ηγεσίας

1.1 Ορισμός ηγεσίας

Ας δούμε την λέξη «ηγεσία» ετυμολογικά, η ρίζα της είναι το αρχαίο ρήμα «ηγούμαι», το οποίο σημαίνει την καθοδήγηση ανθρώπων από κάποιον προς την συγκεκριμένη κατεύθυνση. Από την κοινωνιολογική οπτική, η ηγεσία μπορεί να υπάρξει είτε ως φυσική είτε ως τυπική και αποτελεί την άμεση επιρροή από ένα άτομο προς τα υπόλοιπα μέλη μιας παρέας, μιας ομάδας, ενός συλλόγου ή μιας κοινότητας, με συγκεκριμένο στόχο. Αναλυτικότερα, όταν λέμε φυσική εννοούμε πως πραγματοποιείται στα πλαίσια μια ομάδας ανθρώπων από την οποία ένας διακρίνεται από τους υπόλοιπους και έχει τον ρόλο του αρχηγού και ασκεί επιβολή στους άλλους. Από την άλλη, τυπική εννοούμε όταν ασκείται από την θέση που έχει κάποιος σε μια υπηρεσία ή σε έναν οργανισμό (Lussier & Achua, 2010).

Σύμφωνα με κάποιες μελέτες η ηγεσία έχει καθοριστεί ως «μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου, με προσανατολισμένη δράση, με συγκεκριμένους στόχους, ενώ θεωρεί πως οι δεξιότητες και οι ικανότητες που αναπτύσσουν οι ηγέτες, είναι απόρροια τόσο της εκπαίδευσης και της εμπειρίας τους, όσο και της προσωπικότητάς τους» (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). Τις περισσότερες φορές οι μελετητές εκφράζουν την έννοια της ηγεσίας βασιζόμενοι στις προσωπικές τους απόψεις ή εστιάζοντας σε ορισμένες εκφάνσεις του φαινομένου που τους προκαλούν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον (Locke, 1997). Αυτό αποδεικνύεται και από την διατύπωση, ύστερα από μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, του παρακάτω συμπεράσματος: «υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί για την ηγεσία όσα και τα άτομα που έχουν προσπαθήσει να ορίσουν την έννοια αυτή» (Karimi, Leggat, Donohue, Farrell & Couper, 2014).

Από τότε που ειπώθηκε τον συμπέρασμα αυτό δεν έχει παρατηρηθεί καμία μείωση στην ανάπτυξη νέων ορισμών γύρω από την ηγεσία, καθώς το εν λόγω θέμα είναι ένα από τα πιο πολυσυζητημένα φαινόμενα, χωρίς ακόμη την αντίστοιχη κατανόηση (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Παρόλο που, όπως ήδη αναφέραμε, οι ορισμοί για την ηγεσία φαίνεται να είναι όσοι και τα άτομα που δραστηριοποιούνται στην διερεύνηση της, υπάρχουν μερικοί που εξέχουν και θα τους παραθέσουμε παρακάτω:

- «Η ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία που ποικίλει ανάλογα με τις καταστάσεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν σε έναν οργανισμό και που διαμορφώνουν ανάλογα τη συμπεριφορά των ηγετών και των υφισταμένων τους και ακόμα προσθέτει ότι θεωρείται ένα από τα σπουδαιότερα στοιχεία τα οποία επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού» (Terry, 1993).
- «Οι διαχειριστές είναι οι άνθρωποι που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα» (Karimi, Leggat, Donohue, Farrell & Couper, 2014).
- «Η ηγεσία είναι η διαδικασία που δίνει νόημα σε αυτά τα πράγματα που κάνουν οι άνθρωποι μαζί, ώστε οι άνθρωποι να κατανοούν και να δεσμεύονται» (Terry, 1993).
- «Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από έναν άνθρωπο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικότερους στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον» (Κουράκος, Πουλημενάκου & Μήτση, 2018).
- «Ηγεσία είναι η επιρροή, η τέχνη, ή η διαδικασία επηρεασμού της συμπεριφοράς, των πράξεων, η ενεργοποίηση και η καθοδήγηση μιας τυπικής ή άτυπης οργάνωσης- μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας, με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα να προσπαθεί να υλοποιήσει συγκεκριμένους στόχους, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα» (Σαρρής, 2001).

1.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα-ικανότητες του ηγέτη

Τα βασικά γνωρίσματα που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη, σύμφωνα με ορισμένους μελετητές, είναι η ευφυΐα, η δυνατότητα κυριαρχίας, η αυτοπεποίθηση, η γνώση της εργασίας, ο υπέρμετρος ζήλος και η ενεργητικότητα. Από τη άλλη, κάποιοι άλλοι υποστηρίζουν πως τα σημαντικότερα είναι το χάρισμα, η δύναμη και το θάρρος. Ωστόσο, μεγάλης σημασία είναι και το όραμα, η ενίσχυση του προσωπικού, η διαίσθηση, οι αξίες και η ένταξη στα δεδομένα της ομάδας. Η ύπαρξη οράματος είναι αυτό το χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τον ηγέτη από τον διαχειριστή της ομάδας και φανερώνει την διορατικότητα του ηγέτη, ο οποίος μπορεί να κοιτάει στο μέλλον και να επενδύει σε αυτό (Χυτήρης,2001). Ενίσχυση του προσωπικού σημαίνει η ενθάρρυνση των μελών της ομάδας ώστε να είναι αυτάρκεις. Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για την επιτέλεση αυτής της διαδικασίας και αυτό γίνεται με το να αναθέτει αρμοδιότητες στο προσωπικό με στόχο να τους ωθήσει να αναλάβουν ευθύνες (Bass & Avolio, 1994).

Η διαίσθηση αναφέρεται στην δεξιότητα του ηγέτη να προκαλεί έμπνευση και επινοητικότητα στο προσωπικό, κυρίως σε κρίσιμες καταστάσεις αστάθειας. Τέλος, οι αξίες σχετίζονται με το ήθος του ηγέτη. Επίσης, ως σημαντικό έχει σημειωθεί και το γεγονός πως οι ηγέτες πρέπει να ακολουθούν τις ηθικές αξίες και αρετές, νοοτροπία που θα τους οδηγήσει στην λήψη ορθών αποφάσεων κι έτσι θα ικανοποιούνται οι ανάγκες του προσωπικού. Επιπλέον, έχουμε και γνωρίσματα, που καθορίζουν τον αποδοτικό ηγέτη, τα οποία αναφέρονται στις εκφάνσεις της προσωπικότητας του, όπως τα υψηλά επίπεδα ενέργειας και αντοχής στο στρες, η συναισθηματική σταθερότητα και ωριμότητα, η προσωπική ακεραιότητα, η δύναμη των κινήτρων, η ανάγκη για ανάπτυξη δεσμών και ο προσανατολισμός προς τα κατορθώματα (Crowther & Olsen,1997).

Μετά από πολλές διατυπώσεις, μελέτες και διάφορα συμπεράσματα σπουδαίων ανθρώπων που ασχολήθηκαν με το συγκεκριμένο θέμα, κάποιοι έχουν κατασταλάξει πως τα βασικά ηγετικά γνωρίσματα μπορούμε να κατατάξουμε σε δύο κατηγορίες (Κάντας, 1998). Η πρώτη περικλείει εκείνα που σχετίζονται με την διάθεση του ατόμου να ασκήσει ηγεσία. Τα κυριότερα της πρώτης κατηγορίας είναι τα παρακάτω:

- Ανάγκη για κατορθώματα/όραμα: η διάθεση για άσκηση εξουσίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανάγκη του ανθρώπου να επιφέρει αποτελέσματα τα οποία είναι σημαντικά. Τον ευχαριστεί ο καθορισμός

υψηλών στόχων, η ύπαρξη μιας γενικότερης αποστολής και οι δύσκολοι στόχοι. Η συγκεκριμένη ανάγκη είναι και η πηγή που κάνει τον άνθρωπο να ονειρεύεται, να αναπτύσσει όραμα, να παίρνει πρωτοβουλίες, να αντιτίθεται στο κατεστημένο, να παίρνει ρίσκα, να δουλεύει σκληρά και με ζήλο, κι όλα αυτά αποσκοπώντας στην εκπλήρωση υψηλών στόχων (Φαναριώτη, 1996).

- Ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση: η ανάγκη του ανθρώπου για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους δρα θετικά στην διάθεση του για άσκηση ηγεσίας. Με την ύπαρξη των παραπάνω αναγκών το άτομο στοχεύει στην επαγγελματική εξέλιξη, την διάκριση, την επιτυχία και εργάζεται σκληρά με επιμονή για να καταφέρει να προχωρήσει. Η αυτοεκτίμηση μεταφράζεται ως το πόσο ο ίδιος ο άνθρωπος εκτιμά τον εαυτό του και προκύπτει ως αποτέλεσμα όλων όσων προηγήθηκαν στο πέρασμα του χρόνου (Καλλονιάτη, 2018).
- Πίστη και δέσμευση στις αξίες: η πίστη και η δέσμευση στις αξίες είναι καθοριστικά χαρακτηριστικά για έναν ηγέτη, καθώς οι αξίες είναι αυτές που τον βοηθούν να πάρει αποφάσεις και πρωτοβουλίες διαχωρίζοντας το σωστό από το λάθος και το άδικο από το δίκαιο. Όταν ο ηγέτης έχει αξίες προσφέρει περισσότερη γνησιότητα στην ηγετική του συμπεριφορά και τον καθιστά αξιόπιστο. Επίσης, όταν ηγέτης και λοιπή ομάδα συμμαρύνονται ίδιες αξίες διευκολύνεται η συνεργασία και συνεννόησή τους προς τον κοινό στόχο (Μπουραντάς, 2002).
- Ανάγκη για δύναμη και επιρροή: τα άτομα που έχουν διάθεση να ασκήσουν ηγεσία έχουν αυξημένη την ανάγκη για δύναμη και επιρροή. Η συγκεκριμένη ανάγκη σχετίζεται με την ικανοποίηση που προκύπτει από την αυτονομία, την ανεξαρτησία και την άσκηση επιρροής σε υφιστάμενους και συνεργάτες, πάντοτε με στόχο την εκπλήρωση του κοινού οράματος (Μπουραντάς, 2005).

Στην δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται χαρακτηριστικά που αφορούν περισσότερο το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς όπως:

- Αυτοπεποίθηση, θάρρος, κουράγιο: τα χαρακτηριστικά αυτά είναι αναγκαία διότι στην πορεία της ηγεσίας σίγουρα θα προκύψουν στιγμές

αμφισβήτησης, αντιπαράθεση με τα κατεστημένο, επιτακτική ανάληψη πρωτοβουλιών και προκλητικοί στόχοι. Είναι τα βασικά συστατικά για την αντιμετώπιση κρίσεων που αυτό μπορεί να συνεπάγεται την διαχείριση διλημμάτων, απογοητεύσεων και αποτυχιών (Χυτήρης, 2013).

- Εστίαση, επιμονή, πειθαρχία: η διαδικασία της ηγεσίας, ο ρόλος του ηγέτη και όσα αυτά συνεπάγονται για να διεκπεραιωθούν υπάρχει ένας βαθμός δυσκολίας. Για να αντιμετωπιστούν όσες δυσκολίες εμφανιστούν είναι απαραίτητο ο ηγέτης να κατέχει επιμονή, πειθαρχία και προσήλωση στον στόχο που έχουν θέσει ως ομάδα. Σε αντίθετη περίπτωση θα καταλήξουν σε απογοητεύσεις, απαισιοδοξία και πιθανόν εγκατάλειψη του σχεδίου (Avolio & Bass, 2004).

Κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι η ευαισθησία για τους ανθρώπους, η ακεραιότητα, η αυστηρότητα και η ταπεινότητα. Αν και θεωρούνται πολύ σημαντικά για την άσκηση μιας ορθής ηγετικής συμπεριφοράς, μέχρι σήμερα δεν έχουν αντιμετωπίσει την βιβλιογραφική βαρύτητα που τους αρμόζει (Χυτήρης, 2013).

Ορισμένα ακόμα γνωρίσματα για τα οποία έχουμε στην διάθεσή μας και την αντίστοιχη ανάλυση είναι τα εξής:

- Συναισθηματική νοημοσύνη: είναι το στοιχείο που θα βοηθήσει και θα κατευθύνει τους ηγέτες να λάβουν σωστές αποφάσεις για την αντιμετώπιση προβλημάτων, να οργανώσουμε σοφά τον χρόνο τους, να διαμορφώνουν την συμπεριφορά και τις αντιδράσεις τους ανάλογα με τις απαιτήσεις των καταστάσεων και να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν κάποια κρίση (Carney, 2011).
- Κοινωνική νοημοσύνη: η κοινωνική νοημοσύνη μεταφράζεται ως η δεξιότητα εκτίμησης των απαιτήσεων της ηγεσίας σε δεδομένες καταστάσεις και κατά συνέπεια η εύρεση και άσκηση της κατάλληλης αντίδρασης. Την απαρτίζουν δύο βασικά χαρακτηριστικά η κοινωνική αντίληψη και η ευελιξία συμπεριφοράς. Αναλυτικότερα, η κοινωνική αντίληψη είναι η ικανότητα κατανόησης των λειτουργικών αναγκών, των προβλημάτων και ευκαιριών που σχετίζονται με την ομάδα και τον οργανισμό, των χαρακτηριστικών των μελών, των κοινωνικών τους σχέσεων και των συλλογικών διαδικασιών που θα ενισχύσουν ή περιορίσουν την επιρροή τους προς τα μέλη της ομάδας τους ή

του οργανισμού. Η ευελιξία στη συμπεριφορά είναι η ικανότητα αλλά και η προθυμία να αλλάξει κάποιος τη συμπεριφορά του έτσι ώστε να προσαρμόζεται στις ανάγκες της κάθε περίπτωσης (Judge & Watanabe, 1993).

- Στρατηγική σκέψη: είναι πολύ σημαντικό για έναν ηγέτη να μπορεί να αντιληφθεί ότι τα σύνθετα προβλήματα έχουν προκύψει από διάφορους παράγοντες και συνήθως, αντίστοιχα, προϋποθέτουν και επίλυση αυτών των επιμέρους ζητημάτων. Τα ηγετικά στελέχη είναι απαραίτητο να διαθέτουν στρατηγική σκέψη έτσι ώστε να είναι σε θέση να προχωρήσουν στα ανάλογα συστήματα σκέψης και να πάρουν σωστές αποφάσεις προκειμένου να αποφύγουν δυσάρεστες συνέπειες και παράπλευρες απώλειες (Locke & Latham, 2004).
- Τεχνικές δεξιότητες: σε αυτές εμπερικλείονται η γνώση για τις μεθόδους, τις διαδικασίες και τον εξοπλισμό που είναι απαραίτητα για την ορθή διεκπεραίωση των ενεργειών του οργανισμού.
- Αντιληπτικές ικανότητες: οι αντιληπτικές ικανότητες είναι υπεύθυνες για την ορθή κρίση του ηγέτη, την ικανότητα του για προβλέψεις, την δημιουργικότητα, αλλά και η ικανότητα να ξεχωρίζει τον νόημα σε αμφίβολες και αβέβαιες καταστάσεις (Stogdill, 1948).
- Διαπροσωπικές ικανότητες: οι διαπροσωπικές ικανότητες αναφέρονται στην γνώση γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις διαδικασίες της ομάδας, την ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων, των στάσεων και των κινήτρων των υπολοίπων, καθώς ενισχύουν και τη επικοινωνία με ξεκάθαρο και πειστικό τρόπο. Αυτά συμβάλουν στην μεγαλύτερη επιρροή των ανθρώπων (Locke & Latham, 2004).
- Ικανότητα μάθησης: με τον όρο ικανότητα μάθησης εννοούμε την ικανότητα του ηγέτη να μπορεί να προσαρμόζεται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μαθαίνοντας από τις εμπειρίες του και τα λάθη του. Αυτό τους καθιστά ευέλικτους και ικανούς να εξελίξουν τα διανοητικά μοντέλα τους. «Οι ηγέτες, συχνά, περιγράφονται ως οραματιστές, είναι εφοδιασμένοι με στρατηγικές και σχέδιο και έχουν την επιθυμία να κατευθύνουν τις ομάδες και τις υπηρεσίες τους σε ένα μελλοντικό στόχο» (Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011).

Τέλος, οι ηγέτες θα πρέπει να είναι δυναμικοί, παθιασμένοι με αυτό που ασχολούνται, να κατέχουν παρακινητική επιρροή πάνω στους άλλους ανθρώπους, να επικεντρώνονται στην επίλυση του προβλήματος και είναι ικανοί να αποτελέσουν πηγή έμπνευσης για τους υπόλοιπους. Οι αποδοτικοί ηγέτες χρειάζεται να χρησιμοποιούν διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων, να συντηρούν την αποδοτικότητα της ομάδας και να εξελίσσουν την ταυτότητα της ομάδας. Είναι εξίσου σημαντικό ένας καλός ηγέτης να αποτελεί «μέντορα», καθοδηγητή για την ομάδα του. Με σωστή καθοδήγηση ένας πετυχημένος ηγέτης θα καταφέρει να εξελίξει το υπόλοιπο προσωπικό και να συνδυάσει την ηγεσία του με την εξέλιξη αυτή (Wolf, Boland & Aukerman, 1994).

1.3 Θεωρίες ηγεσίας

Οι περισσότεροι συγγραφείς και ερευνητές κατατάσσουν τις θεωρίες ηγεσίας σε τέσσερις κατηγορίες:

1) Η θεωρία του μεγάλου άνδρα/Θεωρίες των Γνωρισμάτων

Η πρώτη θεωρία, που έχει βασιστεί στην αριστοτελική φιλοσοφία, ισχυρίζεται πως ορισμένοι άνθρωποι είναι γεννημένοι για να καθοδηγούν και άλλοι για να καθοδηγούνται, και όσοι ανήκουν στην πρώτη κατηγορία θα τον δείξουν όταν εμφανιστεί ανάγκη. Επίσης, οι υποστηρικτές αυτής της θεωρίας πιστεύουν πως κάποιοι άνθρωποι έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που τους καθιστούν καλύτερους ηγέτες από άλλους. Αυτές οι θεωρίες επικεντρώνονται κατά βάση στα χαρακτηριστικά του ηγέτη και ισχυρίζονται πως διαθέτει προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η αυτοπεποίθηση και η ευφυΐα του, και λόγω αυτών διαφέρουν από άλλους (Morgenson, De Rue, Karam, 2010).

Ωστόσο δεν έχουν εξελιχθεί πολύ οι παραπάνω θεωρίες, διότι στην πορεία παρουσιάστηκαν δυσκολίες, π.χ. η ύπαρξη πολλών ατομικών χαρακτηριστικών. Σε κάθε περίπτωση, και παρά τα ελαττώματά τους, όπως το γεγονός ότι παραβλέπουν τον αντίκτυπο των άλλων ή της συγκυρίας στον ηγετικό ρόλο, αξίζει να εξετασθούν μια και πολλά από τα χαρακτηριστικά που αναγνωρίστηκαν από τις θεωρίες αυτές ακόμα και σήμερα χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τους επιτυχημένους ηγέτες (Karimi, Leggat, Donohue, Farrell, Couper, 2014).

2) Θεωρίες Συμπεριφοράς

Κατά την περίοδο που μελετήθηκαν οι ανθρώπινες σχέσεις, πολλοί ήταν οι κοινωνιολόγοι και οι συμπεριφοριστές, που ενώ δραστηριοποιούνταν στην διεύρυνση της διοίκησης, επέλεξαν να εμβαθύνουν στην μελέτη της ηγεσίας. Στην πορεία αυτής της διαδικασίας κατευθύνονταν όλο και περισσότερο στην αντίληψη πως μεγαλύτερη σημασία έχουν οι πράξεις του ηγέτη και το ηγετικό του ύφος, και όχι τόσο τα γνωρίσματα που διαθέτει (Χυτήρης, 2013). Από αυτές τις αναλύσεις προέκυψαν και ξεχώρισαν τα παρακάτω πρότυπα ή αλλιώς τύποι ηγέτη:

- Ο αυταρχικός,
- Ο δημοκρατικός και
- Ο φιλελεύθερος ηγέτης.

Οι θεωρίες που ασχολήθηκαν με την συμπεριφορά του ηγέτη έχουν ένα προτέρημα σε σχέση με όσες εξετάζουν τα γνωρίσματα, σε περίπτωση που ο αποτελεσματικός ηγέτης εξαρτάται από τη συμπεριφορά του, τότε θα ήταν δυνατή και εφικτή η διδασκαλία της αποτελεσματικής ηγεσίας (κάτι που δε θα ήταν εφικτό στην περίπτωση των ατομικών χαρακτηριστικών, μια και αυτά θεωρούνται σχετικά σταθερά στοιχεία της προσωπικότητας του ατόμου).

3) Θεωρίες/Μοντέλα που ο ηγέτης εξαρτάται από ποικίλα στοιχεία

Η πρώτη φορά που διατυπώθηκε η αντίληψη πως ο τρόπος ηγεσίας για να είναι αποτελεσματικός υποχρεούται να διαμορφώνεται με βάση τις απαιτήσεις της περίπτωσης ή τα άτομα που παίζουν κάποιο ρόλο ήταν πριν 100 χρόνια. Έπειτα, ενισχύθηκε ακόμα περισσότερο από την άποψη πως κανένας από τους υφιστάμενους τρόπου ηγεσίας δεν είναι τέλειος και κατάλληλος για όλες τις καταστάσεις (Μπιτσάνη, 2009). Αν και οι θεωρητικές προσεγγίσεις, που έχουν ασχοληθεί είτε με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είτε με την συμπεριφορά του, αφενός βοήθησαν στην καλύτερη δυνατή κατανόηση της ηγεσίας, αφετέρου, όμως, καμία δεν έδωσε σημασία στην σπουδαιότητα που έχει το περιβάλλον στο οποίο δρα ο ηγέτης. Για παράδειγμα κάποιοι ηγέτες μπορεί να είναι ιδιαίτερος αποτελεσματικοί σε ένα πλαίσιο ενώ όταν βρεθούν σε ένα άλλο να μην είναι και να είναι αναποτελεσματικοί (Φραγκομίχαλος, 1993).

Αυτός είναι ο λόγος που τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί οι απόψεις πως δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος ηγεσίας, αλλά πρέπει κάθε φορά, ανάλογα με τις απαιτούμενες ανάγκες να υιοθετείται ένας διαφορετικός, πιο κατάλληλος και πιο αποτελεσματικός τρόπος δράσης του ηγέτη. Τέτοιες θεωρίες μοντέλα είναι, το συγκυριακό μοντέλο η θεωρία κατάστασης, το μοντέλο πορείας –στόχου και το συναλλακτικό μοντέλο. Σκεπτόμενοι σε αυτό το πλαίσιο είναι σαφές πως η αποδοτικότητα του ηγέτη εξαρτάται από διάφορα στοιχεία του περιβάλλοντος του, όπως, ενδεικτικά, η συμπεριφορά των υφιστάμενων του, η σχέση που έχει μαζί τους, τα χαρακτηριστικά του έργου (Σταυριανόπουλος, Σταμάτη, Γκεβρέκη, Γκουρβέλου & Παπαδημητρίου, 2011).

4) Αλληλεπιδραστικές Θεωρίες Ηγεσίας ή Σύγχρονες Προσεγγίσεις

Η βασική θέση της αλληλεπιδραστικής θεωρίας είναι ότι η συμπεριφορά του ηγέτη διαμορφώνεται από την γενικότερη σχέση μεταξύ της προσωπικότητας του και της ορισμένης περίπτωσης. Ένας πετυχημένος ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις ανάγκες της περίπτωσης και ακολουθεί τις καταλληλότερες στρατηγικές ανάμεσα στις διάφορες δεξιότητες. Μέσα από μελέτες αποδείχθηκε ότι και οι ηγέτες, αλλά και οι οπαδοί τους, έχουν αμφότεροι την ικανότητα να ενισχύουν και να ενθαρρύνουν ο ένας τον άλλο. Έχει επικρατήσει πως στην διοίκηση συναντάμε δύο τύπους ηγετών, τον διεκπεραιωτικό και τον αναμορφωτικό (Antonakis, 1993).

Διεκπεραιωτικός είναι εκείνος που ασχολείται με τις καθημερινές λειτουργίες, που θέτει στόχους, δίνει κατευθύνσεις και χρησιμοποιεί ανταμοιβές για να ενισχύσει τις συμπεριφορές των υπαλλήλων οι οποίες σχετίζονται με την επίτευξη ή την υπέρβαση των στόχων που έχουν τεθεί. Ο διεκπεραιωτικός ηγέτης εστιάζει στην διαδικασία στοχοθέτησης και καθοδήγησης, ενώ παράλληλα επιθυμεί να ασκεί ο ίδιος έλεγχο σε καταστάσεις και συνεργάτες. Από την άλλη μεριά αναμορφωτικός είναι ο ηγέτης που είναι αφοσιωμένος, που έχει όραμα, και είναι σε θέση να ενδυναμώσει τους άλλους, με το όραμα αυτό. Σύμφωνα με τους ίδιους μελετητές οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι σε θέση να δίνουν κίνητρα για απόδοση πέραν των προσδοκιών, μέσω της ικανότητάς τους να επηρεάζουν τις στάσεις των ανθρώπων (Bass, Jung, Avolio & Berson, 2003). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης εμπνέει και κινητοποιεί τους υφιστάμενούς του, όχι μόνο ως πρότυπο αλλά αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα την μοναδικότητα των υφισταμένων του και επιδεικνύοντας δημιουργικότητα (Wolf, Boland & Aukerman, 1994).

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί πλήθος σύγχρονων προσεγγίσεων στις οποίες υπογραμμίζεται η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και συμπεριφοράς. Έννοιες όπως η χαρισματική, η μετασχηματιστική, η συναλλακτική, η ηθική, η αυθεντική, η ενδυναμωτική ηγεσία καταλαμβάνουν σημαντικό μέρος της διαθέσιμης βιβλιογραφικής έρευνας και μελέτης στο πεδίο της ηγεσίας. Οι παραπάνω προσεγγίσεις επιχειρούν να φωτίσουν ορισμένες βασικές συμπεριφορές και ορισμένα στυλ ηγεσίας που, στο σύγχρονο περιβάλλον των οργανισμών, αποφέρουν καρπούς και αποδεικνύονται άκρως αποτελεσματικές για τους οργανισμούς για τα μέλη, για τους πελάτες. Μελετώντας σχετικά με τις σύγχρονες προσεγγίσεις μπορούμε να πούμε ότι το διεκπεραιωτικό μοντέλο είναι το συναλλακτικό, ενώ το αναμορφωτικό είναι το μετασχηματιστικό και το αναφέρουμε για αποφυγή παρεξηγήσεων (Sullivan & Garland, 2010).

1.4 Στυλ ηγεσίας

Μέσα από την ανάλυση των θεωριών ηγεσίας απορρέει και ο τρόπος ηγεσίας, δηλαδή το στυλ που οικειοποιείται ένας ηγέτης. Όπως ορίστηκε από μελέτες ως ηγετικό στυλ θεωρείται ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ένας ηγέτης για να διοικήσει τους υφιστάμενους του. Το στυλ διαμορφώνεται από πολλούς παράγοντες, όπως η συμπεριφορά απέναντι στους ανθρώπους, η εξουσία που έχει και το πάθος του για εκπροσώπηση της ομάδας του. Επίσης, ο ηγέτης οφείλει να έχει ευελιξία σχετικά με την επιλογή του στυλ του, δηλαδή πρέπει να είναι ικανός να χρησιμοποιεί διαφορετικά στυλ ή ακόμα και συνδυασμό κάποιων από αυτά αν χρειαστεί για να πετύχει τον στόχο του (Robbins & Judge, 2011).



Εικόνα 1. Εξατομικευμένη ηγεσία

Αργότερα, δίνοντας έμφαση στην λήψη αποφάσεων, οι μελετητές όρισαν πέντε βασικά στυλ ηγεσίας:

- 1) Το αυταρχικό, κατά το οποίο ο ηγέτης παίρνει μόνος του όλες τις αποφάσεις και έπειτα τις μεταφέρει στους υφιστάμενους του και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας δίχως να δίνει εξηγήσεις,
- 2) Το δημοκρατικό, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης υπολογίζει τις ανάγκες και τις απόψεις των μελών της ομάδας του, τους ενθαρρύνει να παίρνουν μέρος την λήψη αποφάσεων και ενισχύει την παραγωγικότητα, την δημιουργικότητα και το αίσθημα ευθύνης,
- 3) Το εξουσιοδοτικό/αδιάφορο/χαλαρό, σε αυτό το στυλ ο ηγέτης δεν αναλαμβάνει σχεδόν καμία ευθύνη, δεν πιστεύει στις ηγετικές του ικανότητες και δεν θέτει σοβαρούς και υψηλούς στόχους. Ως εκ τούτου, τα μέλη της ομάδας δεν έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις δραστηριότητες και το έργο της (Lepine, Erez & Johnson, 2002).
- 4) Το πειστικό, κατά το οποίο το ενδιαφέρον του ηγέτη μετατοπίζεται ανάμεσα στην επίτευξη του στόχου και στους εργαζόμενους του,
- 5) Το ανθρωπιστικό, όπου ο ηγέτης δρα σε συνεννόηση και συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας πάνω σε ζητήματα που τους ενδιαφέρουν και τους επηρεάζουν (Bass & Riggio, 2006).

Επιπρόσθετα, αν λάβουμε ως κριτήριο την εμπιστοσύνη που δείχνει στα μέλη της ομάδας του τα στυλ ηγεσίας διακρίνονται σε τέσσερα:

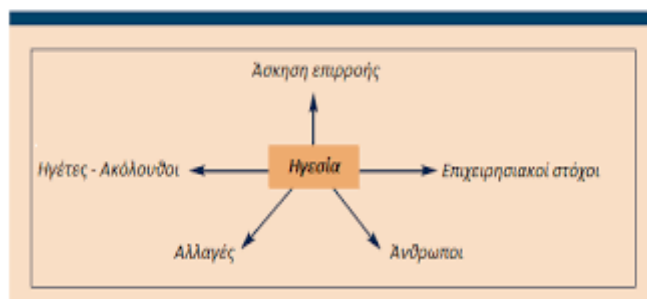
- a) Το καταναγκαστικό/αυταρχικό,
- b) Το καλοπροαίρετο/αυταρχικό,
- c) Το συμβουλευτικό,
- d) Το συμμετοχικό/δημοκρατικό.

Έχει αποδειχθεί πως πιο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί είναι οι οργανισμοί που υιοθετούν το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Με βάση την διοικητική σχάρα ή αλλιώς πλέγμα και κρίνοντας στηριζόμενοι σε δύο βασικούς προσανατολισμούς, τον προσανατολισμό του ηγέτη προς την εργασία/παραγωγή και τον προσανατολισμό του

ηγέτη προς τους εργαζόμενους, προκύπτουν πέντε κατηγορίες τύπου ηγεσίας (Χυτήρης, 2017).:

- a) Ο αδιάφορος/εξασθενημένος ηγέτης,
- b) Ο υπηρεσιακός ηγέτης,
- c) Ο ασταθής ηγέτης,
- d) Ο διαπροσωπικός ηγέτης,
- e) Ο ομαδικός ηγέτης.

Από τις παραπάνω η πιο αποτελεσματική μέθοδος ηγεσίας είναι η ομαδική, κατά την οποία ο ηγέτης δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον αφενός για την εκπλήρωση των στόχων, κι αφετέρου προς τις ανάγκες των εργαζομένων.



Εικόνα 2. Αποτελεσματική ηγεσία

Ωστόσο, αυτό που έχει παρατηρηθεί γύρω από την αποτελεσματικότητα των τρόπων ηγεσίας είναι πως η συνήθως καθορίζεται από την κατάσταση στην οποία εφαρμόζεται. Εν ολίγοις, ακόμα και οι πιο αποτελεσματικοί μέθοδοι μπορεί να αποδειχθούν ανεπαρκείς σε ορισμένες περιπτώσεις, και αντίστοιχα η πιο αμφιλεγόμενες να αποδειχθούν κατάλληλες σε άλλες (Κουτούζης, 1999). Για να θεωρηθεί αποδοτικό ένα στυλ πρέπει να έχουν ληφθεί υπόψιν τα εξής: να ταιριάζει με το πλαίσιο στο οποίο εφαρμόζεται, να ταιριάζει με το έργο που έχουν σκοπό να επιτελέσουν, να είναι ταιριαστό με το ανθρώπινο δυναμικό και, κυρίως, θα πρέπει να μπορεί να προσαρμόζεται στους εργαζόμενους και τους συνεργάτες του ηγέτη. Μέσα από την επιλογή και, συνεπώς, την εφαρμογή ενός ή περισσότερων στυλ ηγεσίας διαμορφώνεται και το μοντέλο ηγεσίας ή η μορφή της, ενώ παράλληλα ορίζεται και κάποια από τις θεωρίες από την οποία έχει εμπνευστεί ο ηγέτης και στη πορεία και την

έκβαση των επιλογών αυτών θα κριθεί αν ήταν σωστές οι επιλογές ανάλογα με τα αποτελέσματα (Ζαβλανός, 2002).

1.5 Μοντέλα ηγεσίας

Παραδοσιακά, έχουμε τρία βασικά μοντέλα ηγεσίας:

- a) Το αυταρχικό, όπου ο ηγέτης είναι αυτός που παίρνει όλες τις αποφάσεις, ασκεί την εξουσία και την δύναμή του με σκοπό να επηρεάσει την συμπεριφορά των υφιστάμενων του και να επιφέρει τα αποτελέσματα που επιθυμεί,
- b) Το δημοκρατικό, κατά το οποίο τα άτομα επηρεάζονται από εσωτερικά κίνητρα και επιθυμούν να μετέχουν ενεργά στην λήψη αποφάσεων,
- c) Το φιλελεύθερο, και εδώ τα άτομα επηρεάζονται από εσωτερικά κίνητρα, αλλά στην προκειμένη περίπτωση υπάρχει η ανάγκη για ελευθερία στην λήψη αποφάσεων και την επιτέλεση του έργου (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

1.6 Η θεωρία του Μεγάλου Ανδρός

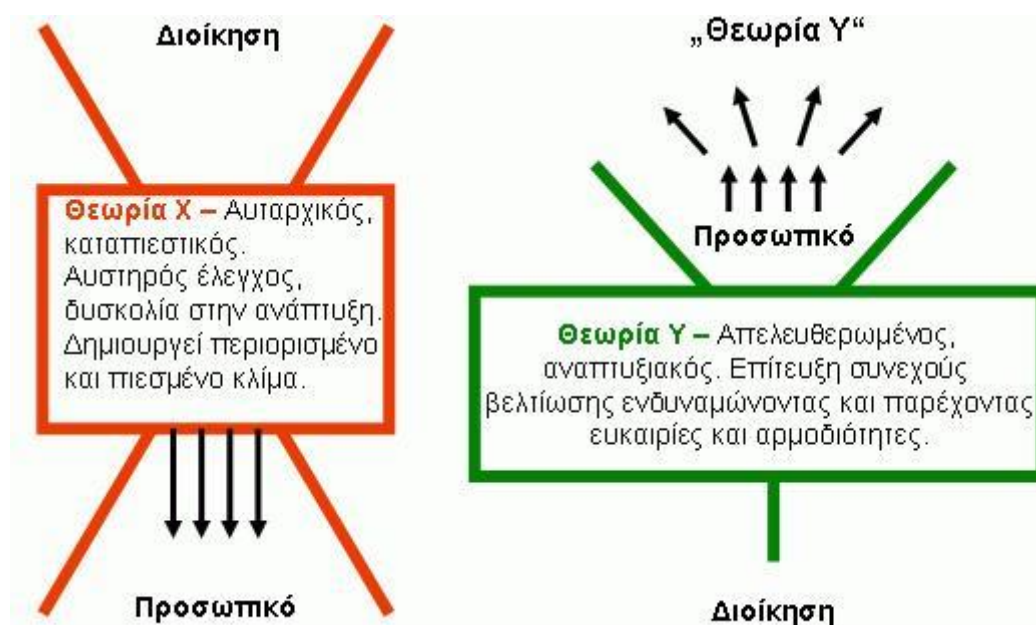
Σύμφωνα με την θεωρία του Μεγάλου Ανδρός οι μεγαλύτεροι ηγέτες θα φανερωθούν όταν το προστάξουν οι καταστάσεις. Όπως ήδη έχουμε αναφέρει έχει βασιστεί στην αριστοτελική φιλοσοφία και ισχυρίζεται πως ορισμένοι έχουν γεννηθεί για οδηγούν και άλλοι για να οδηγούνται. Η θεωρία έγινε δημοφιλής το 1840 με την υποστήριξη του φιλοσόφου, ιστορικού και συγγραφέα Thomas Carlyle (Bass, 1997).

Μετέπειτα, ειπώθηκε πως οι μεγάλοι άνδρες έχουν μετατραπεί σε «προϊόντα» των κοινωνιών τους, αφού πιστεύουν πως οι δράσεις τους δεν θα είχαν κανένα ουσιαστικό αποτέλεσμα και δεν θα μπορούσαν καν να πραγματοποιηθούν αν δεν υπήρχε το κατάλληλο κοινωνικό πλαίσιο. Επίσης, υποστηρίζει ότι πολλές φορές εκ φύσεως κάποιοι προτιμούν να κατευθύνονται από άλλους, ενώ κάποιοι κατέχουν το χάρισμα του να οδηγούν. Ένα από τα βασικά προβλήματα της θεωρίας ηγεσίας του Μεγάλου Ανδρός είναι ότι δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι τις ιδιότητες ηγεσίας για να γίνουν πραγματικά μεγάλοι ηγέτες. Διαπιστώθηκε όμως ότι η ηγεσία είναι ένα πολύπλοκο

θέμα και πολλοί παράγοντες επηρεάζουν το πόσο επιτυχής μπορεί ή δεν μπορεί να είναι ένας συγκεκριμένος ηγέτης (Kaiser, Lindberg & Graig, 2007).

1.7 Θεωρίες X, Y και laissez-faire

Ανάμεσα στις διάφορες θεωρίες περί ηγεσίας είναι και οι θεωρίες X, Y και laissez-faire. Σύμφωνα με αυτές, οι ηγετικές συμπεριφορές διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες: την αυταρχική και την δημοκρατική ηγεσία, ενώ τα συνήθη ηγετικά πρότυπα ορίστηκαν ως αυταρχικό, δημοκρατικό και φιλελεύθερο (Μπιτσάνη, 2006).



Εικόνα 3. Θεωρία X,Y

Σύμφωνα με την θεωρία X οι αυταρχικοί ηγέτες επιλέγουν έναν αυταρχικό τρόπο για να ασκήσουν την ηγεσία τους διότι έχουν την πεποίθηση πως οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν την τάση να τεμπελιάζουν και να αποφεύγουν όσο μπορούν την εργασία, πιστεύουν ότι δεν θέλουν να αναλάβουν ευθύνες και δεν έχουν ικανότητες να πάρουν πρωτοβουλίες (Χολέβας, 2004). Ως εκ τούτου, πιστεύουν ότι ο ηγέτης πρέπει να πάρει τον ρόλο αυτού που θα πάρει τις αποφάσεις για τις επόμενες κινήσεις, είναι υπεύθυνος να καθοδηγεί και να ελέγχει τους υφιστάμενους και οφείλει να τους κρατά υπάκουους με τον φόβο της δύναμης του και της τιμωρίας (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999).

Στην θεωρία Υ βασίζεται η δημοκρατική ηγετική συμπεριφορά, η οποία με την σειρά της στηρίζεται στην πεποίθηση ότι οι άνθρωποι από την φύση τους προορίζονται να αγαπούν την εργασία, είναι εξοπλισμένοι με υπευθυνότητα, επιθυμούν την ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών. Ακόμα, υποστηρίζει ότι οι διαφορές ανάμεσα στους ανθρώπους είναι μικρές και λόγω αυτού και οι υποχρεώσεις τους δεν μπορούν να έχουν μεγάλες διαφορές (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Με βάση την θεωρία *laissez-faire* είναι πιο χαλαρός και ανεκτικός, αποφεύγει τις ευθύνες, όπως και τις σοβαρές αποφάσεις, και ο έλεγχος που ασκεί είναι ελάχιστος αν όχι ανύπαρκτος, επιλέγει να παρέμβει μόνο όταν ζητηθεί και ακόμη και τότε γίνεται στηρίζοντας άλλα άτομα ή ομάδες, δεν συνηθίζει να κατευθύνει την ομάδα, αλλά να δίνει έμφαση στην άποψη της και, τέλος, δεν ασκεί κριτική. Δεν είναι λίγες οι φορές που αυτή η τακτική δεν έχει φανεί χρήσιμη και έχει χαρακτηριστεί από απάθεια και έλλειψη ενδιαφέροντος. Όταν όμως τα μέλη της ομάδας έχουν υψηλά κίνητρα και είναι αυτοκατευθυνόμενα, η ηγεσία *laissez-faire* μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερη δημιουργικότητα και παραγωγικότητα. Η φιλελεύθερη ηγεσία είναι κατάλληλη για την εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων (Cohen, 1990).

1.8 Η Υπηρετούσα Ηγεσία (Servant Leadership)

Σύμφωνα με την Υπηρετούσα Ηγεσία οι περισσότεροι από τους πετυχημένους ηγέτες διοικούν και δρουν με ένα καινοτόμο και αλλιώτικο τρόπο τους οργανισμούς και τις ομάδες τους. Σε αυτή την περίπτωση έχουμε να κάνουμε με ένα είδος ηγέτη που αρχικά υπηρετεί τον στόχο που έχει θέσει, είτε ο ίδιος είτε η ομάδα, κι έπειτα έχει τον ρόλο του ηγέτη. Αυτή η διαδικασία οδηγεί σε συλλογικές προσπάθειες τα αποτελέσματα των οποίων είναι μεγαλύτερα αθροιστικά από τις ατομικές προσπάθειες. Στην συγκεκριμένη θεωρία κρύβεται η παρακάτω φιλοσοφία, η οποία εμπεριέχει ένα άθροισμα πρακτικών ηγεσίας και προϋποθέτει μια σειρά από ηγετικές ικανότητες: ο ηγέτης, που όπως είπαμε είναι πρώτα υπηρέτης, δίνει προτεραιότητα στις ανάγκες των άλλων, τους ενισχύει ώστε να ανελιχθούν και καλυτερεύει διαρκώς την απόδοσή του (Καρβουνιάρη & Διπλού, 2013).



Εικόνα 4. Το μοντέλο του Υπηρέτη - Ηγέτη

Επίσης, έχει πάντα διάθεση να μάθει από τους υπόλοιπους, ενώ θέτει σε δευτερεύουσα θέση την προσωπική του εξέλιξη και αμοιβή. Τέτοιου είδους ηγέτες εστιάζουν στην διαμόρφωση της απόδοσης και είναι καθημερινά δίπλα στους άλλους ανθρώπους, παρέχοντας τους βοήθεια ώστε να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους και να επιτύχουν τους στόχους, καθώς παρέχουν όραμα. Ως καταληκτικός τους στόχος έχει τεθεί η διαρκής επένδυση της ζωής του εν λόγω ηγέτη στην ζωή των οπαδών του. Η υπηρετούσα ηγεσία έχει σαν πύρινα της το σκεπτικό ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες υπηρετούν τις ανάγκες των εργαζομένων, ενισχύοντας και ενδυναμώνοντας τους υφισταμένους τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ενώ ο αμοιβαίος σεβασμός και η ανατροφοδότηση και η αμοιβαία προσβασιμότητα αποτελούν αναγκαία συστατικά της σχέσης ηγέτη-οπαδού. Η παραπάνω αντίληψη διαφέρει τελείως από την παραδοσιακή διοίκηση (Χατζηπαντελή, 1999).

Κεφάλαιο 2. Η Αποτελεσματική Νοσηλευτική Ηγεσία

2.1 Η θεωρία της Αποτελεσματικής Ηγεσίας

Η θεωρία της Αποτελεσματικής Ηγεσίας ήρθε στην επιφάνεια στις αρχές του 21^{ου} αιώνα. Η Αποτελεσματική Ηγεσία συνιστά συνδυασμό ποικίλων παραγόντων. Αρχικά, ο ηγέτης της εν λόγω θεωρίας διακρίνεται από έντονο το στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίστηκε «η ικανότητα των ατόμου να αναγνωρίζει τα δικά του και τα συναισθήματα των άλλων, να διακρίνει διαφορετικά συναισθήματα, να τα αναγνωρίζει κατάλληλα, να χρησιμοποιεί το συναίσθημα στον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς και να διαχειρίζεται και/η να ρυθμίζει το συναίσθημά του προκειμένου να προσαρμόζεται στα διαφορετικά περιβάλλοντα ή να επιτυγχάνει τους στόχους του» (Γώγος & Πετσετάκη, 2012).

Ένας άνθρωπος που έχει τον δείκτη της συναισθηματικής νοημοσύνης σε υψηλά επίπεδα έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται ευκολότερα τα ίδια του τα συναισθήματα, καθώς και των γύρω του, μπορεί να του φανούν χρήσιμα για την διαμόρφωση της σκέψης, αλλά και τα αντιμετωπίζει καλύτερα (Φλώρου, 1993). Συνήθως εξελίσσει πιο λειτουργικές κοινωνικές δεξιότητες και επαφές, ενώ δεν σχετίζεται με προβληματικές συμπεριφορές, όπως η τάση στην επιθετική συμπεριφορά και η χρήση ουσιών. Η ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι εξίσου σημαντική και για την επιτυχία (Ιορδάνογλου, Τσακαρέστου, Τσενέ, Λέανδρος & Ιωαννίδης, 2016). Θεωρείται πως η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται με την ηλικία και πραγματώνεται μέσα από τρεις διαδικασίες: την αξιολόγηση και έκφραση των συναισθημάτων προς τον εαυτό μας και τους άλλους, την ρύθμιση των συναισθημάτων προς τον εαυτό μας και τους άλλους και την προσαρμογή των συναισθημάτων κατά την χρήση τους (Alderfer, 1969).

Στην πορεία παρουσιάστηκαν τέσσερις διαφορετικές νοητικές ικανότητες:

- 1) Αντίληψη ή αναγνώριση συναισθημάτων,
- 2) Ενσωμάτωση συναισθημάτων,
- 3) Ενσωμάτωση συναισθημάτων σε διαδικασίες σκέψης.
- 4) Διαχείριση συνθημάτων.

Ενώ προσδιορίστηκαν και πέντε στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης:

- 1) Η αυτογνωσία,
- 2) Η αυτορρύθμιση,
- 3) Το κίνητρο,
- 4) Η ταύτιση και
- 5) Οι κοινωνικές δεξιότητες.

Επιπρόσθετα, δεν υπάρχει άνθρωπος που να μην διαθέτει λογική σκέψη και να μην είναι σε θέση να κατανοήσει ότι η λογική σκέψη και τα συναισθήματα του παίζουν ρόλο στις αποφάσεις και δράσεις του (Ευστρατίου, Ρουμελιώτης, Ευστρατίου, Ν.Ε. (2017). Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση που πηγάζει από τον εργασιακό χώρο και την ενασχόληση με την ακαδημαϊκή επίδοση στον χώρο της εκπαίδευσης, την ευχαρίστηση από την ζωή, καθώς και με την κοινωνική κατάσταση και τον έλεγχο του άγχους. Υψηλά επίπεδα του δείκτη, υποβοηθούν τις κοινωνικές και φιλικές σχέσεις και δημιουργούν προϋποθέσεις επιτυχίας στον εργασιακό χώρο, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου η επιτυχία δομείται μέσα από την ικανοποίηση των δεσμεύσεων του προϊστάμενου. Όπως είναι φυσικό, οι εργαζόμενοι αναζητούν για συνεργασία άλλους εργαζόμενους με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη διότι είναι πιο παραγωγικοί και θεωρούν ότι είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στην εργασία τους (Bass, 1998).

Ακολούθως, η θεωρία της Αποτελεσματικής Ηγεσίας βασίζεται στην φιλοσοφία ότι αφενός οι ηγέτες κι αφετέρου οι διοικητικοί οργανισμοί επενδύουν κατά βάση στους ανθρώπινους πόρους με την φιλοδοξία της επιφοράς κερδών που θα προκύψουν από την αύξηση της παραγωγής. Στο κομμάτι των ανθρώπων το ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρεται στην γνώση και τις δεξιότητες που προέρχονται από την εκπαίδευση, στην

πρακτική άσκηση και την εμπειρία γύρω από τον διοικητικό οργανισμό. Ακόμα, το ανθρώπινο κεφάλαιο σχετίζεται με τις συλλογικές γνώσεις και τις εμπειρίες της ομάδας. Πολλές φορές λόγω των δραστηριοτήτων που εμπεριέχονται το ανθρώπινο κεφάλαιο ονομάζεται και κοινωνικό κεφάλαιο, παρόλο που έχουμε συνηθίσει τέτοιους όρους να τους συναντάμε όταν πρόκειται για την κοινωνική συνοχή των ανθρώπινων ικανοτήτων (Bush, 2011).

Επίσης, το κοινωνικό κεφάλαιο θεωρείται «το προϊόν της κοινωνικοποίησης και το αποτέλεσμα της συνειδητής ή ασυνειδητής ανθρώπινης στρατηγικής» (Kotter, 1990). Τα παράγωγα του κοινωνικού κεφαλαίου είναι φανερά στην ανθρώπινη υγεία μέσω των παρακάτω μεθόδων: διάδοση γνώσεων για την προαγωγή της υγείας, διατήρηση υγιούς συμπεριφοράς, πρόσβαση σε υπηρεσίες και παροχές υγειονομικής περίθαλψης, απόκτηση συναισθηματικής ή υλικής υποστήριξης και διατήρηση αμοιβαίου σεβασμού στα κοινωνικά δίκτυα. Ως εκ τούτου, πολλοί διοικητικοί οργανισμοί, όπως μεγάλα νοσοκομεία ή άλλες υπηρεσίες περίθαλψης και φροντίδας, επιλέγουν να επενδύσουν σε καλύτερα εκπαιδευμένο προσωπικό προσδοκώντας ότι έτσι θα προσφέρεται καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες υγείας, που στην πορεία θα ανταμείβει τον οργανισμό μέσω της υψηλότερης παραγωγικότητας και τα μεγαλύτερα οικονομικά οφέλη (Sullivan & Garland ,2010).

Επιπλέον, η αποτελεσματική Ηγεσία μετατρέπει τα άτομα να διακρίνονται από ατομική και ομαδική απόδοση, καθώς και την παραγωγή, χτίζοντας παράλληλα σχέσεις εμπιστοσύνης και ένθερμη υποστήριξη με τους υφιστάμενους του. Η θεωρία αυτή έχει βρει ανταπόκριση σε πλήθος ηγετών, οι οποίοι δίνουν έμφαση στο κέρδος και στην τιμή των μετοχών, παρά στους ανθρώπους και την ηθική (Χυτήρης, 2013). Οι αποτελεσματικοί ηγέτες διακρίνονται από τα χαρακτηριστικά: ο σκοπός, οι αξίες, η καρδιά, οι σχέσεις και η αυτοπειθαρχία. Στην αποτελεσματική ηγεσία, οι αρχές των ηγετών και η απόφασή τους να δρουν σύμφωνα με αυτές εμπνέει τους υφισταμένους και με τον τρόπο αυτό, οι οπαδοί πραγματώνουν την αληθινή τους φύση. Δηλαδή η αυθεντική ηγεσία «βασίζεται στην προσωπική αξιοπιστία και την ακεραιότητα του ηγέτη (Robbins, Decenzo, Coulter, 2012).

Εκτός των παραπάνω, ο αποτελεσματικός ηγέτης διακρίνεται και από το στοιχείο της συναλλαγής. Αυτό σημαίνει πως βάσει αυτού του στοιχείου πραγματοποιείται ένα σύμπλεγμα επιτέλεσης λειτουργιών και εργασιών, σε συγκεκριμένα περιθώρια, τα

οποία στηρίζονται σε μια σειρά οδηγιών στις οποίες εμπεριέχονται ανταποδόσεις με την μορφή είτε αμοιβών είτε ποινών. Οι εργασίες προκύπτουν από μια αλυσίδα οδηγιών που έχει βασιστεί στην φιλοσοφία ότι οι αμοιβές που αναμένουν μαζί με τις ποινές που αναμένουν θα είναι η εναρκτήρια ώθηση για τους εργαζόμενους (Χυτήρης, 2013). Οι ηγέτες εστιάζουν στην εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού και όχι τόσο στον ανθρώπινο παράγοντα. Θέτουν στόχους, δίνουν κατευθύνσεις και οι ανταμοιβές χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση των συμπεριφορών των εργαζομένων που αφορούν στην επίτευξη ή την υπέρβαση των στόχων που έχουν τεθεί (Doody & Doody, 2011).

Ακόμα, δίνουν μεγάλη σημασία στην διαδικασία καθορισμού των στόχων και κατεύθυνσης και επιθυμούν να μπορούν να ασκούν έλεγχο τόσο στις καταστάσεις όσο και στους ίδιους τους εργαζόμενους. Συχνά διαπραγματεύονται ένα είδος συμβολαίου με τους υφισταμένους τους που δημιουργεί ξεκάθαρες απαιτήσεις από την πλευρά της ηγεσίας και ξεκάθαρες προσδοκίες από την πλευρά των εργαζομένων καθώς προβλέπει ένα σύστημα αμοιβών και πειθαρχίας (Riahi, 2011). Ο ηγέτης για να καταφέρει να πείσει τους ακολούθους του να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους, τους υπόσχεται παροχές που μπορούν να διεκδικήσουν, π.χ. μεγαλύτερη αμοιβή, προαγωγή ή αναγνώριση από ανώτερους διοικητικούς οργανισμούς. Υπάρχει δηλαδή μεταξύ ηγετών και εργαζομένων ενός είδους συμφωνημένο συμβόλαιο με βάση το οποίο τα συμβαλλόμενα μέρη ανταλλάσσουν υπηρεσίες. Παρά την πρόβλεψη ανταμοιβών το ενδιαφέρον του ηγέτη στοχεύει στην εξυπηρέτηση των σκοπών του οργανισμού και όχι τόσο στον ανθρώπινο παράγοντα (Doody & Doody, 2011).

Ο ηγέτης που έχει όραμα και μπορεί να ενδυναμώνει τους υφισταμένους του εμφυσώντας τους το όραμα αυτό, είναι ο μετασχηματιστικός ηγέτης. Κάποια χρόνια αργότερα παρουσιάστηκε η άποψη πως η παραπάνω θεωρία αποτελεί μια συνειδητή διαδικασία ενόρασης και πρακτικής του ηγέτη, με σκοπό να δημιουργηθούν οι συνθήκες, που θα ενισχύσουν την πραγμάτωση της επιθυμητής πρακτικής. Η αποτελεσματική ηγεσία διακρίνεται, παράλληλα από τα εμπνευσμένα κίνητρα που μεταδίδει ο ηγέτης και την ικανότητα του να επικοινωνεί με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα, εμπνέοντας τους εργαζόμενους ώστε αυτοί να επιτύχουν σημαντικούς οργανωτικούς στόχους (Rolfe, 2011).

Επιπλέον, εμφανίζεται εξατομικευμένη θεώρηση που περιλαμβάνει την αντιμετώπιση κάθε εργαζομένου ως άτομο με τις ιδιαίτερες ανάγκες του με το να δίνεται η κατάλληλη

προσοχή σε αυτές τις ανάγκες. Το επίκεντρο των συμπεριφορών που εμπίπτουν στην κατηγορία εξατομικευμένη εξέταση σχετίζονται με την ανάπτυξη των εργαζομένων. Σαφώς, προκειμένου να υλοποιηθούν τα άνωθεν απαιτείται πνευματική διέγερση που περιλαμβάνει την ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε αυτοί να είναι δημιουργικοί και να προτρέπουν έτσι το μετασχηματιστικό ηγέτη να σκεφτεί πάνω στα παλιά προβλήματα με νέους τρόπους (Surakka, 2008). Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δημιουργούν μια κουλτούρα ενεργού σκέψης μέσα από την πνευματική διέγερση, και αυτή η κουλτούρα ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να εμπλακούν περισσότερο με το διοικητικό οργανισμό και την ανάπτυξη του (Waterman, 2011).

Επίσης, οι αποτελεσματικοί ηγέτες οφείλουν να διαθέτουν το χάρισμα που κάνει τους ηγέτες να λειτουργούν σαν υπόδειγμα, να δημιουργούν ένα κοινό όραμα, να ενσταλάζουν υπερηφάνεια και πίστη στους ανθρώπους τους υπερπηδώντας τα εμπόδια. Ταυτόχρονα, να διακρίνονται από το χαρακτηριστικό της έμπνευσης που τους βοηθά να εμπνέουν και να ενδυναμώνουν τους υφισταμένους τους, ώστε αυτοί να δεχθούν και να επιδιώξουν με ενθουσιασμό προκλητικούς στόχους και αποστολή. Πάντα υπό του πρίσματος της εξατομικευμένης θεώρησης (individual consideration) η οποία εκδηλώνεται επιδεικνύοντας με τη συμπεριφορά τους τον προσωπικό σεβασμό προς τους ανθρώπους τους, δείχνοντάς τους ειδική προσοχή, αντιμετωπίζοντάς τους ως ξεχωριστά άτομα και αναγνωρίζοντας τις ξεχωριστές ανάγκες του καθενός (Sullivan & Decker, 2009).

Τέλος, ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που πρέπει να καταγραφεί είναι της διανοητικής ώθησης (intellectual stimulation), μέσω της οποίας αντιμετωπίζουν παλιά προβλήματα με νέους τρόπους, παράγουν νέες ιδέες, ενθαρρύνουν τους ανθρώπους τους να σκεφτούν παλιές πρακτικές με νέους τρόπους. Αρκετές μελέτες σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή της μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πολλούς διαφορετικούς διοικητικούς οργανισμούς, σε διάφορες καταστάσεις, σε διάφορα επίπεδα, σε αναλύσεις και σε διαπολιτισμικές περιπτώσεις (Nikolaou & Tsaousis, 2002).

2.2 Η ηγεσία στην νοσηλευτική

Ακόμη και σήμερα το επάγγελμα των νοσηλευτών συνεχίζει να αγωνίζεται για διάφορα και περίπλοκα θέματα που κατευθύνουν τις προσπάθειες των νοσηλευτών ώστε να αποτελέσουν ικανούς επαγγελματίες του χώρου της υγείας. Οι σύγχρονες ελλείψεις σε νοσηλευτικό δυναμικό επιφέρουν αρνητικές συνέπειες στο ηθικό και την δυναμική του νοσηλευτικού προσωπικού. Τέτοιες ελλείψεις έχουν χαρακτηριστεί και ως πρόκληση για την εδραίωση του νοσηλευτικού προσωπικού στα νοσοκομεία, αλλά και διατήρηση αυτού στην πορεία της λειτουργίας του οργανισμού (Sorensen, Iedema & Severinsson, 2008). Ωστόσο, οι νοσηλευτές μάχονται και τις περισσότερες φορές κατορθώνουν να προσπεράσουν τις διάφορες προκλήσεις και δυσκολίες που θα συνδέονται άμεσα με τα οργανωτικά προβλήματα και παραμένουν προσηλωμένοι στον στόχο τους, ο οποίος δεν είναι άλλος από την παροχή φροντίδας στους ασθενείς. Αν και οι εν λόγω παράμετροι δεν έχουν γνωρίσει μεγάλη κατανόηση και αυτό κατά συνέπεια επηρεάζει τα κίνητρα και την όρεξη των νοσηλευτών για φροντίδα (Sherman, 2011). Ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό της επαγγελματικής νοσηλευτικής πρακτικής είναι η φροντίδα, η οποία ορίζεται ως η μέριμνα για τις ειδικές ανάγκες ανθρώπων που βρίσκονται σε ευάλωτη κατάσταση (Sorensen, Iedema & Severinsson, 2008).

Η ηγεσία αποτελεί διοικητική διαδικασία ιδιαίτερα σημαντική στις υπηρεσίες της νοσηλευτικής, αφού σε αυτήν βασίζεται στον μεγαλύτερο της βαθμό η εστίαση των νοσηλευτών στην εκπλήρωση των στόχων για την αποτελεσματική λειτουργία της. Ο ρόλος που διαδραματίζει η ηγεσία στην νοσηλευτική είναι θεμελιώδης για την διαμόρφωση και την συντήρηση ενός ποιοτικού συστήματος υγείας. Όταν η λειτουργία της ηγεσίας γίνεται δημιουργικά τότε αυτό αποφαίνεται στην υψηλής ποιότητας φροντίδα που δέχονται οι ασθενείς (Stone, Russell & Patterson, 2004). Η κατάλληλη επιλογή του τύπου ηγεσίας και η χρήση της σωστής τεχνικής κατά την άσκηση της, οδηγούν στην ασφάλεια τόσο των ασθενών όσο και των μελών της νοσηλευτικής ομάδας. Το κάθε στέλεχος της νοσηλευτικής υπηρεσίας που κατέχει τη θέση του ηγέτη, θα πρέπει να διαμορφώνει το επιθυμητό οργανωτικό περιβάλλον (Sorensen, Iedema & Severinsson, 2008).

Παραδοσιακά, στον χώρο της υγείας οι νοσηλευτές έρχονται αντιμέτωποι αφενός με διάφορες μορφές διοίκησης κι αφετέρου με ανεπαρκή ηγεσία, καθώς και με το εξής παράδοξο πρωτόγνωρες προκλήσεις και ευκαιρίες. Επίσης, μετά από βιβλιογραφική ανασκόπηση και αρκετές μελέτες ήρθε στην επιφάνεια η ανάγκη για επιπλέον εκπαίδευση των νοσηλευτικών προϊσταμένων (Sherman, 2011). Διάφοροι Αμερικανοί

συγγραφείς έχουν υποστηρίξει πως η εκπαίδευση για την ηγεσία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση του σύγχρονου νοσηλευτή. Ο ηγέτης, που συνήθως εμφανίζεται με τον ρόλο του προϊστάμενου, είναι αναγκαίο να είναι καλά εκπαιδευμένος και εφοδιασμένος, έτσι ώστε να είναι σε θέση να παίρνει τις ορθές αποφάσεις για την εκάστοτε περίπτωση (Morgenson, De Rue & Karam, 2010).

Συμπληρωματικά, είναι εξίσου σημαντικό να υιοθετεί με υπευθυνότητα τις αρμοδιότητές τους που συνάδουν με τον ηγετικό τους ρόλο μέσα στο υγειονομικό σύστημα παροχής φροντίδας προς τους ασθενείς (Sorensen, Iedema & Severinsson, 2008). Πυρήνας του ρόλου του ηγέτη απαρτίζει το ότι είναι ο συντονιστής της διεπιστημονικής ομάδας, άρα και καθοριστικός. Βασική του αρμοδιότητα είναι να μπορεί να επικοινωνεί και να θυμίζει στα μέλη της ομάδας την αποστολή τους, η οποία οφείλει να είναι ευνόητη και δεκτή από όλους (Morgenson, De Rue & Karam, 2010). Λόγω του ότι ο χώρος της υγείας είναι ιδιόρρυθμος, ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης και ηγεσίας, καλό είναι να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του κοινού, όπως επίσης και στους γρήγορους ρυθμούς της εποχής δίνοντας λύσεις (Stone, Russell & Patterson, 2004).

Αν αναλογιστούμε τις απαιτήσεις και ανάγκες που έχει ένας τόσο περίπλοκος και πολυδιάστατος χώρος όπως το νοσοκομείο, καθώς και την πληθώρα δράσεων και εργασιών που οφείλει να ολοκληρώσει καθημερινά το νοσηλευτικό προσωπικό, είναι φυσικό επόμενο η προϋπόθεση ύπαρξης διοικητικών ικανοτήτων-δεξιοτήτων από το ανθρώπινο δυναμικό του νοσοκομείου. Αυτό συμβαίνει διότι στο πρόσωπο του ηγέτη εμφανίζεται αυτό το άτομο που είναι υπεύθυνο για την διαμόρφωση της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού εντός του νοσοκομείου, αποσκοπώντας στην εκπλήρωση των στόχων του ιδρύματος/οργανισμού (Sofarelli & Brown, 1998).

Στον νοσηλευτικό τομέα η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία εμφανίζουν ευμενή συσχέτιση με τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την οργανωτική κουλτούρα και στοχεύουν στην επίτευξη υψηλών επιπέδων στις οργανωτικές επιδόσεις, παράλληλα με την επίτευξη υψηλών επιπέδων στην επαγγελματική ικανοποίηση (Sorensen, Iedema & Severinsson, 2008). Στην περίπτωση, όμως, που έχουμε να αντιμετωπίσουμε μια μη υποστηρικτική ηγεσία σε συνδυασμό με απώλεια εκτίμησης της προσφοράς των εργαζομένων, έχουμε και δυσμενή επίδραση στην κανονική λειτουργία του οργανισμού (Stone, Russell & Patterson, 2004). Αξίζει να σημειωθεί πως, όπως είναι

αναμενόμενο, στην περίπτωση που δεν υπάρχει ικανοποιητικό εργασιακό κλίμα, το οποίο συνήθως εξαρτάται από την συμπεριφορά της ηγεσίας, τότε είναι πολύ πιθανό να έρθουμε αντιμέτωποι με αύξηση των αποχωρήσεων του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και με περισσότερα λάθη στην φροντίδα των ασθενών, κάτι που ακολούθως θα μετριάσει και την ικανοποίηση των ασθενών αφού θα έχουν δεχθεί τις υπηρεσίες υγείας του οργανισμού(Sofarelli & Brown,1998).

Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί και μία αξιολογημένη αντίθεση ανάμεσα στα διοικητικά στελέχη που κατέχουν μεταπτυχιακή εξειδίκευση και σε αυτά που δεν την κατέχουν. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη ομάδα συνηθίζει να τείνει προς την μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ η δεύτερη τείνει προς την παθητική-αποφευκτική ηγεσία (Tomey, 2009). Ταυτόχρονα, διαπιστώθηκε ότι τα ηγετικά νοσηλευτικά στελέχη τείνουν να ασκούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας με πολύ μικρή διαφοροποίηση από το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας (Sorensen, Iedema & Severinsson, 2008). Επίσης, έχει ειπωθεί πως οι νοσηλευτές οφείλουν να κατέχουν δεξιότητες και ικανότητες τέτοιες ώστε να είναι σε θέση να ηγηθούν στους διάφορους κλάδους της υγειονομικής περίθαλψης (Sorensen, Iedema & Severinsson, 2008). Μέσω της νοσηλευτικής ηγεσίας, δύναται να επιτευχθεί ένα σύστημα υγείας το οποίο θα στηρίζεται στην ποιότητα, καθώς και είναι δυνατόν να την διαδεχθεί η εξάσκηση, η υποστήριξη και η επιβράβευση, ενώ παράλληλα μπορεί να δελεάσει και να τραβήξει και άλλους ηγέτες (Sofarelli & Brown,1998).

Ένα ακόμα σημαντικό χαρακτηριστικό για ένα στέλεχος που έχει τοποθετηθεί στην θέση του ηγέτη είναι να κατέχει την ικανότητα να φτιάχνει ένα κατάλληλο οργανωτικό κλίμα και την ίδια στιγμή να είναι ικανός να ενθαρρύνει τους εργαζομένους με τον καταλληλότερο τρόπο (Tomey, 2009). Για παράδειγμα, να είναι ικανός να διαμορφώνει τις κατάλληλες ομάδες εργασίας, να δημιουργεί περιβάλλον μάθησης, καθώς και να συμβάλλει στην συνεχιζόμενη νοσηλευτική εκπαίδευση, αλλά και σε ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον (Sofarelli & Brown,1998).

2.3 Τα χαρακτηριστικά και ικανότητες του ηγέτη-προϊστάμενου στο νοσηλευτικό τμήμα

Η ανάπτυξη του χαρακτήρα συντελείται μέσω τριών σταδίων, τα οποία είναι τα εξής:

1. η εγωιστική ικανοποίηση,

2. η αναγκαιότητα του καθήκοντος,
3. η συμφωνία με το σωστό.

Η πιο διαδεδομένη προσέγγιση σχετικά με την κατάρτιση των νοσηλευτών αναφέρεται στην διαμόρφωση ενός νοσηλευτή που να κατέχει ικανότητες, χαρακτήρα και πειθαρχία (Lepine, Erez & Johnson, 2002). Η εν λόγω προσέγγιση βασίζεται στην άποψη πως έχοντας αυτού του είδους τους νοσηλευτές θα μπορέσουν να κατευθύνουν «την ανθρωπότητα να δημιουργήσει την ανθρωπότητα». Για να διατυπωθεί η παραπάνω προσέγγιση πραγματοποιήθηκαν μελέτες μέσω των οποίων διαπιστώθηκε ότι η ορθή νοσηλεία είναι ικανή να σώσει ανθρώπινες ζωές και ότι η νοσηλευτική μπορεί εκτός από επιστήμη να αποτελέσει και τέχνη και όποιος την εξασκεί οφείλει να την διδάχθει και την αγαπήσει (Edgar, 1999). Επίσης, με βάση τις αποφάσεις της Αμερικάνικης Οργάνωσης Διευθυντών Νοσηλευτικών Υπηρεσιών (2005) (American Organization of Nurse Executives –AONE), οι νοσηλευτές που διευθύνουν θα πρέπει να έχουν τις παρακάτω πέντε δεξιότητες:



Εικόνα 5. Λογότυπο Αμερικάνικης Οργάνωσης Διευθυντών Νοσηλευτικών Υπηρεσιών

1. επαγγελματισμό,
2. επικοινωνία και δημιουργία σχέσεων,
3. επιχειρηματικές δεξιότητες,
4. ηγετικές ικανότητες,
5. γνώση του περιβάλλοντος φροντίδας υγείας (Avolio & Bass, 2004).

Επιπλέον, το μεγαλύτερο μέρος των μελετητών που ασχολήθηκαν με αυτό το ζήτημα δηλώνουν πως το πιο σπουδαίο γνώρισμα των ηγετών στην νοσηλευτική είναι η ύπαρξη οράματος συνδυαστικά με την ικανότητα επικοινωνίας. Αναγκαίο είναι να ενθαρρύνουν τους υφιστάμενους τους, να τους κατευθύνουν και να εφοδιάζουν με

ηθικές αξίες όλη την ομάδα. Η επικοινωνία ως εργαλείο βοηθάει τον ηγέτη να μεταφέρει καλύτερα, πιο κατανοητά και απλά το όραμα του, καθώς και τα μέσα που θα οδηγήσουν στην ολοκλήρωση του (Sofarelli & Brown, 1998). Όπως σε διάφορους τομείς, έτσι και στην υγεία η ικανότητα της επικοινωνίας κατέχει σημαντική θέση, διότι χάρη σε αυτήν τα μηνύματα που μεταδίδει ο ηγέτης γίνονται αντιληπτά κι έτσι είναι πιο εύκολο να διαμορφωθεί μια κοινή αντίληψη για την θέση, τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις του κάθε ρόλου (Karimi, Leggat, Donohue, Farrell & Couper, 2014).

Με την σειρά και οι υφιστάμενοι μέσω της επικοινωνίας γνωστοποιούν τους προβληματισμούς και τους φόβους τους, έτσι ώστε ο ηγέτης να κατανοήσει τους δισταγμούς και να μπορέσει να ξεπεράσει τις δυσκολίες αποβλέποντας να βοηθήσει τους εργαζόμενους να καταλάβουν την στρατηγική που ακολουθεί. Κυρίως, όμως, προσπαθεί να νιώσει τον παλμό της ομάδας του και βάση αυτό να παραμείνει στην ίδια στρατηγική ή να προβεί στις απαραίτητες μετατροπές δεδομένων των εκάστοτε συνθηκών (Sofarelli & Brown, 1998). Εξίσου σημαντικό είναι διαθέτουν ανεπτυγμένη κριτική ικανότητα και σκέψη για να μπορούν να κρίνουν τις δυσκολίες της ομάδας, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της και ικανότητες των μελών της. Από πολλούς ερευνητές θεωρείται απαραίτητο για έναν ηγέτη-νοσηλευτή να έχει κλινική εμπειρία και εκπαίδευση (Locke & Latham, 2004).

Υποχρέωση του ηγέτη είναι να σιγουρευτεί ότι η πτέρυγα του διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό, ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι έτοιμο για καινούρια προϊόντα και τεχνολογίες και ότι νιώθουν άνετα να θέτουν ερωτήσεις και να μοιράζονται νέες εμπειρίες (Sofarelli & Brown, 1998). Όταν οι νοσηλευτές νιώσουν τόσο οικεία ώστε να τολμούν να παρουσιάσουν δικές τους ιδέες και προτάσεις, όταν ο ηγέτης πράττει δίκαια και όταν επικροτείται η ομαδική δουλειά και υπάρχει εκτίμηση μεταξύ όλων των μελών, τότε μπορούμε να πούμε πως έχει δημιουργηθεί ένα θετικό κλίμα. Εφόσον αναφέρθηκε πιο πάνω το αν ο ηγέτης πράττει δίκαια, καλό θα ήταν να κάνουμε λόγο για την δικαιοσύνη (Nguni, Slegers & Denessen, 2006).

Ο προϊστάμενος νοσηλευτής οφείλει να διαθέτει δικαιοσύνη με σκοπό ένα αποτελεσματικό, ευχαριστημένο και όχι εξαντλημένο προσωπικό, έτσι να θεωρηθεί αποδοτική και επιτυχημένη η ηγεσία του. Όταν ο ηγέτης κατανέμει σοφά τις εργασίες, τότε τα κάθε μέλος του προσωπικού μπορεί να αναδείξει τα ταλέντα του, ενώ όταν τίθενται στόχοι σε ρεαλιστικά χρονικά πλαίσια τα άγχος μειώνεται, ακόμα και

εξαφανίζεται (Locke & Latham, 2004). Οι περισσότερες προσεγγίσεις εστιάζουν πιο πολύ στο στυλ της ηγεσίας και όχι στον χαρακτήρα που οφείλει να διαμείνει ανέπαφος και λειτουργικός. Όπως έχει ειπωθεί, ο χαρακτήρας είναι αυτός που καθορίζει ποιοί είμαστε, τι πιστεύουμε και πώς αντιδρούμε σε καταστάσεις που επιβάλλουν χρήση της ηθικής μας κρίσης (Nguni, Slegers & Denessen, 2006).

Η ορθή λειτουργία των νοσηλευτικών μονάδων βασίζεται οξυδερκείς ηγέτες, οι οποίοι διαθέτουν αγάπη για την γνώση, ισχύς και δεξιότητες προσαρμογής στις διάφορες συνθήκες. Οι υφιστάμενοι εμπνέονται και νιώθουν θαυμασμό. Αναγκαία είναι η γνώση του έργου και των στόχων του νοσοκομείου και της νοσηλευτικής υπηρεσίας και η αδιάληπτη ενημέρωση του προσωπικού για τα θέματα του οργανισμού και της υπηρεσίας (Κουράκος, Καυκιά, Ρεκλείτη, Ζυγά, Κοτρώτσου & Γκούβα, 2012). Είναι απαραίτητο οι ηγέτες-προϊστάμενοι να είναι αποδεκτοί από την ομάδα, να διαμορφώνουν το πρόγραμμα των δραστηριοτήτων με βάση τις προτιμήσεις της ομάδας, να ενθαρρύνουν την συμμετοχή των εργαζομένων, την πρωτοβουλία, την ομαδική αντιμετώπιση των προβλημάτων, την ύπαρξη ερευνητικού πνεύματος και οφείλουν να αποτελούν πρότυπο για την υπόλοιπη νοσηλευτική ομάδα (Γώγος & Πετσετάκη, 2012).

2.4 Αποτελεσματική ηγεσία και παρακίνηση στη Νοσηλευτική

Ως αποτελεσματική ηγεσία θεωρούμε εκείνη την διαδικασία επήρειας της σκέψης, της δράσης, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων από έναν άνθρωπο, που σκόπιμα στοχεύει στην ανάπτυξη της ενεργούς συμμετοχής από όλους στην αποδοτική πραγμάτωση των στόχων με απώτερο σκοπό την πρόοδο. Επομένως, όταν κάνουμε λόγο για αποτελεσματική ηγεσία μιλάμε για μια πολύπλοκη και δυναμική λειτουργία η οποία δεν γίνεται να διασαφηνιστεί στατικά και μονοσήμαντα (Μπουραντάς, 2005). Έτσι προκύπτει πως για να την αντιληφθούμε πλήρως, είναι απαραίτητο να διασαφηνιστεί ως διαδικασία η οποία βασίζεται σε πυλώνες, όπως τα γνωρίσματα της προσωπικότητας του ηγέτη, η νοοτροπία της ομάδας των εργαζομένων, το πολιτισμικό κεφάλαιο, την ρίζα της ισχύος, τις εξωτερικές συνθήκες, τις ευκαιρίες που εμφανίζονται, αλλά και τις απειλές που προκύπτουν από τον ευρύτερο χώρο (Κουράκος, Πουλημενάκου & Μήτση, 2018).

Η αποτελεσματική ηγεσία θα μπορούσε να παρομοιαστεί με ένα όχημα, το οποίο οδηγεί προς την ολοκληρωμένη παροχή υγειονομικής περίθαλψης και την ικανοποίηση των αναγκών των ασθενών. Εφόσον οι προϊστάμενοι είναι σε θέση να γνωρίζουν ποιο είναι το πιο αποδοτικό μοντέλο ηγεσίας, ποια ηγεσία προτιμούν οι νοσηλευτές να αντιμετωπίσουν και ποιοι παράγοντες αποτελούν τους σπουδαιότερους για την παρακίνηση τους, τότε θα είναι ικανοί να κατευθύνουν το όχημα στον τελικό στόχο, ο οποίος δεν είναι άλλος από την προσφορά της κατάλληλης νοσηλευτικής φροντίδας, παράλληλα με την διασφάλιση ενός χαρούμενου και υγιές ψυχικά και σωματικά νοσηλευτικού προσωπικού (Καρβουνιάρη & Διπλού, 2013).

Καθημερινά οι προϊστάμενοι νοσηλευτές εμπλέκονται σε μια πληθώρα δραστηριοτήτων ηγεσίας. Ορισμένοι από αυτούς θα οικειοποιηθούν αμέσως ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, ενώ άλλοι μπορεί να δυσκολευτούν σε αυτό το κομμάτι ή και να διαπιστώσουν ότι ως ηγέτες δεν γίνονται εύκολα κατανοητοί (Μπιτσάνη, 2009). Η σημασία της αποτελεσματικής ηγεσίας στο κομμάτι της παροχής υψηλής ποιότητας φροντίδα είναι καθοριστική, καθώς με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η ασφάλεια των ασθενών και η διευκόλυνση της ευμενούς εξέλιξης του προσωπικού, γι' αυτό απαιτεί επιμονή και συνεχή προσπάθεια για να κατακτηθεί ο στόχος ή έστω να φθάσουμε σε έναν ικανοποιητικό βαθμό. Για ένα νοσηλευτή παρουσιάζει μεγαλύτερη δυσκολία να εξελιχθεί σε αποτελεσματικό ηγέτη παρά σε αποτελεσματικό διευθυντή (Καρβουνιάρη & Διπλού, 2013)..

Από την μία η διοίκηση αναφέρεται στις υποχρεώσεις του προϊστάμενου και από την άλλη η ηγεσία σχετίζεται με το όραμα, την επιρροή και την παρακίνηση, η οποία χαρακτηρίζεται ως η διαδικασία ενεργοποίησης των δυνατοτήτων των υφιστάμενων που επηρεάζει την ένταση, την κατεύθυνση και το πείσμα τους στην προσπάθεια για την εκπλήρωση του στόχου (Σταυριανόπουλος, Σταμάτη, Γκεβρέκη, Γκουρβέλου & Παπαδημητρίου, 2011). Ένας επικοινωνητικός και επιτυχημένος ηγέτης, θα επιχειρήσει να αναπτύξει τους υφισταμένους μέσω της ηγεσίας του, θα είναι παθιασμένος και δυναμικός, θα έχει αυτοπεποίθηση, κίνητρα και θα κερδίζει την εμπιστοσύνη της ομάδας του. Εν ολίγοις, ο όρος παρακίνηση, αναφέρεται σε ζητήματα σχετικά με την αποτελεσματική διάγνωση των αναγκών των μελών της νοσηλευτικής ομάδας και την διαλογή τεχνικών και μεθόδων που τους κινητοποιούν και τους εξασφαλίζουν παράλληλα συνθήκες ικανοποίησης από την εργασία τους (Τριγώνης, 2014).

Η εργασιακή παρότρυνση των νοσηλευτών συνδέεται άμεσα και με ευνοϊκό τρόπο αφενός με την ποιότητα της ουσίας της εργασίας κι αφετέρου με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας (Σταυριανόπουλος, Σταμάτη, Γκεβρέκη, Γκουρβέλου & Παπαδημητρίου, 2011). Κατά καιρούς διάφοροι αναλυτές έχουν επιχειρήσει να ερμηνεύσουν την προτροπή στο χώρο της υγειονομικής περίθαλψης και της νοσηλευτικής εργασίας με την βοήθεια ορισμένων θεωριών. Αξιόλογες συνδέσεις ανάμεσα στην εργασιακή παρότρυνση των νοσηλευτών, της εσωτερικής ψυχολογικής κατάστασης των νοσηλευτών και των εξωτερικών χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας όπως η αυτονομία, οι συνθήκες εργασίας, η ποιότητα της εποπτείας και οι διαπροσωπικές σχέσεις έχουν αναφερθεί για το νοσηλευτικό προσωπικό (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Αναφορικά με τις μεθόδους και τις τεχνικές παρότρυνσης στον χώρο της νοσηλευτικής ηγεσίας, άπτονται οι ακόλουθες:

- ❖ Επικοινωνία
- ❖ Υπερωριακή αποζημίωση
- ❖ Περιβάλλον εργασίας άνετο και ασφαλές
- ❖ Σύγχρονο εξοπλισμός
- ❖ Εμπλουτισμός της εργασίας με συμμετοχή του νοσηλευτή στη λήψη αποφάσεων
- ❖ Εμπλουτισμός εργασίας- μεταβίβαση εξουσιών
- ❖ Άμεση λύση προβλημάτων –διοικητικές ενέργειες
- ❖ Αφύπνιση ομαδικού πνεύματος και αλληλοϋποστήριξη
- ❖ Συνεχιζόμενη εκπαίδευση όπως εκπαιδευτικά σεμινάρια-συνέδρια,
- ❖ ενθάρρυνση για
- ❖ Συμμετοχή σε μεταπτυχιακά προγράμματα
- ❖ Οργανωτικό κλίμα (Bass, Jung, Avolio & Berson, 2003).

Είναι αναγκαίο οι παραπάνω τεχνικές παρότρυνσης να μπορούν να διαμορφώνονται από τον ηγέτη, για να ταιριάζουν στις εκάστοτε συνθήκες, με ευαισθησία, ο οποίος οφείλει να στηρίζεται σε επιστημονικά δεδομένα για να προωθεί και να αντιπροσωπεύει την ομάδα του στην καθημερινή ρουτίνα. Η πρόσκληση και προσέλκυση των μελών της ομάδας σε εβδομαδιαίες ή μηνιαίες συνενυρέσεις με κεντρικό θέμα την αντιμετώπιση ορισμένων ζητημάτων, το χιούμορ όπου είναι αποδεκτό να χρησιμοποιηθεί, η οργάνωση κάποιων κοινωνικών εκδηλώσεων με σκοπό την δημιουργία ενός φιλικού και ευχάριστου κλίματος στην ομάδα, είναι ενέργειες που

υποβοηθούν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ευχαρίστησης (Karimi, Leggat, Donohue, Farrell & Couper, 2014).

Επομένως, όπως προκύπτει από τα παραπάνω στοιχεία, η αποδοτικότερη ηγεσία στην νοσηλευτική σχετίζεται στενά με την παρότρυνση των υφισταμένων. Η περαιτέρω εκπαίδευση του νοσηλευτικού προσωπικού μέσα στον ίδιο τον οργανισμό είτε με την μορφή σεμιναρίων ή ειδικών μαθημάτων σε ηλεκτρονική μορφή, είτε με την χρήση γραπτών σημειώσεων, έχει αποδεχθεί ότι ικανοποιούν τις ανάγκες των ατόμων για προσωπική βελτίωση και επαγγελματική ανάπτυξη. Η δημιουργία περιβάλλοντος μάθησης και καθοδήγησης έχει χαρακτηριστεί ως το ισχυρότερο κίνητρο για τη νοσηλευτική ομάδα (Lepine, Erez & Johnson, 2002).

Η συνεχής εκπαίδευση στην νοσηλευτική με την επίβλεψη ειδικών αρμόδιων γραφείων εκπαίδευσης, μέσω προγραμμάτων με συγκεκριμένο θέμα και με βάση επιστημονικά δεδομένα προωθούν την εξωτερική των καινοτόμων ιδεών σε όλα τα στάδια της νοσηλευτικής διαβάθμισης. Επίσης, θετικό και θεμιτό αποτέλεσμα της δια βίου εκπαίδευσης στην νοσηλευτική είναι το κέρδος της επιστημονικής κατάρτισης που επιτυγχάνεται μέσω μεταπτυχιακών σπουδών ή εμπλοκής σε ερευνητικά προγράμματα. Σημαινόμενη παρατήρηση είναι η ευελιξία των μεθόδων προτροπής σε γενεές διαφορετικών αξιών (Nikolaou & Tsaousis, 2002).

Οι νοσηλευτές διαχωρίζονται στους:

- “baby boomers” (“ραγδαία εξελισσόμενη γενεά”, έτος γέννησης: 1946-1964) .Οι νοσηλευτές της γενεάς αυτής, παρακινούνται με κλίμα εμπιστοσύνης, επιβράβευση, ανοιχτή επικοινωνία, δημόσια αναγνώριση, γραπτές μεθόδους αφού αγαπούν το διάβασμα και την δια βίου μάθηση (Morgenson, , De Rue & Karam, 2010).

- “generation X” (“αναδυόμενη γενεά”, έτος γέννησης: 1964-1980). Σε αυτή τη γενεά, οι νοσηλευτές χρειάζονται ισοτιμία, αναγνώριση, εξέλιξη σταδιοδρομίας με αξιοκρατία, συμμετοχή σε καινοτόμα σχέδια, περιβάλλον μάθησης και μεθόδους επικοινωνίας οπτικοποιημένες (Kaiser, Lindberg & Graig, 2007).

- “millennium nurse” (“νοσηλευτές χιλιετίας”, έτος γέννησης: 1980-2000), οι οποίοι χρειάζονται περισσότερη καθοδήγηση και εξάσκηση, οργανωτικό κλίμα, ευέλικτα επιμορφωτικά προγράμματα. Οι νοσηλευτές που ανήκουν στην γενεά χιλιετίας είναι εκείνοι που επικοινωνούν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και άλλες διαδικτυακές

εφαρμογές, δεν έχουν ιδιαίτερη τάση στο διάβασμα, παροτρύνονται με σεβασμό στις ανάγκες τους και απαρτίζουν το μελλοντικό ανθρώπινο δυναμικό της νοσηλευτικής (Morgenson, , De Rue & Karam, 2010).

Τα τελευταία χρόνια διακρίνουμε πως η νοσηλευτική ομάδα εξελίσσεται όλο και πιο δημιουργικά μέσα σε ένα υγιές περιβάλλον που ικανοποιεί την ανάγκη για συνεργασία και συναδελφικότητα, για παράκαμψη των αντιπαραθέσεων και ικανό να προωθήσει τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις (Sorensen, Iedema & Severinsson, 2008). Εν ολίγοις, κλείνει προς την συνδιαλλαγή και τον συνυποχώρηση, ενώ παράλληλα προφυλάσσει τους εργαζόμενους από την εξάντληση. Είναι αναμενόμενο πως διευκολύνοντας με ευνοϊκά σχόλια, με ηθική επιβράβευση και με δημόσια προβολή, κυρίως τους νέους εργαζόμενους, καταφέρεται η παρότρυνση για θετικές συμπεριφορές και η ενδυνάμωση του ηθικού της ομάδας (Kaiser, Lindberg & Graig, 2007). Είναι αναγκαίο να υπογραμμιστεί σε αυτό το σημείο ότι η ασφάλεια των ασθενών επιτυγχάνεται όταν ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για την ορθή και ομαλή λειτουργία των νοσηλευτικών τμημάτων, αντιμετωπίζοντας με σοβαρότητα και υπευθυνότητα τις ανάγκες της νοσηλευτικής ομάδας (Sorensen, Iedema & Severinsson, 2008).

Οι στόχοι της ομάδας πρέπει να εστιάζουν στην προσωπική φροντίδα των ασθενών και να διακρίνονται από υψηλή ποιότητα (Robbins, Decenzo & Coulter, 2012). Για να κάνουμε λόγο για ασφαλές εργασιακό περιβάλλον θα πρέπει να τηρούνται δύο ειδών προϋποθέσεις, αφενός να υπάρχει ψυχολογική υποστήριξη και ενθάρρυνση των εργαζόμενων νοσηλευτών κι αφετέρου το προσωπικό να έχει στην διάθεση του σύγχρονα μηχανήματα, τον απαραίτητο υλικοτεχνικό εξοπλισμό για να είναι υγιές το εργασιακό κλίμα. Σχετικά με την παρότρυνση των νοσηλευτών, η δημιουργία ομάδων εργασίας (team nursing) είναι ένα βασικό θέμα (Kaiser, Lindberg & Graig, 2007).



Εικόνα 6. Δημιουργία ομάδων "team nursing"

Οι διαφορές στην κλίμακα της εκπαίδευσης, η διαφορετικότητα των γενεών μεταξύ των ατόμων που συγκροτούν μια ομάδα προϋποθέτουν την μέθοδο «ανοιχτής επικοινωνίας» της ομάδας, τον εμπλουτισμό της εργασίας με ενεργό συμμετοχή όλης της ομάδας στην άρση αποφάσεων και με τροποποίηση θέσεων (Robbins, Decenzo & Coulter, 2012).

Από τα δυνατότερα κίνητρα για την εξέλιξη της αποτελεσματικότητας της ομάδας των νοσηλευτών είναι η αποσαφήνιση των στόχων της και η εκπλήρωση του καθήκοντος των μελών απέναντι στην εκπλήρωσή τους, η διασύνδεση και αμφίδρομη εμπιστοσύνη. Επιπλέον, προστίθενται και η προοπτική αυτονομίας σε συνδυασμό με ένα δίκαιο σύστημα επιβράβευσης με άξονα την αναγνώριση της παροχής έργου (Stone, Russell & Patterson, 2004). Αναπόσπαστα στοιχεία για την διαμόρφωση της αίσθησης εμπιστοσύνης είναι η εισφορά των προϊστάμενων νοσηλευτών στην κλινική πρακτική, καθώς και η αφιέρωση έστω και του ελάχιστου δυνατού χρόνου σε κάθε μέλος της ομάδας, αλλά σε καθημερινή βάση (Robbins, Decenzo & Coulter, 2012).

Η ανάγκη για πρόοδο στην ιεραρχία της νοσηλευτικής υπηρεσίας είναι επιτακτικό να προωθείται και να αξιολογείται με εμπιστοσύνη και διάλογο για αποφυγή ανταγωνιστικού κλίματος (Kaiser, Lindberg & Graig, 2007). Τα άτομα με καινοτόμες ιδέες, με αγάπη για την εξέλιξη, για τη γνώση και με διοικητικές δεξιότητες σε ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον προάγονται και εξελίσσονται ανάλογα από τη νοσηλευτική υπηρεσία. Θεωρείται δεδομένο πως η διοίκηση ακολουθεί την αξιοκρατική αξιολόγηση των μελών της ομάδας και είναι συνεπής στις υποσχέσεις της (Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011). Αυτό συμβαίνει διότι, από όλες τις θεωρίες της προτροπής, που αποβλέπουν στην αποτελεσματική ηγεσία, το πλαίσιο ρεαλιστικών κινήτρων φαίνεται να είναι το πιο αποδοτικό. Έτσι, η ανάθεση πρωτοβουλιών, η θετική αποτίμηση της εργασίας, η θετική αξιολόγηση, η προαγωγή, και η εκπαίδευση μπορούν

να παρακινήσουν τη νοσηλευτική ομάδα να πραγματοποιήσει το έργο της (Sorensen, Iedema & Severinsson, 2008).

Οι άνθρωποι έχουν αδιάληπτες ανάγκες και επιθυμίες και γι' αυτό το λόγο, έχουν πάντα κίνητρα σε κάποιο βαθμό, τα οποία όμως διαφέρουν από άνθρωπο σε άνθρωπο. Οι προϊστάμενοι δεν είναι σε θέση να προσφέρουν εσωτερικά κίνητρα στους ανθρώπους, καθώς αυτά πηγάζουν από το ίδιο το άτομο, ωστόσο, έχουν την δυνατότητα να αποτελέσουν παράδειγμα για τους υπόλοιπους και υποστηρίζοντας τους να διαμορφώσουν τις επιθυμητές συνθήκες για την δημιουργία εσωτερικών κινήτρων στους υφιστάμενους τους (Karimi, Leggat, Donohue, Farrell & Couper, 2014). Η παρότρυνση είναι χωρίς αμφιβολία ένα σημαντικό στοιχείο της υγειονομικής περίθαλψης, καθώς επηρεάζει την απόδοση και τη φροντίδα του ασθενούς (Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011).

Οι προϊστάμενοι νοσηλευτές, αποσκοπώντας στην διαμόρφωση και παροχή ενός κλίματος κινήτρων, αλλά και στην διασφάλιση ενός θετικού, υποστηρικτικού και ενθαρρυντικού περιβάλλοντος εργασίας, για την νοσηλευτική τους ομάδα, οφείλουν να εφαρμόζουν τις ακόλουθες στρατηγικές :

- Να είναι δίκαιοι και συνεπείς στην αντιμετώπιση του συνόλου των νοσηλευτών
- Να γνωρίζουν τη μοναδικότητα κάθε προσώπου της ομάδας και αυτό να είναι εμφανές.
- Να έχουν ξεκάθαρες προσδοκίες από τους υπαλλήλους και να τις γνωστοποιούν με τρόπο αποτελεσματικό
- Να ζητούν τη συμμετοχή και την ένταξη όλων των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων
- Να είναι πρότυπο για τους υφισταμένους
- Να είναι αυστηροί στη λήψη αποφάσεων χρησιμοποιώντας ένα κατάλληλο στυλ λήψης αποφάσεων
- Να παρακάμπτουν τα εμπόδια που υπάρχουν ανάμεσα στον εργαζόμενο και τη δουλειά που πρέπει να γίνει
- Να αναπτύξουν ομαδικούς στόχους και σχέδια που θα χτίσουν ένα ομαδικό πνεύμα

- Να δίνουν τις κατάλληλες ευκαιρίες στους υφισταμένους και να επιτρέπουν την ανάπτυξη ευκαιριών
- Να βεβαιώνονται ότι οι υφιστάμενοι συνεργάτες κατανοούν το λόγο που υπάρχει πίσω από τις αποφάσεις τους
- Να ενσωματώνουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες του προσωπικού στο σκοπό του οργανισμού
- Να ανταμείβουν και να επαινούν την επιθυμητή συμπεριφορά
- Να είναι συνεπείς στον τρόπο που αντιμετωπίζουν την ανεπιθύμητη συμπεριφορά.
- Να παρέχουν εμπιστοσύνη και βοήθεια στους υφισταμένους (Σταυριανόπουλος, Σταμάτη, Γκεβρέκη, Γκουρβέλου & Παπαδημητρίου, 2011).

Επομένως, καταλήγουμε στο ότι ο ηγέτης/προϊστάμενος, πρέπει να εξέχει για την ευφυΐα του, την προσωπικότητά του και τις ικανότητες του. Η νοσηλευτική ομάδα έχει ανάγκη από έναν ηγέτη που να αποτελεί πρότυπο για αυτήν, να διακρίνεται από αυτοέλεγχο και προσαρμοστικότητα, να αποπνέει εμπιστοσύνη, να είναι ενθουσιώδης και δυναμικός. Είναι ζωτικής σημασίας να προξενεί κίνητρα στην ομάδα του, αναγνωρίζοντας τις επιθυμίες, τις προσδοκίες, τις ατομικές ικανότητες, τα χαρακτηριστικά του κάθε υφισταμένου, τις γνώσεις του και να προσφέρει ανταμοιβές (Λαμπράκη, Βλασιάδης, Πατεράκης & Φιλαλήτης, 2016).

Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης χρειάζονται ηγέτες νοσηλευτές που θα μπορούν να αναπτύξουν την νοσηλευτική φροντίδα. Οι ηγέτες αυτοί οφείλουν να έχουν και τον ρόλο συνηγόρου του νοσηλευτικού προσωπικού και να έχουν μια ευμενή επίδραση στην υγειονομική περίθαλψη μέσω της ηγεσίας που επιβάλλουν. Άρα, ηγεσία τους θα πρέπει να εμπνέει, να είναι ευέλικτη, προσαρμοστική και ανθρώπινη. Ο προϊστάμενος πρέπει να έχει καθαρά σημάδια συναισθηματικής νοημοσύνης, να είναι σε συνεχή επικοινωνία με την ομάδα του, να φροντίζει για την αλληλουχία και την εξέλιξη της, να έχει ισχύ, κοινωνικότητα και δημιουργικότητα (Κουράκος, Πουλημενάκου & Μήτση, 2018).

Είναι αναγκαία η εξέταση τόσο των τρόπων εφαρμογής της ηγεσίας, όσο και των κινήτρων που παρέχονται στη νοσηλευτική ομάδα για την μέγιστη ενεργοποίηση των ικανοτήτων των μελών της, κατοχυρώνοντας ταυτόχρονα συνθήκες ικανοποίησης από

την εργασία τους (Λαμπράκη, Βλασιάδης, Πατεράκης & Φιλαλήθης, 2016). Εν γένει, η αποτελεσματικότητα της νοσηλευτικής ηγεσίας εξαρτάται από τις αξίες και πεποιθήσεις που εφαρμόζει ο ηγέτης. Έχει αποδειχθεί πως η παρότρυνση περιορίζεται στο προσωπικό που περιφρονείται μπροστά στους συναδέλφους ή που αμφισβητείται σχετικά με τις αποφάσεις του (Φραγκομίχαλος, 1993). Έχει, επίσης, ειπωθεί ότι το περιβάλλον εργασίας θα πρέπει να είναι ζωογόνο, να υποστηρίζεται η ομαδική εργασία, να είναι ευόιο και να είναι συγκεντρωμένο στον ασθενή. Ολοκληρώνοντας, το κλειδί για τον ηγέτη για την επίτευξη αποτελεσματικής ηγεσίας είναι να εργασθεί από κοινού με το προσωπικό (Antonakis, 1993).

2. 4.1 Οργανωσιακή συμπεριφορά

Μελετώντας την αποτελεσματική ηγεσία, δέον κρίνεται να αναφερθεί σε ξεχωριστή υποενότητα, η έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η οργανωσιακή συμπεριφορά σύμφωνα με την Κάτου (2017), αποτελεί ένα πεδίο μελέτης του ερευνά την επίδραση την οποία έχουν σε επίπεδο συμπεριφοράς τα άτομα και οι ομάδες με απώτερο σκοπό την εφαρμογή της γνώσης στην κατεύθυνση της αύξησης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά σύμφωνα με την Κάτου (2017) εμπεριέχει τα κάτωθι κύρια σημεία:

- ❖ Παρακίνηση
- ❖ Ηγετική συμπεριφορά και εξουσία
- ❖ Διαπροσωπική επαφή
- ❖ Δομή ομάδας και διαδικασίες
- ❖ Δημιουργία συμπεριφορών
- ❖ Διαδικασίες αλλαγής
- ❖ Συγκρούσεις
- ❖ Διαπραγματεύσεις
- ❖ Σχεδιασμός εργασίας

2.5 Ανάγκες – Επιθυμίες – Κίνητρα

Ως ανάγκη έχει οριστεί «οτιδήποτε προϋποτίθεται για την επιβίωση και για την ευτυχία του ατόμου». Μία από τις αιτίες που δυσκολεύουν την επιστήμη στο κομμάτι της διοίκησης και διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι πως οι ίδιοι οι άνθρωποι ωθούνται από διαφορετικές, εναλλασσόμενες και όχι σπάνια αντίθετες ανάγκες και προσμονές, τις οποίες, σαφώς, επιχειρούν να εκπληρώσουν με αρκετούς και διαφορετικούς τρόπους. Ως επιθυμία έχει οριστεί «το αίσθημα, η διάθεση που δημιουργείται για την εκπλήρωση κάποιας ανάγκης». Πιο συγκεκριμένα, την στιγμή που δημιουργείται μια συνθήκη στέρησης, την ίδια στιγμή αφυπνίζεται μια εσωτερική κινητήρια δύναμη που ρόλος και σκοπός της είναι να ικανοποιηθεί η συγκεκριμένη ανάγκη (Σταυριανόπουλος, Σταμάτη, Γκεβρέκη, Γκουρβέλου & Παπαδημητρίου, 2011).

Ως κίνητρο έχει οριστεί «η εσωτερική κατάσταση που μπορεί να προσελκύσει, παρακινήσει και δραστηριοποιήσει τη συμπεριφορά ενός ανθρώπου για να καταφέρει να εκπληρώσει συγκεκριμένους στόχους, ανάγκες και επιθυμίες του». Αναφορικά με τα κίνητρα έχουμε την δυνατότητα να τα ταξινομήσουμε με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους, όπως σε εξωτερικά/εξωγενή και εσωτερικά/ενδογενή κίνητρα. Εξωτερικά ή εξωγενή λέγονται τα κίνητρα που γεννιούνται από τον οργανισμό για να ενθαρρύνουν τον εργαζόμενο προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η χρηματική ανταμοιβή, η προαγωγή και η κοινωνική θέση αποτελούν παραδείγματα εξωτερικών κινήτρων (Τριγώνης, 2014).

Εσωτερικά ή ενδογενή θεωρούνται τα ψυχολογικά κίνητρα που είναι συνδεδεμένα με το περιεχόμενο της εργασίας, ωθούν τον εργαζόμενο να καταβάλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια και του προκαλούν αισθήματα ικανοποίησης και ολοκλήρωσης. Ως εσωτερικά κίνητρα μπορούν να χαρακτηρισθούν, η εκτίμηση, η αναγνώριση, η δυνατότητα μάθησης, δημιουργίας και προσωπικής ανάπτυξης. Ακόμα υπάρχουν και τα αντικίνητρα, όπως μείωση μισθού, πειθαρχικές ποινές, υποβιβασμός, απόλυση που και αυτά στοχεύουν στον επηρεασμό της συμπεριφοράς του εργαζομένου, όταν αυτή δεν ανταποκρίνεται στις θετικές συμπεριφορές (Κουράκος, Πουλημενάκου & Μήτση, 2018).

Με αυτόν τον τρόπο, τα κίνητρα έχουν διακριθεί και σε δύο άλλες βασικές κατηγορίες, σε οικονομικά ατομικά κίνητρα και σε μη οικονομικά κίνητρα. Αργότερα,

ακολούθησαν και κάποιες πιο εξειδικευμένες κατηγορίες (Ιορδάνογλου, Τσακαρέστου, Τσενέ, Λεάνδρος & Ιωαννίδης, 2016).

- *Συναισθηματικά κίνητρα.*

Τα συναισθήματα επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά των ατόμων, θετικά, ως αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης ανταπόκρισης σε ένα κίνητρο, είτε αρνητικά, ως αντανάκλαση μιας απογοητευτικής και αποθαρρυντικής εμπειρίας. Συνήθως αποτέλεσμα αυτών των συναισθηματικών κινήτρων είναι η εκούσια δέσμευση του ατόμου προς την εργασία του, τον οργανισμό. Ο φόβος, η αγάπη, η οργή, η αντιπάθεια, το μίσος, αποτελούν παραδείγματα των συναισθηματικών κινήτρων στη συμπεριφορά του ατόμου. Οι εργαζόμενοι συνήθως εργάζονται σκληρότερα για χάρη εκείνων που αγαπούν, κάτι που δεν συμβαίνει αν τον μισούν (Ευστρατίου, Ρουμελιώτης & Ευστρατίου, 2017).

- *Κοινωνικά κίνητρα.*

Τα κοινωνικά κίνητρα εξαρτώνται από το πολιτιστικό περιβάλλον. Για παράδειγμα σε ορισμένες κοινωνίες, η κοινωνική θέση ενός ανθρώπου, προσδιορίζεται περισσότερο από αυτά που προσφέρει, παρά από αυτά που αποκτά και κρατάει για τον ίδιο. Δύο βασικά κίνητρα για αυτούς που ασχολούνται με τον οργανισμό, είναι το κίνητρο της επιτυχίας και το κίνητρο της αποδοχής (Μπιτσάνη, 2009).

- *Κίνητρα ανταγωνισμού.*

Αν και βραχυπρόθεσμα ένα σύστημα που χρησιμοποιεί τέτοια κίνητρα αποδίδει ευνοϊκά αποτελέσματα, μακροπρόθεσμα έχει δυσμενείς επιδράσεις σε όλο το εργασιακό πλαίσιο γιατί δημιουργεί εντάσεις και αντιθέσεις μεταξύ των ομάδων και των ατόμων.

- *Κίνητρα του ηθικού.*

Τα κίνητρα αυτής της κατηγορίας είναι εκείνα που δημιουργούν στον άνθρωπο μια ευδιάθετη τάση για εργασία χωρίς να συσχετίζονται με εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι οι αμοιβές οι συνθήκες εργασίας κ.α. Τα κίνητρα αυτά ως καθαρά εσωτερικές παρορμήσεις αποτελούν τις βασικές κινητήριες δυνάμεις οι οποίες ελευθερώνουν ολόκληρο το δυναμικό του ανθρώπου στο πλαίσιο της εργασίας του (Μπιτσάνη, 2006).

Τα κίνητρα αυτής της κατηγορίας συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη του ηθικού των εργαζομένων για αυτό και είναι γνωστά ως κίνητρα ηθικού.

- *Ομαδικά κίνητρα.*

Αφορούν όλη την ομάδα εργασίας και συνδέονται με το συνολικό αποτέλεσμα του οργανισμού. Τα ομαδικά κίνητρα όταν πρόκειται για ιδιωτικούς οργανισμούς είναι κυρίως οικονομικά.

- *Ομαδικά βραβεία.*

Το εσωτερικό κίνητρο για επιτυχία είναι άμεσα συνδεδεμένο με το επίπεδο φιλοδοξίας ενός ατόμου. Τα εξωτερικά κίνητρα ενισχύεται από το εργασιακό περιβάλλον ή τις εξωτερικές ανταμοιβές. Συμπερασματικά αν και όλοι οι άνθρωποι έχουν εσωτερικά κίνητρα σε κάποιο βαθμό, είναι ουτοπικό για τον οργανισμό να θεωρεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν εσωτερικά κίνητρα σε επίπεδα επαρκή για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. Επομένως ο οργανισμός- μέσω των ηγετών του- πρέπει να παρέχει ένα κλίμα που θα διεγείρει τόσο τα εξωτερικά όσο και τα εσωτερικά κίνητρα (Λαμπράκη, Βλασιάδης, Πατεράκης & Φιλαλήτης, 2016).

Εδώ θα πρέπει να τονισθεί η δυσκολία του ρόλου του επικεφαλής, των προϊστάμενων, σε έναν οργανισμό και γενικά του έργου των ηγετών. Ο σωστός ηγέτης πρέπει να έχει τα απαραίτητα εφόδια για να στρέψει τη συμπεριφορά των υφισταμένων συνεργατών του προς το καλύτερο, αφού διαγνώσει τα κίνητρα και αφού αντιληφθεί τι παρακινεί τη συμπεριφορά. Πρέπει ακόμα να τονισθεί ότι η συμμετοχή των κινήτρων (παρακίνηση), έχει πολλές φορές μεγαλύτερη σημασία και από την ικανότητα στην εργασία, αφού εργαζόμενοι με μεγάλη ικανότητα σε γνώση και δεξιότητα δεν αποδίδουν σύμφωνα με αυτές (Χυτήρης, 2013). Η πράξη έχει δείξει το αντίθετο, αφού περιπτώσεις εργαζομένων μέτριας ικανότητας έχουν απόδοση πολύ ικανοποιητική, γιατί παρακινητικοί παράγοντες επιδρούν ευνοϊκά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους όπως υψηλός μισθός, αναγνώριση κ.α..

2.6 Αξίες κατά την άσκηση της Νοσηλευτικής

Με μία ευρύτερη έννοια, οι αξίες χαρακτηρίζονται ως ηθικής και μη ηθικής φύσεως. Οι νοσηλευτές σε όλο τον κόσμο ακολουθούν κοινές ομάδες επαγγελματικών αξιών, η ορολογία μπορεί να διαφέρει, αλλά οι βασικές πεποιθήσεις που υπονοούνται είναι παρόμοιες. Ας δούμε μαζί χρονολογικά ποιες αξίες έχουν αναφερθεί από τους νοσηλευτές στις διάφορες μελέτες ως σημαντικές κατά την άσκηση της Νοσηλευτικής (Bass & Riggio, 2006). Αρχικά, διατυπώθηκαν οι ακόλουθες αξίες:

Αξιοπρέπεια

Δίνει έμφαση στην αξία του ασθενούς, όπως να του δίνεται η ευκαιρία να συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων, να του παρέχεται ποιοτική φροντίδα σώματος και να του εξασφαλίζεται αξιοπρεπής θάνατος.

Μοναδικότητα του ατόμου

Αντανακλά ενέργειες που στοχεύουν στη διαχείριση των ασθενών ως πρόσωπα με τη μοναδικότητά τους και όχι απλά ως ιατρικές περιπτώσεις (Edgar, 1999).

Συμπεριφορά από συνάνθρωπο προς συνάνθρωπο

Υπονοεί την προσπάθεια του νοσηλευτή να κατανοήσει την κατάσταση του ασθενούς από τη δική του προοπτική και να τον αντιμετωπίζει ως πρόσωπο, και όχι μόνο ως επαγγελματία. Πιθανόν αποτελεί προϋπόθεση για αμοιβαία εμπιστοσύνη.

Ακεραιότητα

Περιλαμβάνει ενέργειες που δίνουν έμφαση στον ασθενή ως όλον με παρελθόν, παρόν και μέλλον.

Ασφάλεια και Ελπίδα

Εφαρμόζονται για να διατηρήσουν ή να αποκαταστήσουν τη σωματική και ψυχολογική ακεραιότητα ως μέσα για διατήρηση της αξιοπρέπειας.

Ιδιωτικότητα

Δίνεται η δυνατότητα στον ασθενή να διατηρήσει κάτι για τον εαυτό του, συνδέεται με την αξία της αυτονομίας. Ενώ άλλες διαστάσεις της Ιδιωτικότητας, όπως η κάλυψη των ευαίσθητων περιοχών του ασθενούς σχετίζονται με τη διατήρηση ή την αποκατάσταση

της αξιοπρέπειας (Karimi, Leggat, Donohue, Farrell & Couper, 2014). Ένας νοσηλευτής σε σχόλιό του ανέφερε για το δικαίωμα των ασθενών να αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινα όντα μόνο όταν αυτός είναι έξω από την υπηρεσία. Η προσέγγιση αυτή θεωρείται ότι αντανακλά την αξία του γενικού ανθρωπισμού και αποτελεί πατερναλιστική ή μητριαρχική προσέγγιση στο πλαίσιο της νοσηλευτικής (Robbins & Judge, 2011).

□ *Αλτρουισμός*

Ο ηθικός προσανατολισμός της φροντίδας, φαίνεται να καθοδηγεί ως φιλοσοφία την πρακτική των νοσηλευτών.

□ *Η ανθρώπινη αξιοπρέπεια θεωρείται η κεντρική αξία*

Όλες οι άλλες αξίες φαίνεται να συνδέονται με την ανθρώπινη αξιοπρέπεια είτε επειδή αναδύονται από αυτή και/ή στοχεύουν στη διατήρηση αυτής της βασικής αξίας. Έτσι, οι διαφορετικές αυτές αξίες αλληλοσυνδέονται. Σε μια μεταγενέστερη μελέτη κατέληξαν στο συμπέρασμα πως αυτές ήταν οι βασικότερες αξίες της Νοσηλευτικής για εκείνη την περίοδο (Stone, Russell & Patterson, 2004).

□ *Αισθητική*

Ιδιότητες των αντικειμένων, γεγονότων, και προσώπων που παρέχουν ικανοποίηση, προσωπικές ιδιότητες όπως φαντασίωση, ευαισθησία, δημιουργικότητα.

□ *Ισότητα*

Τα ίδια δικαιώματα και προνόμια.

□ *Ελευθερία*

Η ελευθερία επιλογών και ενεργειών, προσωπικές ιδιότητες όπως αυτοκατεύθυνση, αυτοκυριαρχία, ανεξαρτησία και ικανότητα να κάνει επιλογές (Bush, 2011).

□ *Ανθρώπινη αξιοπρέπεια*

Η εγγενής αξία ενός ατόμου, προσωπικές ιδιότητες όπως ευγένεια, σεβασμός, τιμιότητα, εμπιστοσύνη, τήρηση υποσχέσεων, ενσυναίσθηση

□ *Δικαιοσύνη*

Δίκαιη μεταχείριση μέσω ηθικών και νομικών αρχών, προσωπικές ιδιότητες όπως ηθικότητα, θάρρος, αντικειμενικότητα (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

□ *Ειλικρίνεια*

Η αλήθεια για την πραγματικότητα, τις προσωπικές ιδιότητες όπως η γνώση, ο ρεαλισμός, η αυτοπεποίθηση, η ευθύνη και η λογική. Τέλος, στην πιο σύγχρονη προσέγγιση και με προσωπική συμβολή κάποιων νοσηλευτών, έτσι έχουν καταταχθεί οι 10 κυριότερες αξίες της Νοσηλευτικής:

1) Ανθρώπινη αξιοπρέπεια

Γνώση των αξιών και πεποιθήσεων του ασθενούς και σεβασμός τους,

2) Ισότητα μεταξύ των ασθενών

Ο ασθενής έχει το δικαίωμα να τον μεταχειρίζονται χωρίς διακρίσεις σύμφωνα με το φύλο, την προέλευση, την εθνικότητα, τη θρησκεία και την οικονομική κατάσταση,

3) Πρόληψη του «υποφέρειν»

Ο ασθενής πρέπει να αισθάνεται όσο το δυνατόν πιο άνετα και να υποφέρει όσο το δυνατόν από λιγότερο πόνο και άγχος,

4) Αξιοπιστία

Οι νοσηλευτές πρέπει να αναφέρουν κάθε λάθος που κάνουν και να έχουν την ευθύνη για τις ενέργειές τους,

5) Αυτονομία

Ο ασθενής έχει το δικαίωμα να λάβει πληροφορίες σχετικές με τη διάγνωση, τη θεραπεία και την πρόγνωση, λαμβάνοντας υπόψη την επιθυμία και τη δυνατότητά του να κατανοήσει αυτές τις πληροφορίες,

6) Ποιότητα και ασφάλεια

Οι νοσηλευτές πρέπει να ενεργούν με επαγγελματικό τρόπο, με επιδεξιότητα και ασφάλεια, σύμφωνα με τις αποδεκτές νοσηλευτικές διαδικασίες και να είναι βέβαιοι ότι ο ασθενής είναι ασφαλής,

7) Σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ επαγγελματιών και ασθενών

Ο ασθενής έχει δικαίωμα να λάβει θεραπεία με βάση την εμπιστοσύνη, συμπεριλαμβανομένης της αποφυγής παραπλάνησης και απόκρυψης πληροφοριών,

8) Ελεύθερη επιλογή

Ο ασθενής έχει το δικαίωμα να λάβει ή να αρνηθεί θεραπεία,

9) Ανεξαρτησία και υπευθυνότητα

Αναγνώριση του δικαιώματος του ασθενούς και υπευθυνότητα να παίρνει ή να λαμβάνει μέρος σε αποφάσεις σχετικές με τον τρόπο που του παρέχεται η φροντίδα,

10) Ιδιωτικότητα

Ο ασθενής δεν πρέπει να εκτίθεται πέρα από αυτό που είναι απαραίτητο για τη θεραπεία (Σταυριανόπουλος, Σταμάτη, Γκεβρέκη, Γκουρβέλου & Παπαδημητρίου, 2011).

2.6.1 Αξίες και ευθύνη προς τους ασθενείς

Στο σημείο αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία να επισημάνουμε πως οι 10 αυτές επαγγελματικές αξίες των νοσηλευτών είναι εκείνες που σχετίζονται με την ευθύνη τους απέναντι στους ασθενείς. Επίσης, αξιοσημείωτο είναι πως η εμπιστευτικότητα/εχεμύθεια κατατάχθηκε 11^η, στην οποία ενδεχομένως να εμπερικλείεται και η εμπιστοσύνη μεταξύ των ίδιων των επαγγελματιών. Στην 12^η θέση έχουμε τον αλτρουισμό, του οποίου η κατάταξη επικυρώνει τις απόψεις άλλων μελετητών, σύμφωνα με τους οποίους η συγκεκριμένη αξία αντιμετωπίζει απαξίωση από τους νοσηλευτές και τους φοιτητές νοσηλευτικής. Για χρόνια ο αλτρουισμός αποτελούσε την πιο σημαντική νοσηλευτική αξία και με βάση αυτό, η απαξίωσή της είναι επίφοβη όταν η μεταβολή αυτή διεισδύει ακόμα και σε επαγγέλματα που έχουν από τη φύση τους σχεδιαστεί να υπηρετούν την ανθρωπότητα και την κοινωνία (Κουράκος, Πουλημενάκου & Μήτση, 2018).

Για πολλούς το αντίθετο του αλτρουισμού είναι ο ναρκισσισμός, ο οποίος κυριαρχεί στην σύγχρονη κοινωνία. Σύμφωνα με αυτό, η βοήθεια προς τους άλλους δεν εκφράζει αισθήματα συμπόνιας και ευσπλαχνίας αλλά πηγάζει από την ανάγκη να κατορθωθεί κάποια πρόοδος σχετικά με την προσωπική εξέλιξη και ταυτότητα. Η ανάπτυξη, ο μιμητισμός και ο καταναλωτισμός συντέλεσαν στο να καταπατηθούν οι πραγματικές

αξίες και να υπερτερήσει ο ζήλος για την απόκτηση του χρήματος. Το χρήμα από μέσο για τις συναλλαγές μετατράπηκε σε αυτοσκοπός, έγινε αξία και οι πραγματικές αξίες όπως η εντιμότητα, το ήθος, η ειλικρίνεια, η εργατικότητα, η αξιοπρέπεια και η ανιδιοτέλεια απαξιώθηκαν (Λαμπράκη, Βλασιάδης, Πατεράκης & Φιλαλήθης, 2016).

Καταλαβαίνουμε ότι υπό τις συνθήκες αυτές ο ρόλος του νοσηλευτή γίνεται ακόμη πιο δύσκολος. Πρόκειται κυριολεκτικά για άσκηση ισορροπίας. Ο νοσηλευτής έρχεται αντιμέτωπος με μεγάλα οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα που ταλανίζουν τον χώρο της υγείας. Προβλήματα που συσσωρεύτηκαν λόγω αμέλειας επίλυσής τους ή μη αποτελεσματικής αντιμετώπισής τους επί σειρά ετών από το πολιτικό σύστημα. Ορισμένοι νοσηλευτές δεν θεωρούν το επάγγελμά τους ως την ιδανική καριέρα, το έχουν επιλέξει για ακαδημαϊκούς λόγους, για την ποικιλία επιλογών καριέρας και της μεγάλης πιθανότητας εξεύρεσης εργασίας (Μπιτσάνη, 2009).

2.6.2 Ευθύνες προς το Επάγγελμα και την Κοινωνία

Αν και οι επαγγελματικές αξίες, αυτές που αναφέρονται στην ευθύνη των νοσηλευτών προς τους ασθενείς, βαθμολογήθηκαν μεταξύ των 10 πρώτων, εκείνες που σχετίζονται με την ευθύνη προς το επάγγελμα και την κοινωνία βαθμολογήθηκαν χαμηλότερα (Κουράκος, Πουλημενάκου & Μήτση, 2018). Ιδιαίτερα, η αξία της προαγωγής της δημόσιας υγείας βαθμολογήθηκε πολύ χαμηλά (18η), παρά το γεγονός ότι οι πολιτικές για τη δημόσια υγεία θεωρούνται πολύ σημαντικές (Λαμπράκη, Βλασιάδης, Πατεράκης & Φιλαλήθης, 2016). Αν και η εξέλιξη που έλαβε χώρα την τελευταία 15ετία μετέβαλε τα νοσηλευτικά προγράμματα έτσι ώστε να περιλαμβάνουν μαθήματα για την έρευνα και να δίνεται έμφαση στη σημαντικότητα της έρευνας, η αξία της νοσηλευτικής έρευνας βαθμολογήθηκε τελευταία στις επαγγελματικές αξίες (Κουράκος, Πουλημενάκου & Μήτση, 2018).

Ενδεχομένως, οι νοσηλευτές εξακολουθούν να στριμώχνονται στα παραδοσιακά μοντέλα τα οποία δεν επιτρέπουν να ξεφύγουν από τις παλιές αντιλήψεις τους για το επάγγελμα (Τριγώνης, 2014).

Κεφάλαιο 3. Η έννοια της διοίκησης στη νοσηλευτική

3.1 Η διοίκηση των νοσηλευτικών τμημάτων

Το βασικό έργο των νοσηλευτικών υπηρεσιών είναι η προσφορά φροντίδας και στήριξης στους ασθενείς. Η επιτέλεση των νοσηλευτικών και ιατρικών έργων προϋποθέτει την υπόσταση ενός ορθά δομημένου τμήματος, οι εργαζόμενοι του οποίου θα είναι εξοικειωμένοι με τις θέσεις, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες του εργασιακού χώρου. Η οργάνωση και η διοίκηση του νοσηλευτικού τμήματος συναρτάται με οκτώ λειτουργίες οι οποίες σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του τμήματος. Οι διαδικασίες αυτές είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, ο συντονισμός, η υποκίνηση, η καθοδήγηση, ο έλεγχος και η εκχώρηση δραστηριοτήτων. Ως εκ τούτου η αποτελεσματική διοίκηση του νοσηλευτικού τμήματος προϋποθέτει την εκτέλεση των συγκεκριμένων διαδικασιών (Κουράκος, Πουλημενάκου & Μήτση, 2018).

Μέσα από τις διαδικασίες αυτές παίρνει μορφή ένα λειτουργικό πλαίσιο στο οποίο τα άτομα μπορούν να λειτουργήσουν, να εκτελέσουν τα εργασιακά του έργα με επιτυχία και να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία η διοίκηση των νοσηλευτικών τμημάτων σχετίζεται στενά με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών φροντίδας στα άτομα που αντιμετωπίζουν προβλήματα υγείας. Αυτό συνεπάγεται ότι τα νοσηλευτικά τμήματα οργανώνονται και λειτουργούν με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να κατακτήσουν τους στόχους υγείας. Σε πρακτικό επίπεδο, η προσέγγιση αυτή εννοεί την επικέντρωση των διοικητικών μελών στη βελτίωση της παραγωγικότητας τους (Casida & Parker, 2011).

Η εν λόγω βελτίωση απαιτεί την εκτέλεση την οργάνωση, τη διαχείριση των πόρων και την τήρηση της ιεραρχίας εντός του νοσηλευτικού τμήματος. Αυτό μπορεί να συντελεστεί μέσα από τη διαμόρφωση ενός ευμενούς κλίματος το οποίο επιτρέπει την εφαρμογή των σύγχρονων ενδεδειγμένων πρακτικών (Κουράκος, Πουλημενάκου & Μήτση, 2018). Με άλλα λόγια η διοίκηση των νοσηλευτικών τμημάτων δεν αποτελεί μία αυτόνομη και ανεξάρτητη από το περιβάλλον διαδικασία. Αντιθέτως, η διοίκηση οφείλει να προσαρμόζεται στις σύγχρονες ανάγκες και προτεραιότητες να μεταβάλλεται με στόχο την ικανοποίηση αυτών (Karimi, Leggat, Donohue, Farrell & Couper, 2014).

Πιο αναλυτικά, ο όρος Διοίκηση ή όπως συνηθίζεται στις μέρες μας, Management είναι μία ευρύτερη έννοια μέσω της οποίας αποσαφηνίζεται γενικά ο τρόπος καλύτερης οργάνωσης διαφόρων ομάδων ανθρώπων προς την ταχύτερη επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Stone, Russell & Patterson, 2004). Συνεπώς ο όρος προσβλέπει μέσω της δημιουργίας ποικίλων στόχων στη βέλτιστη και αποδοτικότερη λειτουργία των ομάδων (ανθρώπινου δυναμικού) στις οποίες και από τις οποίες αυτή εφαρμόζεται. Είναι το σημαντικότερο πεδίο της ανθρώπινης δραστηριότητας και απαρτίζει την γενική και βασική λειτουργία οποιασδήποτε κοινωνίας, της οποίας η ύπαρξη στηρίζεται στη συνεργασία πολλών οργανισμών (Morgenson, De Rue & Karam, 2010).

Τα στελέχη που την συγκροτούν έχουν την ευθύνη να σχεδιάζουν και να διατηρούν εκείνο το περιβάλλον, μέσα στο οποίο άτομα που εργάζονται σε ομάδες, καθοδηγούνται ώστε να ενεργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά για την επίτευξη ομαδικών στόχων. Διοικώ σημαίνει προβλέπω και σχεδιάζω, οργανώνω και διευθύνω και τέλος κατευθύνω ένα σύνολο ατόμων ή μία επιχείρηση. Η Διοίκηση, κατά καιρούς έχει διατυπωθεί με ποικίλους τρόπους, χωρίς όμως ποτέ να αλλοιώνεται το κύριο νόημα και ο σκοπός αυτού του όρου (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Ένας από τους ορισμούς για την ερμηνεία του όρου Διοίκηση που έχει ειπωθεί στο πέρασμα των χρόνων είναι ο εξής: «κάθε οργανισμός προσφέρει ωφέλεια προς το κοινωνικό σύνολο, προς εκείνους οι οποίοι τον συνέστησαν και ειδικότερα προς εκείνους που χρησιμοποιούν τα αγαθά και τις υπηρεσίες του». Οι φορείς κάθε οργανισμού ασκούν διοίκηση με την ευρεία έννοια του όρου (Stone, Russell & Patterson, 2004).

Κατά γενική αποδοχή η διοίκηση εκδηλώνεται σε σειρά ενεργειών με πέντε διακεκριμένες μορφές:

- 1. Το σχεδιασμό*
- 2. Την εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των κατάλληλων μέσων*
- 3. Την οργάνωση των διαθέσιμων μέσων*
- 4. Την διεύθυνση αυτών*
- 5. Τον έλεγχο στη διαδικασία της παραγωγικής λειτουργίας.*

Στη νοσηλευτική ο όρος “διοίκηση” έχει σχέση με την εκτέλεση των λειτουργιών του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης, του ελέγχου των

δραστηριοτήτων μιας νοσηλευτικής υπηρεσίας και των τομέων της (Morgenson, De Rue & Karam, 2010). Ο ρόλος του manager-νοσηλευτή είναι να πραγματοποιεί τις παραπάνω διοικητικές λειτουργίες έτσι ώστε να επιτυγχάνεται παροχή υψηλής ποιότητας φροντίδα υγείας στους ασθενείς. Όλα τα είδη των οργανισμών της φροντίδας υγείας, μεταξύ των οποίων τα κέντρα υγείας, τα νοσοκομεία, οι φορείς παροχής υγείας στο σπίτι, τα θεραπευτήρια για φοιτητές και τα κέντρα που παρέχουν πρώτες βοήθειες, έχουν ανάγκη τη νοσηλευτική διοίκηση (Tomey, 2009).

Χωρίς την εφαρμογή κάποιας μορφής διοίκησης και ιεράρχησης ο ασθενής και όλο το ανθρώπινο δυναμικό περιορίζονται σε ατελείωτες συζητήσεις και προβλήματα που εξακολουθούν να μένουν άλυτα και βασανίζουν το σύνολο των ατόμων που εμπλέκονται στο σχήμα θεραπείας του κάθε ατόμου. Ο νοσηλευτής που ασχολείται με έναν ασθενή και την οικογένειά του χρειάζεται γνώσεις και δεξιότητες διοίκησης για να βοηθήσει τους ανθρώπους να συνεργαστούν προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Οι πρωτοβάθμιοι νοσηλευτές που συνεργάζονται με πολλούς ασθενείς ιεραρχούν τη φροντίδα τους έτσι ώστε να βοηθήσουν τους ασθενείς να πετύχουν τη βελτίωση της υγείας ή μερικές φορές να αποδεχθούν τον ειρηνικό θάνατο (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

3.2 Αρχές Νοσηλευτικής Διοίκησης

Ως Αρχές ορίζονται οι βασικότερες αλήθειες, οι οποίες αποσαφηνίζουν κάποια φαινόμενα, όπως οι σχέσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων σειρών μεταβλητών. Οι αρχές διοίκησης είναι ίδιες σε παγκόσμιο επίπεδο και εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο, καθώς συγκροτούν την κατευθυντήρια γραμμή για την επίλυση των προβλημάτων, αλλά και την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Υπάρχουν πολλές αρχές διοίκησης, διεύθυνσης, οργάνωσης και συντονισμού (Tomey, 2009). Οι ακόλουθες είναι οι πιο κατάλληλες για την ποιοτική οργάνωση και διεύθυνση της νοσηλευτικής φροντίδας του ασθενούς και τη διοίκηση νοσηλευτικών υπηρεσιών:

1. Η ευθύνη για λήψη αποφάσεων είναι εντελώς καθορισμένη.
2. Η ανάθεση ευθύνης είναι και αυτή καθορισμένη. Με την ανάθεση της ευθύνης προσφέρεται η εξουσία και το κύρος, ώστε αυτός που αναλαμβάνει την ευθύνη να

μπορεί να ανταποκριθεί προς τις υποχρεώσεις του (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

3. Κάθε άτομο ενός οργανισμού γνωρίζει τα όρια της αρμοδιότητας του. Γνωρίζει προς ποιόν είναι υπεύθυνος, ποιόν μπορεί να συμβουλευθεί ή προς ποιον να παραπονεθεί. Επίσης γνωρίζει ποιος απευθύνεται σ' αυτόν και για ποια αρμοδιότητα.

4. Ο συντονισμός και η συνεργασία επιτυγχάνονται με: - την οργάνωση εργασίας – το ικανοποιητικό σύστημα επικοινωνίας - την ανάπτυξη διαδικασιών ρουτίνας για επαναλαμβανόμενες τεχνικές δραστηριότητες - τον προγραμματισμό εκ των προτέρων - την θεληματική προσπάθεια (Morgenson, De Rue & Karam, 2010).

5. Η πρόοδος και η ανάπτυξη του προσωπικού, η επίβλεψη της εργασίας και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων αποτελούν λειτουργίες της Διοίκησης.

6. Οι κοινωνικοί στόχοι διαμορφώνονται από τους μάνατζερ νοσηλευτές και επιτυγχάνονται από τους κλινικούς νοσηλευτές.

7. Ο σχεδιασμός είναι μια σημαντική λειτουργία της νοσηλευτικής διοίκησης που προηγείται από κάθε άλλη.

8. Η οργάνωση είναι μια δεύτερη λειτουργία.

9. Η κατεύθυνση είναι μια τρίτη λειτουργία που σημαίνει εκχώρηση εξουσίας στους εργαζόμενους, βελτίωση της ποιότητας και κατεύθυνση προς τη βελτίωση της παραγωγής (Casida & Parker, 2011).

10. Ο έλεγχος και η αξιολόγηση είναι η τέταρτη λειτουργία και περιλαμβάνει αξιολόγηση της υλοποίησης των σχεδίων, των εντολών και των αρχών που δόθηκαν και καθιερώθηκαν.

11. Η παροχή κινήτρων είναι βασικό στοιχείο της νοσηλευτικής διοίκησης το οποίο προκύπτει από την ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, μια κατάσταση που προϋποθέτει ότι οι μάνατζερ νοσηλευτές θα παράσχουν κίνητρα στους νοσηλευτές (Nikolaou & Tsalousis, 2002).

12. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι πρωταρχικό στοιχείο που οδηγεί σε λιγότερες παρανοήσεις και παρέχει στους εργαζόμενους ένα κοινό όραμα, αμοιβαία κατανόηση και ενιαία κατεύθυνση και προσπάθεια. Οι παραπάνω λειτουργίες της νοσηλευτικής διοίκησης λειτουργούν ανεξάρτητα και αλληλεξαρτώνται (Casida & Parker, 2011).

3.3 Πρότυπα Νοσηλευτικής Διοίκησης

Μέσω της Νοσηλευτικής Διοίκησης δημιουργείται η ευκαιρία για διάφορα πρότυπα να ανακαλύψουν την εφαρμογή τους με βασικό κριτήριο ποιο από αυτά λειτουργεί καλύτερα σε ορισμένες συνθήκες και στιγμές, όπως αυτό των εισροών-εκροών, το κυκλικό διοικητικό πρότυπο, το πρότυπο λογιστικού περιεχομένου κ.α.. Στο σημείο αυτό θα αναλύσουμε ένα πρότυπο το οποίο εμφανίζει άμεση συσχέτιση του διοικητικού και νοσηλευτικού στοιχείου. Αρχικά, έχουμε χωρίσει σε τρεις διαφορετικές ομάδες μεταβλητών, το περιεχόμενο της νοσηλευτικής, τις πηγές και τις διοικητικές λειτουργίες.

Στο συγκεκριμένο πρότυπο η νοσηλευτική οργάνωση ορίζει ως στοιχεία της τη νοσηλευτική πράξη, την εκπαίδευση, την έρευνα και τη θεωρία. Πάνω σε αυτά εφαρμόζεται κάποιο σχέδιο διοικητικής διαδικασίας, δηλαδή η απλή σειρά του διοικητικού κύκλου. Τα στοιχεία χρησιμοποιούν τέσσερα είδη πηγών: ανθρώπινες, υλικές, χωροταξικές και περιβαλλοντικές. Οι ανθρώπινες πηγές περιλαμβάνουν αριθμό εργαζομένων, κατηγορίες και ειδικότητες, αλλά και διανοητικές πηγές. Οι υλικές περιλαμβάνουν εξοπλισμό, εργαλεία υλικό και τεχνολογία.



Εικόνα 7. Πηγές νοσηλευτικής διοίκησης

Στις χωροταξικές πηγές υπάγονται τα αρχιτεκτονικά σχέδια, το μέγεθος και η γεωγραφική τοποθέτηση των κτιρίων. Οι περιβαλλοντικές πηγές λαμβάνουν υπόψη την επίπτωση του κοινωνικού και περιβαλλοντικού παράγοντα στην παροχή υπηρεσιών φροντίδας υγείας.

3.4 Ανάπτυξη Νοσηλευτικής Διοίκησης

Τα πλεονεκτήματα της οργανωμένης φροντίδας υγείας είναι η παροχή γρήγορης θεραπείας σε περιπτώσεις που κινδυνεύει η ζωή του ασθενούς, παροχή ποιοτικής φροντίδας βάσει προγραμμάτων βασισμένων στα σχόλια των ασθενών, έλεγχος του υγειονομικού κόστους και έλεγχος των ιατρονοσηλευτικών λαθών. Η πολυδιάστατη πλευρά του συστήματος υγείας προϋποθέτει από τους νοσηλευτές ικανότητες - δεξιότητες management. Αν δεν εκπαιδευτούν οι νοσηλευτές να ασκούν διοίκηση θα υστερούν έναντι άλλων επαγγελματιών ή θα ασκούν κακή διοίκηση και θα είναι αποτυχημένοι και δυσαρεστημένοι (Χατζηπαντελή, 1999).

Οι νοσηλευτές έχουν ανάγκη από προετοιμασία για τα διοικητικά εργασιακά τους καθήκοντα, που εμπεριέχουν σύνθεση των γνώσεων της νοσηλευτικής και της διοίκησης. Ο manager-νοσηλευτής είναι προετοιμασμένος να διοικήσει άλλους νοσηλευτές οι οποίοι θα παρέχουν την κλινική φροντίδα. Η εκπαίδευση των νοσηλευτών θα προσφέρει δεξιότητες στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, που εμπερικλείει την ανάθεση καθηκόντων δασκάλου και πνευματικού καθοδηγητή. Δεν είναι αναγκαίο ένας καλός επαγγελματίας να είναι και καλός manager. Διαφέρουν αισθητά οι δεξιότητες που χρειάζονται για να χαρακτηριστεί κανείς καλός επαγγελματίας από αυτές που θα καθιστούσαν κάποιον αποτελεσματικό manager (Σταυριανόπουλος, Σταμάτη, Γκεβρέκη, Γκουρβέλου & Παπαδημητρίου, 2011).

Με βάση κάποιες μελέτες και ερευνητές, τα παραπάνω διοικητικά στελέχη εμφανίζουν διαφορετικούς και άμεσα συνδεδεμένους ρόλους και συμπεριφορές ανάλογα με την θέση που κατέχουν. Οι ρόλοι αυτοί μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις ομάδες:

1. Των διαπροσωπικών σχέσεων. Από την περιγραφή της διοικητικής λειτουργίας αλλά και από τους ορισμούς της διοίκησης: «σε έναν Οργανισμό η αποτελεσματικότητα του μάνατζερ σχετίζεται άμεσα με την ικανότητά του να οργανώνει, να κατανοεί, να καθοδηγεί, να παρακινεί, να συνεργάζεται και να συντονίζει άλλους ανθρώπους». Η ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας με τους εργαζόμενους – ανεξάρτητα από την θέση τους στην «ιεραρχία» του οργανισμού – είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική άσκηση διοίκησης (Bass, 1997).

2. Της πληροφόρησης. Πρόκειται για την ικανότητα να αντιλαμβάνεται κάποιος τον Οργανισμό σαν μία ολότητα, να έχει στο μυαλό του την «εικόνα» του Οργανισμού και

να καταλαβαίνει πώς τα διάφορα μέρη του συνδέονται μεταξύ τους σαν ένα πάζλ. Έτσι, γίνεται πιο εύκολη η κατανόηση της λειτουργίας του Οργανισμού στο σύνολό του, η σχέση του με το ευρύτερο περιβάλλον και οι επιπτώσεις που μπορούν να έχουν στο σύνολο του Οργανισμού οι αλλαγές και οι διάφοροι χειρισμοί σε επιμέρους τμήματα (Σταυριανόπουλος, Σταμάτη, Γκεβρέκη, Γκουρβέλου & Παπαδημητρίου, 2011). Άλλες δεξιότητες αντοχής στο άγχος: ικανότητα απόδοσης σε συνθήκες ιδιαίτερα πιεστικές Αντοχή στην αβεβαιότητα: ικανότητα απόδοσης υπό συνθήκες αμφίβολες Αυτό-αντικειμενικότητα: ικανότητα αξιολόγησης του εαυτού του ρεαλιστικά. Καταλήγοντας πρέπει να τονιστεί ότι η ισορροπία μεταξύ τεχνικών και ανθρώπινων δεξιοτήτων που οφείλει να διαθέτει το διοικητικό στέλεχος, είναι κεφαλαιώδους σημασίας προκειμένου να αναδειχθεί σε αποτελεσματικό μάνατζερ (Χατζηπαντελή, 1999).

3. Της τεχνικής. Είναι οι δεξιότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση μιας εξειδικευμένης εργασίας και προϋποθέτουν γνώση συγκεκριμένων τεχνικών ή και τρόπων λειτουργίας υπάρχοντος εξοπλισμού, δηλαδή «εξειδικευμένη γνώση». Ο λόγος πού ένας καλός μάνατζερ πρέπει να έχει και τεχνικές δεξιότητες είναι ότι έτσι μπορεί να ξέρει τι ακριβώς μπορεί να πραγματοποιηθεί από το υπάρχον προσωπικό και από το διαθέσιμο εξοπλισμό (Σταυριανόπουλος, Σταμάτη, Γκεβρέκη, Γκουρβέλου & Παπαδημητρίου, 2011). Έτσι, θέτει και ρεαλιστικούς και προσεγγίσιμους στόχους, ενώ εκπαιδεύει, καθοδηγεί και συμβουλεύει πιο αποτελεσματικά τους υφισταμένους του (Casida & Parker, 2011).

3.5 Επίπεδα Νοσηλευτικής Διοίκησης

Η διοίκηση συνήθως χωρίζεται σε τρία επίπεδα: Το πρώτο επίπεδο αναφέρεται στον προϊστάμενο της νοσηλευτικής μονάδας, το δεύτερο στον τομέαρχη και το τρίτο στον διευθυντή των νοσηλευτικών υπηρεσιών. Όσο ανεβαίνουμε στην κλίμακα των επιπέδων διοίκησης τόσο πιο αναγκαίες είναι οι διοικητικές δεξιότητες. Αυτό συμβαίνει λόγω του όγκου των ευθυνών, αποφάσεων και δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει ο διευθυντής ενός νοσοκομείου. Από την άλλη, όσο πιο χαμηλά είμαστε την κλίμακα των επιπέδων της διοίκησης τόσο πιο αναγκαίες είναι οι τεχνικές δεξιότητες (Σταυριανόπουλος, Σταμάτη, Γκεβρέκη, Γκουρβέλου & Παπαδημητρίου, 2011).

Τα στελέχη ανεξάρτητα το επίπεδο διοικητικής ευθύνης στον οργανισμό, ασκούν κυρίως τέσσερις λειτουργίες:

α) σχεδιασμός-προγραμματισμός

β) οργάνωση

γ) διεύθυνση-συντονισμός

δ) έλεγχος.

Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του καταλήγει στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Θεμελιώδης, επίσης, λειτουργία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων είναι και η λήψη αποφάσεων στον οργανισμό, η οποία, όμως, υφίσταται σε όλες τις άλλες και γι' αυτό συνήθως δεν αναφέρεται ως ξεχωριστή λειτουργία της Διοίκησης. Ο χρόνος που αφιερώνεται στις δραστηριότητες κατά επίπεδο διοίκησης διαφέρει (Bass & Riggio, 2006). Το μεγαλύτερο ποσοστό του χρόνου (51%) καταναλώνεται στη διεύθυνση- συντονισμό και άσκηση ηγετικών καθηκόντων κατά το πρώτο επίπεδο διοίκησης. Αυτό φανερώνει την επιτακτική ανάγκη συγκέντρωσης της προσοχής στην αρχική διδασκαλία διοίκησης (Kaiser, Lindberg & Graig, 2007).

3.6 Ο νοσηλευτής ως προϊστάμενος

Ο προϊστάμενος του νοσηλευτικού οργανισμού διαδραματίζει δύο καίριους ρόλους, οι οποίοι είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με την αποδοτικότητα του εν λόγω οργανισμού και κατά συνέπεια και με την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στους ασθενείς. Οι συγκεκριμένοι ρόλοι σχετίζονται με την οργάνωση και τον συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και με τον συντονισμό των δραστηριοτήτων διαφορετικών τμημάτων του νοσοκομείου μεταξύ τους (Μπουραντάς, 2002). Οι ρόλοι αυτοί αφορούν την οργάνωση και το συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού και το συντονισμό των λειτουργιών του τμήματος με τις λειτουργίες άλλες υπηρεσιών του νοσοκομείου. Ο πρώτος ρόλος του προϊστάμενου εμπερικλείει συγκεκριμένες αρμοδιότητες οι οποίες συνδέονται με την οργάνωση και τη διοίκηση του τμήματος που εργάζεται (Τριγώνης, 2014).

Πιο αναλυτικά, ο νοσηλευτής προϊστάμενος είναι το άτομο που είναι υπεύθυνο για την ποιότητα της φροντίδας που παρέχεται στον ασθενή. Από αυτή την άποψη, ο προϊστάμενος οφείλει να είναι σε αδιάληπτη επικοινωνία με τους υφισταμένους, να τους υποστηρίζει ή και να τους επιμορφώνει όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο και αξιολογεί το αποτέλεσμα των προσπαθειών των νοσηλευτών. Επίσης, το ηγετικό μέλος του τμήματος έχει χρέος να ενισχύει την εργασία των υφιστάμενων προκειμένου να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί. Η πραγμάτωση των παραπάνω ρόλων απαιτεί την αντίστοιχη γνώση και ειδίκευση των νοσηλευτών που αναλαμβάνουν τη ηγετική θέση του προϊσταμένου (Τριγώνης, 2014).

Ως εκ τούτου, οι νοσηλευτές-προϊστάμενοι είναι απαραίτητο να είναι γνώστες στρατηγικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και να είναι ικανοί να θέσουν σε εφαρμογή τις σύγχρονες ορθές νοσηλευτικές πρακτικές. Σαφώς, οι γνώσεις ενός προϊσταμένου έχουν θετικό αντίκτυπο στην εξέλιξη του στον επαγγελματικό τομέα και κατά συνέπεια και στην βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρονται στους ασθενείς (Ζαβλανός, 2002). Σχετικά με τον δεύτερο ρόλο του προϊσταμένου, αυτός εστιάζει στην επαφή και την συνεργασία ανάμεσα στις διάφορες υπηρεσίες του νοσοκομείου. Υπό αυτό το πρίσμα, είναι απαραίτητο ο προϊστάμενος να διευθύνει την υλικοτεχνική υποδομή του τμήματος κι έτσι να είναι σε θέση να αναπληρώνει όποια κενά αντιληφθεί (Καρβουνιάρη & Διπλού, 2013).

Απαραίτητη είναι και η συνεργασία του νοσηλευτή-προϊσταμένου με τους υπόλοιπους επαγγελματίες του νοσοκομείου με σκοπό να διευθετήσουν τα ζητήματα που θα εμφανιστούν στο δικό του τμήμα. Η κάλυψη των αναγκών και η επίλυση των προβλημάτων οδηγεί στην εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του τμήματος και ακολούθως στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας. Ο νοσηλευτής ως προϊστάμενος βρίσκεται στο επίκεντρο των ερευνών της επιστημονικής κοινότητας. Αυτό που έχει αποδειχθεί είναι ότι το συγκεκριμένο άτομο είναι αναγκαίο να προάγει ηγετικές δεξιότητες, οι οποίες συμβάλλουν στην αποτελεσματική εκτέλεση των ρόλων του (Τριγώνης, 2014).

Στην λίστα των ηγετικών δεξιοτήτων συγκαταλέγονται, κυρίως, οι δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας, η κριτική σκέψη, η λήψη αποφάσεων και οι δεξιότητες σχεδιασμού και υλοποίησης αποτελεσματικών παρεμβάσεων. Εν ολίγοις, οι προϊστάμενοι των νοσηλευτικών τμημάτων είναι τα άτομα που έχουν υποχρέωση και

είναι αρμόδια να παίρνουν τις κατάλληλες αποφάσεις μέσα από την εκτίμηση των διαθέσιμων αποτελεσμάτων (Καρβουνιάρη & Διπλού, 2013). Με τον τρόπο αυτό θα επιτύχουν μία αποτελεσματική ηγετική πρακτική που θα ωφελήσει τόσο τους υφιστάμενους όσο και τους ασθενείς. Οι ρόλοι που ενσαρκώνει ο νοσηλευτής-προϊστάμενος διακρίνονται από αναπτυξιακό χαρακτήρα και στηρίζονται σε γνώσεις και δεξιότητες (Κουράκος, Καυκιά, Ρεκλείτη, Ζυγά, Κοτρώτσου & Γκούβα, 2012). Στην μεσαία βαθμίδα παρατηρείται η κατάργηση των διάφορων ρόλων με ταχύ ρυθμό, διότι οι κλινικοί νοσηλευτές αποκτούν εξουσίες και γνώσεις διοίκησης. Κάποιες από τις γνώσεις και τις δεξιότητες που οφείλουν να έχουν οι νοσηλευτές, οι οποίοι κατέχουν λειτουργικούς ρόλους στην διοίκηση, παρατίθενται παρακάτω:

1. Οικονομική διοίκηση. Ικανότητα και γνώσεις για την κατάρτιση και την υποστήριξη ενός προϋπολογισμού για τις δαπάνες και τα έσοδα. Είναι απαραίτητο κλειδί σε κάθε μάνατζερ να μπορεί να διαβάσει έναν ισολογισμό και να ελέγξει κατά πόσο η επιχείρηση που λέγεται νοσοκομείο ή κέντρο υγείας κλπ. λειτουργεί χωρίς να παρουσιάζει συνεχώς έλλειμα.

2. Αναγνώριση και υποστήριξη των δικαιωμάτων των ασθενών. Το άτομο που έχει επιλεγεί για τη θέση του διοικητή πρέπει απαραίτητως να γνωρίζει τα δικαιώματα των ασθενών, να προωθεί ενέργειες προς τον απόλυτο σεβασμό αυτών και φυσικά να αποπνέει στους ασθενείς το αίσθημα του ανθρώπου που φροντίζει με τον καλύτερο τρόπο την διεκπεραίωση των προβλημάτων τους (Καρβουνιάρη & Διπλού, 2013).

3. Ικανότητα να επικοινωνεί και να προωθεί την αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στο νοσηλευτικό προσωπικό. Μία πολύ χρήσιμη δεξιότητα που πρέπει να διακρίνει την διοίκηση είναι η ικανότητα της σωστής κι εποικοδομητικής επικοινωνίας μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού που απαρτίζει τον εκάστοτε τομέα. Μέσω αυτής επιτυγχάνεται η συνεννόηση των εργαζομένων και η άμεση επίλυση τυχόν ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν.

4. Γνώση των εσωτερικών παραγόντων που σχετίζονται με το σκοπό, τα καθήκοντα, τα πρόσωπα και την τεχνολογία. Ανάλογα με τον φορέα που καλείται να εργαστεί ο εκάστοτε διοικητής θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τους παράγοντες που επηρεάζουν διαφορετικά κάθε φορά τα προσωπικά που εργάζεται, τα καθήκοντα αυτών καθώς επίσης και το σκοπό λειτουργίας του φορέα και αναλόγως του υλικοτεχνικού

εξοπλισμού που κατέχει (Κουράκος, Καυκιά, Ρεκλείτη, Ζυγά, Κοτρώτσου & Γκούβα, 2012).

5. Γνώση των εξωτερικών παραγόντων που έχουν σχέση με την οικονομία, τις πολιτικές πιέσεις, τις νομικές πτυχές. Συνέχεια της παραπάνω γνώσης είναι και η κατανόηση του οικονομικού περιβάλλοντος που κυριαρχεί τη δεδομένη περίοδο, καθώς επίσης και των απαιτήσεων της πολιτικής κατάστασης και φυσικά κυρίαρχο στοιχείο είναι η γνώση του νομικού πλαισίου λειτουργίας του φορέα.

6. Ικανότητα να διασφαλίσει την ανάπτυξη του προσωπικού. Η ανάπτυξη του προσωπικού πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας της διοίκησης καθώς χωρίς αυτή θα έχουμε στασιμότητα και χάσμα μεταξύ των εργαζομένων (Bass & Riggio, 2006).

7. Απόφαση για συνέχιση της αυτοανάπτυξης μέσα από μελέτη και συμμετοχή σε ομάδες εργασίες και εκπαιδευτικά προγράμματα. Ένας προϊστάμενος σε οποιοδήποτε τομέα δεν μπορεί να θεωρεί τον εαυτό του ποτέ πλήρως καταρτισμένο και ικανό να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε κατάσταση εάν δεν συνεχίζει να εξελίσσεται και να εκπαιδεύεται μέσα από διάφορα σεμινάρια, προγράμματα κλπ. Μάνατζερ νοσηλευτές εκτελεστικού επιπέδου, οι οποίοι εμπλουτίζουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους αξιοποιώντας αυτά που έμαθαν ως μάνατζερ κατώτερης βαθμίδας (Κουράκος, Καυκιά, Ρεκλείτη, Ζυγά, Κοτρώτσου & Γκούβα, 2012).

Οι νοσηλευτές-προϊστάμενοι της συγκεκριμένης βαθμίδας επιβάλλεται να είναι σε θέση να κάνουν τα εξής:

A. Να συντονίζουν τον προϋπολογισμό της διεύθυνσης

B. Να εκχωρούν εξουσία σε μάνατζερ κατώτερης βαθμίδας

Γ. Να αναλύουν τι μπορεί να κάνει η νοσηλευτική, να κάνουν υποθέσεις για τη νοσηλευτική, για το περιβάλλον της και τα πιστεύω της.

Δ. Να προσδιορίζουν, να σταθμίζουν, να συσχετίζουν πολλαπλούς στόχους ταυτόχρονα.

E. Να μοιράσουν τις αρμοδιότητες και τις εξουσίες μέσω της αποκέντρωσης με τη συμμετοχική διοίκηση

- Z. Να δημιουργούν πεδίο για την κλινική άσκηση της νοσηλευτικής.
7. Να προωθήσουν την εφαρμογή μιας θεωρίας της νοσηλευτικής.
- H. Να συμβουλεύουν τους εκπαιδευτές της νοσηλευτικής.
- Θ. Να προβλέπουν το μέλλον της φροντίδας υγείας και το μέλλον της νοσηλευτικής.
- I. Να ασκούν διοίκηση στο στρατηγικό σχέδιο.
- K. Να παίζουν το ρόλο του καθοδηγητή, του υποδειγματικού μοντέλου.
- Λ. Να αναγνωρίζουν και να χρησιμοποιούν την εξουσία και τις δυνατότητες της χρήσης της εξουσίας (Σταυριανόπουλος, Σταμάτη, Γκεβρέκη, Γκουρβέλου & Παπαδημητρίου, 2011).

Κεφάλαιο 4. Ερευνητικό Μέρος

4.1 Δείγμα

Ο τόπος που επιλέχθηκε για να διεξαχθεί το ερωτηματολόγιο ήταν το Γενικό Νοσοκομείο Τρικάλων. Στόχος ήταν να διανεμηθεί υλικό και να απαντηθεί από όσους το δυνατόν περισσότερους εργαζόμενους του εν λόγω νοσοκομείου, κάτι που επιτεύχθηκε σε ικανοποιητικό επίπεδο, καθώς 116 εργαζόμενοι συνείσφεραν απαντώντας το ερωτηματολόγιο. Το δείγμα αποτελούνταν από εργαζομένους που πληρούσαν τα εξής κριτήρια: Οι εργαζόμενοι να ανήκουν στο ιατρικό προσωπικό, στο νοσηλευτικό προσωπικό και να είναι απόφοιτοι σχολών νοσηλευτικής διетуός φοίτησης, ΤΕΙ ή ΑΕΙ και στο διοικητικό προσωπικό, και να είναι απόφοιτοι πανεπιστημιακής, τεχνολογικής ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, την αφιέρωση χρόνου εκ μέρους των εργαζομένων μετά την ενημέρωσή τους ότι πρόκειται για έρευνα και τη συναίνεσή τους να συμμετέχουν σε αυτή ώστε να εξαχθούν τα συμπεράσματα.

4.2 Μεθοδολογία

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για τη συλλογή των πληροφοριών από τους εργαζόμενους του Γενικού Νοσοκομείου Τρικάλων ήταν η δημιουργία και η χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο είχε ως βάση το Healthcare Leadership Model του NHS. Το μοντέλο αυτό των εννέα διαστάσεων στόχο έχει να βοηθήσει τους εργαζόμενους στον τομέα της Υγείας να γίνουν καλύτεροι ηγέτες μέσω της ανάπτυξης των χαρακτηριστικών εκείνων που μπορούν να οδηγήσουν τον Οργανισμό στην επιτυχημένη και συνεχώς αυξανόμενη απόδοση. Τα στοιχεία της έρευνας συλλέχθηκαν μετά την ιδιόχειρη διανομή των ερωτηματολογίων, τα οποία ήταν ανώνυμα, στους εργαζόμενους του Νοσοκομείου, κατά τη χρονική περίοδο 19/7/2021 έως 13/8/2021 μεταξύ των ωρών 8.00 π.μ. έως 15.00 μ.μ.

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο παρατίθεται σε παρακάτω παράρτημα, αποτελείται αρχικά από 6 ερωτήσεις, που αφορούν δημογραφικά στοιχεία, δηλαδή το φύλο των ερωτηθέντων, την ηλικία αυτών, την οικογενειακή τους κατάσταση, αλλά και άλλα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως το επίπεδο εκπαίδευσης, τη θέση που κατέχουν στον Οργανισμό, καθώς και τα έτη εργασίας τους στον Οργανισμό. Στη συνέχεια,

ακολουθούν 23 ερωτήματα που οι απαντήσεις τους έχουν μια κλίμακα 4 (τεσσάρων) βαθμίδων (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=συμφωνώ, 4=συμφωνώ απόλυτα). Οι ερωτήσεις αυτές έχουν στόχο να εξαγάγουμε συμπεράσματα για την ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων που επηρεάζει άμεσα τους υφιστάμενους. Δηλαδή, στην παρούσα έρευνα το ζητούμενο είναι η αντίστροφη κριτική, δηλαδή η κριτική του εργαζομένου προς τον προϊστάμενο του και όχι η κριτική του προϊστάμενου προς τον εργαζόμενο. Από τους 116 εργαζόμενους που συμμετείχαν στην έρευνα και αφιέρωσαν χρόνο στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου το 22% (25 άτομα) ήταν άντρες ενώ το 78% (91 άτομα) ήταν γυναίκες. Από το σύνολο αυτό 10% (11 άτομα) ήταν ιατροί, 79% (92 άτομα) ήταν νοσηλευτές και 11% (13 άτομα) ήταν εργαζόμενοι στη διοίκηση.

4.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Ερώτημα1) Ποιο είναι το φύλο σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρες	25	22%
Γυναίκες	91	78%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 1. Το φύλο των ερωτηθέντων

Όπως παρατηρούμε η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων είναι γυναίκες με ποσοστό 78% (91) έναντι των ανδρών με ποσοστό 22% (25).

Γράφημα 1. Ποσοστιαία απεικόνιση του 1ου ερωτήματος

Ερώτημα 2) Ποια είναι η ηλικία σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έως 24	12	10,3%
25-34	40	34,5%
35-44	38	32,8%
45-54	19	16,4%
54 και άνω	7	6%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 2. Η ηλικία των συνεντευξιζόμενων

Όσον αφορά την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων διαφαίνεται ότι οι περισσότεροι ανήκουν στην ομάδα των 25-34 (34,5%), έπειτα με μικρή διαφορά είναι η ομάδα 35-44 (32,8%), μετά ακολουθεί η ομάδα 45-54 (16,4%), στην συνέχεια η ομάδα έως 24 (10,3%), και τέλος με το μικρότερο ποσοστό η ομάδα 54 και άνω (6%). Τα αποτελέσματα αυτά σχετικά με την ηλικία των εργαζομένων στο Γενικό Νοσοκομείο Τρικάλων φανερώνουν πως πάνω από του μισούς εντάσσονται στις ηλικίες 24-34 και 35-44, γεγονός που σημαίνει ότι έχουμε περισσότερο νεανικό εργατικό δυναμικό. Το στοιχείο αυτό θα μπορούσε να χαρακτηριστεί θετικό, καθώς είναι πολύ πιθανό όσο πιο νέος είναι εργαζόμενος τόσο πιο πολύ όρεξη και ενέργεια να έχει για να εξωτερικεύσει στην δουλειά του.

Γράφημα 2. Ποσοστιαία απεικόνιση του 2ου ερωτήματος

Ερώτημα 3) Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Άγαμος-η	28	24,1%
Έγγαμος-η	34	29,3%
Έγγαμος-η με παιδιά	43	37,1%
Διαζευγμένος-η	11	9,5%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 3. Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων

Στο ερώτημα αναφορικά με την οικογενειακή τους κατάσταση οι περισσότεροι εργαζόμενοι δήλωσαν έγγαμοι με παιδιά (37,1%), ακολουθούν οι έγγαμοι χωρίς παιδιά (29,3%), έπειτα οι άγαμοι (24,1%), και τελευταίοι οι διαζευγμένοι (9,5%).

Γράφημα 3. Ποσοστιαία απεικόνιση του 3ου ερωτήματος

Ερώτημα 4) Ποιο είναι το επίπεδο της μόρφωσής σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Απόφοιτος Λυκείου	8	6,9%
Κάτοχος πτυχίου 2ετούς φοίτησης	32	27,6%
Κάτοχος πτυχίου Τ.Ε.Ι	19	16,4%
Κάτοχος πτυχίου Α.Ε.Ι	36	31%
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	13	11,2%
Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	8	6,9%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 4. Το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων

Ιδιαίτερης σημασίας ήταν η ερώτηση σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο, τα αποτελέσματα της οποίας υπέδειξαν πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι κάτοχοι πτυχίου Α.Ε.Ι (31%), αμέσως επόμενοι είναι οι κάτοχοι πτυχίου από σχολή 2ετούς φοίτησης (27,6%), μετά είναι οι κάτοχοι πτυχίου Τ.Ε.Ι (16,4%), ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (11,2%) και στην τελευταία θέση έχουμε ισοψηφία ανάμεσα τους απόφοιτους λυκείου μαζί με τους κάτοχους διδακτορικού τίτλου με ποσοστό 6,9% για την κάθε ομάδα. Όπως προκύπτει, το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων στον Γενικό Νοσοκομείο Τρικάλων κατέχει έστω ένα πτυχίο, καθώς μόλις 8 από τους ερωτηθέντες (6,9%) είναι απλά απόφοιτοι λυκείου. Είναι πιθανόν όσο υψηλότερο το επίπεδο μόρφωσης τόσο καλύτερη να είναι και η απόδοση.

Γράφημα 4. Ποσοστιαία απεικόνιση του 4ου ερωτήματος

Ερώτημα 5) Σε ποιο προσωπικό ανήκετε;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Ιατρικό προσωπικό	11	10%
Νοσηλευτικό προσωπικό	98	79%
Διοικητικό προσωπικό	13	11%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 5. Ένταξη των ερωτηθέντων σε αντίστοιχο ιατρικό προσωπικό

Στο ερώτημα σχετικά με την θέση μέσα στον Οργανισμό υγείας που εξετάζουμε οι περισσότεροι ανήκουν στο νοσηλευτικό προσωπικό (79%), ακολουθούν όσοι ανήκουν στο διοικητικό προσωπικό (11%) και τέλος, με πού μικρή διαφορά από τους προηγούμενους, όσοι ανήκουν στο ιατρικό προσωπικό.

Γράφημα 5. Ποσοστιαία απεικόνιση του 5ου ερωτήματος

Ερώτημα 6) Πόσα χρόνια εργάζεστε στο συγκεκριμένο Οργανισμό;

	Συχνότητα	Ποσοστό
0-10	53	45,7%
10-20	41	35,3%
20-30	13	11,2%
30 και άνω	9	7,8%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 6. Έτη προϋπηρεσίας

Αναφορικά με τα χρόνια εργασίας τους στον συγκεκριμένο Οργανισμό οι περισσότεροι εργάζονται εκεί για λιγότερο από 10 χρόνια (45,7%), ακολουθούν όσοι εργάζονται για 10-20 χρόνια (35,3%), έπειτα όσοι εργάζονται για 20-30 χρόνια (11,2%) και τέλος, όσοι εργάζονται για περισσότερα από 30 χρόνια (7,8%).

Γράφημα 6. Ποσοστιαία απεικόνιση του 6ου ερωτήματος

Ερώτημα 7) Η συμπεριφορά του προϊστάμενου, εμπνέει σεβασμό και εμπιστοσύνη;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	12	10,3%
Διαφωνώ	21	18,1%
Συμφωνώ	57	49,1%
Συμφωνώ απόλυτα	26	22,5%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 7. Χαρακτηρισμός της συμπεριφοράς του προϊστάμενου

Στο ερώτημα να η συμπεριφορά του προϊστάμενου τους, τους εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό οι περισσότεροι απάντησαν συμφωνώ (49,1%), ακολουθούν όσοι απάντησαν συμφωνώ απόλυτα (22,5%), έπειτα όσοι απάντησαν διαφωνώ (18,1%) και τέλος όσοι απάντησαν διαφωνώ απόλυτα (10,3%). Όπως προκύπτει η πλειοψηφία των εργαζομένων του Γενικού Νοσοκομείου Τρικάλων πιστεύουν πως ο προϊστάμενος τους, τους εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό.

Γράφημα 7. Ποσοστιαία απεικόνιση του 7ου ερωτήματος

Ερώτημα 8) Ο προϊστάμενος είναι ικανός να μεταδίδει την αίσθηση της κοινής αποστολής στην ομάδα;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	17	14,7%
Διαφωνώ	26	22,4%
Συμφωνώ	49	42,2%
Συμφωνώ απόλυτα	24	20,7%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 8. Μεταδοτικότητα προϊστάμενου

Στο ερώτημα αναφορικά με την ικανότητα του προϊστάμενου να μεταδίδει την αίσθηση της κοινής αποστολής στην ομάδα οι περισσότεροι απάντησαν πως συμφωνούν (42,2%), έπειτα έχουμε όσους απάντησαν πως διαφωνούν (22,4%), μετά όσους απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα (20,7%) και τέλος όσους απάντησαν πως διαφωνούν απόλυτα (15,7%). Αν και στην δεύτερη θέση της κατάταξης έχουμε αυτούς που απάντησαν πως διαφωνούν, η πλειοψηφία συγκεντρώθηκε στις απαντήσεις συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα, γεγονός αρκετά ενθαρρυντικό.

Γράφημα 8. Ποσοστιαία απεικόνιση του 8ου ερωτήματος

Ερώτημα 9) Με τη συμπεριφορά και το παράδειγμά του, ο προϊστάμενος, προάγει και διατηρεί τις θεμελιώδεις αξίες της επιχείρησης;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	11	9,5%
Διαφωνώ	16	13,8%
Συμφωνώ	59	50,9%
Συμφωνώ απόλυτα	30	25,8%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 9. Προαγωγή θεμελιωδών αρχών εκ μέρους του προϊστάμενου

Στην ερώτηση για το αν ο προϊστάμενος μέσω της συμπεριφοράς του παραδείγματος του προάγει και διατηρεί τις βασικές αξίες του οργανισμού οι περισσότεροι απάντησαν πως συμφωνούν (50,9%), έπονται όσοι απάντησαν πως συμφωνούν απόλυτα (25,8%), κατόπιν έρχονται όσοι απάντησαν πως διαφωνούν (13,8%) και τελευταίοι όσοι απάντησαν πως διαφωνούν απόλυτα (9,5%). Αυτό που παρατηρήθηκε είναι πως το μεγαλύτερο ποσοστό κυμάνθηκε μεταξύ των απαντήσεων συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα, κάτι που δείχνει ότι λογικά οι προϊστάμενοι όντως προάγουν και διατηρούν τις αξίες του οργανισμού μέσα από την προσωπική τους προβολή.

Γράφημα 9. Ποσοστιαία απεικόνιση του 9ου ερωτήματος

Ερώτημα 10) Η συμπεριφορά του προϊσταμένου, βοηθά να δημιουργηθούν οι συνθήκες ώστε τα μέλη της ομάδας να αλληλοϋποστηρίζονται;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	23	19,9%
Διαφωνώ	29	25%
Συμφωνώ	50	43,1%
Συμφωνώ απόλυτα	14	12%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 10. Στοιχεία συμπεριφοράς του προϊσταμένου με αντίκτυπο στους υφιστάμενους του

Στο επόμενο ερώτημα σχετικά με το αν η συμπεριφορά του προϊσταμένου τους βοηθά να δημιουργηθούν οι συνθήκες ώστε τα μέλη της ομάδας να αλληλοϋποστηρίζονται οι περισσότεροι απάντησαν πως συμφωνούν (43,1%), ακολουθούν όσοι απάντησαν ότι διαφωνούν (25%), μετά έχουμε όσους απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα (19,9%) και τέλος αυτούς που απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα (12%). Εδώ τα αποτελέσματα δεν είναι τόσο ευοίωνα, άλλα όχι και απογοητευτικά, φαίνεται ότι είναι αρκετοί εκείνοι που κυμάνθηκαν στις απαντήσεις διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα, όχι όμως περισσότεροι από εκείνους που επέλεξαν μεταξύ του συμφωνώ και του συμφωνώ απόλυτα.

Γράφημα 10. Ποσοστιαία απεικόνιση του 10ου ερωτήματος

Ερώτημα 11) Ο προϊστάμενος με τη συμπεριφορά του διατηρεί συνεχώς το ομαδικό πνεύμα με στόχο την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	16	13,8%
Διαφωνώ	30	25,9%
Συμφωνώ	48	41,4%
Συμφωνώ απόλυτα	22	19,9%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 11. Διατήρηση ομαδικού πνεύματος από τη συμπεριφορά του προϊστάμενου

Στο ερώτημα σχετικά με το αν ο προϊστάμενος με την συμπεριφορά του διατηρεί συνεχώς το ομαδικό πνεύμα με στόχο την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες απάντησαν συμφωνώ (41,4%), ακολουθούν όσοι απάντησαν διαφωνώ (25,9%), στην συνέχεια είναι όσοι απάντησαν συμφωνώ απόλυτα (19,9%) και τέλος αυτοί που απάντησαν διαφωνώ απόλυτα (13,8%). Και σε αυτή την ερώτηση ενώ θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι περισσότεροι επέλεξαν να απαντήσουν συμφωνώ ή συμφωνώ απόλυτα, είναι αξιοσέβαστος ο αριθμός των εργαζομένων που απάντησαν διαφωνώ ή διαφωνώ απόλυτα.

Γράφημα 11. Ποσοστιαία απεικόνιση του 11ου ερωτήματος

Ερώτημα 12) Ο προϊστάμενος συλλέγει νέες πληροφορίες τις οποίες μεταδίδει στους συνεργάτες του με στόχο τη συνεχή βελτίωση;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	31	26,7%
Διαφωνώ	34	29,3%
Συμφωνώ	47	40,5%
Συμφωνώ απόλυτα	4	3,5%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 12. Συνεργασία προϊσταμένου με συνεργάτες του

Στην ερώτηση για το αν ο προϊστάμενος συλλέγει νέες πληροφορίες τις οποίες μεταδίδει στους συνεργάτες του με στόχο την συνεχή βελτίωση οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν συμφωνώ (40,5%), έπονται όσοι απάντησαν διαφωνώ (29,3%), ακολουθούν με μικρή διαφορά όσοι απάντησαν διαφωνώ απόλυτα (26,7%) και τέλος έρχονται αυτοί που απάντησαν συμφωνώ απόλυτα (3,5%). Όπως παρατηρούμε εδώ, το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων συγκεντρώθηκαν στις επιλογές διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα, ενώ απογοητευτικό είναι το γεγονός πως μόλις 4 από τους ερωτηθέντες (3,5%) απάντησαν συμφωνώ απόλυτα.

Γράφημα 12. Ποσοστιαία απεικόνιση του 12ου ερωτήματος

Ερώτημα 13) Ο προϊστάμενος ενθαρρύνει τους συνεργάτες του να σκέφτονται με νεωτεριστικούς τρόπους;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	22	19%
Διαφωνώ	35	30,2%
Συμφωνώ	48	41,4%
Συμφωνώ απόλυτα	11	9,4%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 13. Ενθάρρυνση συνεργατών από τον προϊστάμενο

Στο ερώτημα αναφορικά με το αν ο προϊστάμενος ενθαρρύνει τους συνεργάτες του να σκέφτονται με νεωτεριστικούς τρόπους οι περισσότεροι απάντησαν συμφωνώ (41,4%), στην συνέχεια είναι όσοι απάντησαν διαφωνώ (30,2%), ακολουθούν αυτοί που απάντησαν διαφωνώ απόλυτα (19%) και τέλος έρχονται όσοι απάντησαν συμφωνώ απόλυτα (9,4%). Παρόλο που στην συγκεκριμένη ερώτηση λίγο παραπάνω από τους μισούς απάντησαν μεταξύ συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα, το ποσοστό των απαντήσεων συμφωνώ απόλυτα είναι πολύ μικρό, μόλις 9,4%.

Γράφημα 13. Ποσοστιαία απεικόνιση του 13ου ερωτήματος

Ερώτημα 14) Ο προϊστάμενος αναγνωρίζει τη σημασία και προσφορά όλων των τμημάτων του οργανισμού;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	9	7,8%
Διαφωνώ	19	16,4%
Συμφωνώ	53	45,7%
Συμφωνώ απόλυτα	35	30,1%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 14. Η αναγνώριση από τον προϊστάμενο της προσφοράς όλων των τμημάτων του οργανισμού

Στο ερώτημα εάν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την σημασία και την προσφορά όλων των τμημάτων του οργανισμού οι περισσότεροι απάντησαν συμφωνώ (45,7%), ακολουθούν όσοι απάντησαν συμφωνώ απόλυτα (30,1%), στην συνέχεια αυτοί που απάντησαν διαφωνώ (16,4%) και τέλος όσοι απάντησαν διαφωνώ απόλυτα (7,8%). Εδώ τα αποτελέσματα είναι ευοίωνα, καθώς η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε μεταξύ συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα.

Γράφημα 14. Ποσοστιαία απεικόνιση του 14ου ερωτήματος

Ερώτημα 15) Ο προϊστάμενος εξασφαλίζει τη συνεργασία της ομάδας του με τις άλλες ομάδες;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	14	12,1%
Διαφωνώ	20	17,2%
Συμφωνώ	62	53,5%
Συμφωνώ απόλυτα	20	17,2%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 15. Συνεργασία προϊστάμενου με λοιπές ομάδες

Στο ερώτημα αν ο προϊστάμενος εξασφαλίζει την συνεργασία της ομάδας του με τις άλλες ομάδες οι περισσότεροι απάντησαν συμφωνώ (53,5%), στην δεύτερη θέση έχουμε όσους απάντησαν διαφωνώ και όσους απάντησαν συμφωνώ απόλυτα με ποσοστό 17,2% η κάθε απάντηση και τέλος όσοι απάντησαν διαφωνώ απόλυτα (12,1%). Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων επέλεξε μεταξύ των απαντήσεων συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα, γεγονός ιδιαίτερα θετικό.

Γράφημα 15. Ποσοστιαία απεικόνιση του 15ου ερωτήματος

Ερώτημα 16) Ο προϊστάμενος δρα με ευέλικτο τρόπο ώστε να ξεπερνά εμπόδια;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	8	6,9%
Διαφωνώ	34	29,3%
Συμφωνώ	49	42,2%
Συμφωνώ απόλυτα	25	21,6%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 16. Ευελιξία προϊστάμενου

Στην ερώτηση αν ο προϊστάμενος δρα με ευέλικτο τρόπο ώστε να ξεπερνά εμπόδια οι περισσότεροι απάντησαν συμφωνώ (42,2%), έπονται εκείνοι που απάντησαν διαφωνώ (29,3%), μετά όσοι απάντησαν συμφωνώ απόλυτα (21,6%) και τέλος όσοι απάντησαν διαφωνώ απόλυτα (6,9%). Αν και το ποσοστό που απάντησε διαφωνώ (29,3%) δεν είναι αμελητέο, είναι πολύ μικρό το ποσοστό που απάντησε διαφωνώ απόλυτα (6,9%) κι έτσι η πλειοψηφία συγκεντρώθηκε στις απαντήσεις συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα.

Γράφημα 16. Ποσοστιαία απεικόνιση του 16ου ερωτήματος

Ερώτημα 17) Ο προϊστάμενος βοηθά τους υφιστάμενους να εκτιμήσουν τη συνεισφορά τους στο σκοπό της ομάδας και του οργανισμού;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	17	14,7%
Διαφωνώ	39	33,6%
Συμφωνώ	41	35,3
Συμφωνώ απόλυτα	19	16,4%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 17. Βοήθεια προϊσταμένου στους υφιστάμενους για την κατανόηση της συνεισφοράς τους στον οργανισμό

Στο ερώτημα αναφορικά με το αν ο προϊστάμενος βοηθά τους υφιστάμενους να εκτιμήσουν την συνεισφορά τους στον σκοπό της ομάδας και του οργανισμού οι περισσότεροι απάντησαν συμφωνώ (35,3%), ύστερα έρχονται όσοι απάντησαν διαφωνώ (33,6%), μετά όσοι απάντησαν συμφωνώ απόλυτα (16,4%) και τέλος όσοι απάντησαν διαφωνώ απόλυτα (14,7%). Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης ερώτησης διχάζονται, είναι σχεδόν μισά-μισά μοιρασμένα από την μία στις απαντήσεις διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα και από την άλλη στις απαντήσεις συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα. Επομένως, δεν μπορούμε να έχουμε ασφαλή συμπεράσματα.

Γράφημα 17. Ποσοστιαία απεικόνιση του 17ου ερωτήματος

Ερώτημα 18) Ο προϊστάμενος λειτουργεί ως παράδειγμα ενθαρρύνοντας τους άλλους να γίνουν πρεσβευτές του κοινού οράματος;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	13	11,2%
Διαφωνώ	31	26,7%
Συμφωνώ	33	28,4%
Συμφωνώ απόλυτα	39	33,7%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 18. Το παράδειγμα που επιδεικνύει ο προϊστάμενος

Στο ερώτημα εάν ο προϊστάμενος λειτουργεί ως παράδειγμα ενθαρρύνοντας τους άλλους να γίνουν πρεσβευτές του κοινού οράματος οι περισσότεροι απάντησαν συμφωνώ απόλυτα (33,7%), ακολουθούν όσοι απάντησαν συμφωνώ (28,4%), στην συνέχεια είναι όσοι απάντησαν διαφωνώ (26,7%) και τέλος έρχονται όσοι απάντησαν, διαφωνώ απόλυτα (11,2%). Εν προκειμένω, τα ευρήματα είναι ιδιαίτερα θετικά, διότι στις πρώτες θέσεις, όπου συγκεντρώθηκε και η πλειοψηφία, είναι οι απαντήσεις συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα.

Γράφημα 18. Ποσοστιαία απεικόνιση του 18ου ερωτήματος

Ερώτημα 19) Ο προϊστάμενος διαθέτει αυτοπεποίθηση και ακεραιότητα απέναντι σε ισχυρή και δημόσια κριτική;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	10	8,6%
Διαφωνώ	12	10,3%
Συμφωνώ	74	63,8%
Συμφωνώ απόλυτα	20	17,3%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 19. Η σχέση του προϊστάμενου με την κριτική

Στο ερώτημα σχετικά με το αν ο προϊστάμενος διαθέτει αυτοπεποίθηση και ακεραιότητα απέναντι σε ισχυρή και δημόσια κριτική οι περισσότεροι απάντησαν συμφωνώ (63,8%), ακολουθούν όσοι απάντησαν συμφωνώ απόλυτα (17,3%), έπειτα είναι όσοι απάντησαν διαφωνώ (10,3%) και τέλος όσοι απάντησαν διαφωνώ απόλυτα (8,6%). Είναι σχεδόν σίγουρο πως ο προϊστάμενος έχει αυτοπεποίθηση και ακεραιότητα απέναντι στην κριτική, καθώς περισσότερο από το 80% απάντησαν είτε συμφωνώ είτε συμφωνώ απόλυτα.

Γράφημα 19. Ποσοστιαία απεικόνιση του 19ου ερωτήματος

Ερώτημα 20)Ο προϊστάμενος δίνει έμφαση στην αναγνώριση των προβλημάτων και στην λογική επίλυσή τους από την ομάδα;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	16	13,8%
Διαφωνώ	22	19%
Συμφωνώ	56	48,2%
Συμφωνώ απόλυτα	22	19%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 20. Ο τρόπος προσέγγισης των προβλημάτων εκ μέρους του προϊστάμενου

Στο ερώτημα εάν ο προϊστάμενος δίνει έμφαση στην αναγνώριση των προβλημάτων και στην λογική επίλυση τους από την ομάδα οι περισσότεροι απάντησαν συμφωνώ (48,2%), στην δεύτερη θέση έχουμε ισοψηφία ανάμεσα στην απάντηση συμφωνώ απόλυτα και διαφωνώ με ποσοστό 19% η κάθε απάντηση και έπονται όσοι απάντησαν διαφωνώ απόλυτα (13,8%). Εφόσον σχεδόν οι μισοί επέλεξαν να απαντήσουν συμφωνώ μπορούμε να πούμε πως δίνεται έμφαση στο ζητούμενο σε ικανοποιητικό επίπεδο.

Γράφημα 20. Ποσοστιαία απεικόνιση του 20ου ερωτήματος

Ερώτημα 21)Ο προϊστάμενος ενθαρρύνει τη δημιουργική συμμετοχή και τη συνεργασία μεταξύ των συνεργατών του;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	21	18,1%
Διαφωνώ	34	29,3%
Συμφωνώ	45	38,8%
Συμφωνώ απόλυτα	16	13,8%
Σύνολο	116	100

Πίνακας 21. Ποσοστό ενθάρρυνσης της δημιουργικής συμμετοχής εκ μέρους του προϊστάμενου

Στο ερώτημα αν ο προϊστάμενος ενθαρρύνει την δημιουργική συμμετοχή και την συνεργασία μεταξύ των συνεργατών του οι περισσότεροι απάντησαν συμφωνώ

(38,8%), ακολουθούν όσοι απάντησαν διαφωνώ (29,3%), έπειτα όσοι απάντησαν διαφωνώ απόλυτα (18,1%) και τέλος όσοι απάντησαν συμφωνώ απόλυτα (13,8%). Εδώ έχουμε άλλη μία ερώτηση της οποίας τα αποτελέσματα δεν είναι σαφή, διότι οι απαντήσεις έχουν καταταξιολογηθεί σχεδόν ισόποσα από την μία στις απαντήσεις διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα και από την άλλη στις απαντήσεις συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα.

Γράφημα 21. Ποσοστιαία απεικόνιση του 21ου ερωτήματος

Ερώτημα 22) Ο προϊστάμενος επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να παράγουν το έργο τους και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	7	6%
Διαφωνώ	14	12,1%
Συμφωνώ	63	54,1%
Συμφωνώ απόλυτα	42	27,8%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 22. Οι δυνατότητες εξέλιξης που παρέχει ο προϊστάμενος

Στο ερώτημα αν ο προϊστάμενος επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να παράγουν το έργο τους και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους οι περισσότεροι απάντησαν συμφωνώ (54,1%), ακολουθούν όσοι απάντησαν συμφωνώ απόλυτα (27,8%), στη συνέχεια έχουμε όσους απάντησαν διαφωνώ (12,1%) και τέλος όσους απάντησαν διαφωνώ απόλυτα (6%). Διακρίνουμε πως λίγο παραπάνω από το 80% απάντησαν είτε συμφωνώ είτε συμφωνώ απόλυτα, γεγονός που φανερώνει πως η πλειοψηφία των προϊστάμενων επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να παράγουν το έργο τους και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

Γράφημα 22. Ποσοστιαία απεικόνιση του 22ου ερωτήματος

Ερώτημα 23) Ο προϊστάμενος δίνει στους συνεργάτες του feedback και τους υποστηρίζει να βελτιώνουν την απόδοσή τους;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	15	12,9%
Διαφωνώ	19	16,4%
Συμφωνώ	58	50%
Συμφωνώ απόλυτα	24	20,7%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 23. Δυνατότητες ανατροφοδότησης εκ μέρους του προϊστάμενου

Στο ερώτημα εάν ο προϊστάμενος δίνει στους συνεργάτες του feedback και τους υποστηρίζει να βελτιώνουν την απόδοση τους οι περισσότεροι απάντησαν συμφωνώ (50%), έπονται όσοι απάντησαν συμφωνώ απόλυτα (20,7%), μετά έχουμε όσους απάντησαν διαφωνώ (16,4%) και τέλος όσοι απάντησαν διαφωνώ απόλυτα (12,9%). Αφού περί το 70% των ερωτηθέντων απάντησαν συμφωνώ ή συμφωνώ απόλυτα αντιλαμβανόμαστε ότι υφίσταται η στήριξη του προϊστάμενου προς τους συνεργάτες του με στόχο την βελτίωση των δεύτερων.

Γράφημα 23. Ποσοστιαία απεικόνιση του 23ου ερωτήματος

Ερώτημα 24) Ο προϊστάμενος εξασφαλίζει κλίμα εμπιστοσύνης ώστε οι υφιστάμενοι να λαμβάνουν πρωτοβουλίες;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	28	24,1%
Διαφωνώ	26	22,4%
Συμφωνώ	42	36,2%
Συμφωνώ απόλυτα	20	17,3%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 24. Η λήψη πρωτοβουλιών από τους υφιστάμενους ως απόρροια της συμπεριφοράς του προϊστάμενου

Στο ερώτημα σχετικά με το αν ο προϊστάμενος εξασφαλίζει κλίμα εμπιστοσύνης ώστε οι υφιστάμενοι να λαμβάνουν πρωτοβουλίες οι περισσότεροι απάντησαν συμφωνώ (36,2%), ακολουθούν όσοι απάντησαν διαφωνώ απόλυτα (24,1%), έπειτα όσοι απάντησαν διαφωνώ (22,4%) και τέλος όσοι απάντησαν συμφωνώ απόλυτα (17,3%).

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων προκύπτει πως μάλλον το κλίμα εμπιστοσύνης και η ελεύθερη ανάληψη πρωτοβουλιών δεν έχουν εξασφαλιστεί σε ικανοποιητικό επίπεδο.

Γράφημα 24. Ποσοστιαία απεικόνιση του 24ου ερωτήματος

Ερώτημα 25) Ο προϊστάμενος αφιερώνει μεγάλο μέρος του χρόνου του αναπτύσσοντας ουσιαστικές σχέσεις με τους συνεργάτες τους

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	37	31,9%
Διαφωνώ	41	35,4%
Συμφωνώ	29	25%
Συμφωνώ απόλυτα	9	7,7%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 25. Η δημιουργία ουσιαστικών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στον προϊστάμενο και στους συνεργάτες του

Στο ερώτημα εάν ο προϊστάμενος αφιερώνει μεγάλο μέρος του χρόνου του αναπτύσσοντας τους συνεργάτες του οι περισσότεροι απάντησαν διαφωνώ (35,4%), ακολουθούν όσοι απάντησαν διαφωνώ απόλυτα (31.9%), στην συνέχεια όσοι απάντησαν συμφωνώ (25%) και τέλος όσοι απάντησαν συμφωνώ απόλυτα (7,7%). Εδώ τα αποτελέσματα, όπως βλέπετε, είναι απογοητευτικά.

Γράφημα 25. Ποσοστιαία απεικόνιση του 25ου ερωτήματος

Ερώτημα 26) Ο προϊστάμενος δίνει ευκαιρίες ανάπτυξης στους συνεργάτες του μέσω της εκπαίδευσης και της έμπνευσης;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	24	20,7%
Διαφωνώ	30	25,9%

Συμφωνώ	46	39,7%
Συμφωνώ απόλυτα	16	13,7%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 26. Παροχή ευκαιριών μέσω της εκπαίδευσης στους υφιστάμενους εκ μέρους του προϊστάμενου

Στο ερώτημα αν ο προϊστάμενος δίνει ευκαιρίες ανάπτυξης στους συνεργάτες του μέσω της εκπαίδευσης και της έμπνευσης οι περισσότεροι απάντησαν συμφωνώ (39,7%), έπονται όσοι ακολουθούν όσοι απάντησαν διαφωνώ (25,9%), μετά έρχονται όσοι απάντησαν διαφωνώ απόλυτα (20,7%) και τέλος όσοι απάντησαν συμφωνώ απόλυτα (13,7%). Όπως προκύπτει, ενώ δεν είναι ανύπαρκτη η προσφορά ευκαιριών ανάπτυξης μέσω της εκπαίδευσης και της έμπνευσης, υπάρχουν αρκετά περιθώρια διόρθωσης και εντονότερης προσπάθειας.

Γράφημα 26. Ποσοστιαία απεικόνιση του 26ου ερωτήματος

Ερώτημα 27) Ο προϊστάμενος μεταδίδει τις απόψεις και τους στόχους της ομάδας με σαφήνεια;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	19	16,4%
Διαφωνώ	26	22,4%
Συμφωνώ	49	42,2%
Συμφωνώ απόλυτα	22	19%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 27. Μετάδοση απόψεων του προϊστάμενου με σαφήνεια στα μέλη της ομάδας του

Στο ερώτημα αναφορικά με το αν ο προϊστάμενος μεταδίδει τις απόψεις και τους στόχους της ομάδας με σαφήνεια οι περισσότεροι απάντησαν συμφωνώ (42,2%), ακολουθούν όσοι απάντησαν διαφωνώ (22,4%), μετά έρχονται όσοι απάντησαν συμφωνώ απόλυτα (19%) και τέλος όσοι απάντησαν διαφωνώ απόλυτα (16,4%). Με βάση αυτά τα αποτελέσματα, μπορούμε να πούμε ότι κι εδώ υπάρχει ένας θετικός αντίκτυπος, αλλά χρήζει βελτίωση τι εν λόγω θέμα.

Ερώτημα 28)Ο προϊστάμενος επιβραβεύει τους υφιστάμενους όταν αποδίδουν σύμφωνα με τα προσδοκώμενα;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	27	23,3%
Διαφωνώ	34	29,3%
Συμφωνώ	39	33,6%
Συμφωνώ απόλυτα	16	13,8%
Σύνολο	116	100%

Πίνακας 28. Επιβράβευση υφιστάμενων από τον προϊστάμενο

Στο ερώτημα αν ο προϊστάμενος επιβραβεύει τους υφιστάμενους όταν αποδίδουν σύμφωνα με τα προσδοκώμενα οι περισσότεροι απάντησαν συμφωνώ (33,6%), ακολουθούν όσοι απάντησαν διαφωνώ (29,3%), στην συνέχεια όσοι απάντησαν διαφωνώ απόλυτα (23,3%) και τέλος όσοι απάντησαν συμφωνώ απόλυτα (13,8%). Αυτό που συμπεραίνουμε από το παραπάνω ερώτημα είναι πως οι συμμετέχοντες στο ερωτηματολόγιο δεν έχουν λάβει την επιβράβευση που τους αξίζει, κάτι που θα έπρεπε να συμβαίνει και θα έφερνε ακόμα καλύτερα αποτελέσματα.

4.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα έρευνα ασχολείται με την ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων σε ένα Οργανισμό, όπως είναι μια νοσοκομειακή μονάδα. Η προσφορά υπηρεσιών Υγείας από τους εργαζόμενους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη σωστή διαχείρισή τους από τον προϊστάμενο του τμήματός τους. Αυτό συμβαίνει γιατί σε κάθε υπηρεσία ο προϊστάμενος παίζει αφενός το ρόλο του manager κι αφετέρου αυτόν του καθοδηγητή

και συμβούλου των εργαζομένων, οι οποίοι πρέπει να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των ασθενών. Σήμερα όμως, η εποχή που διανύουμε έχει δημιουργήσει ένα εξαιρετικά απαιτητικό περιβάλλον για όλους, ιδιαίτερα πολύπλοκο και αντιφατικό. Ειδικά, όσον αφορά τον ευαίσθητο χώρο της Υγείας, γνωρίζουμε ότι στα χρόνια της οικονομικής κρίσης, ο τομέας αυτός έχει υποστεί τεράστιες οικονομικές περικοπές, χωρίς όμως ποτέ να υπάρχει η πολυτέλεια να γίνουν οι αντίστοιχες περικοπές στις παρεχόμενες Υπηρεσίες Υγείας.

Συγκεκριμένα, σε μία χρονική συγκυρία, όπου οι ασθενείς απευθύνονται κυρίως στα Δημόσια Νοσοκομεία, είναι μεγάλη η ανάγκη για υψηλές επιδόσεις από τους εργαζομένους και ισχυρή θέληση από αυτούς που ασκούν ηγεσία με στόχο εξαιρετικά αποτελέσματα. Όλη αυτή η κατάσταση στον χώρο εργασίας, όπως και σε κάθε Οργανισμό δημιουργεί την ανάγκη και την προσμονή οι άνθρωποι που κατέχουν θέσεις εξουσίας σε ένα Νοσοκομείο, όχι μόνο να ασκούν τα οργανωσιακά και οργανωτικά τους καθήκοντα, αλλά να υιοθετούν και ηγετικές συμπεριφορές. Σε ένα Νοσοκομείο υπάρχουν διάφορα τμήματα, εκ των οποίων τα περισσότερα απασχολούν ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, ενώ υπάρχουν και οι διοικητικές υπηρεσίες. Κάθε τμήμα διοικείται από έναν προϊστάμενο.

Ως εκ τούτου, προτάσεις για περαιτέρω έρευνα θα μπορούσαν να συνοψισθούν στα κάτωθι: Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στο νοσηλευτικό προσωπικό σε συνδυασμό με τον μισθό των εργαζομένων, η επίδραση του παράγοντα των σχέσεων με τους συναδέλφους στην αποδοτικότητα της εργασίας, καθώς και η σχέση ανάμεσα στους εργαζόμενους νοσηλευτές με τη διοίκηση του επαγγελματικού περιβάλλοντός τους.

4.5 Περιορισμοί της έρευνας

Οι περιορισμοί της έρευνας συνδέονται με το μέγεθος του δείγματος που υλοποιήθηκε η έρευνα. Στην παρούσα ερευνητική εργασία συμμετείχαν 116 εργαζόμενοι του Γενικού Νοσοκομείου Τρικάλων, γεγονός που καταδεικνύει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, στοιχείο που ισοδυναμεί με την μη απόλυτη ακριβή απόρροια των αποτελεσμάτων. Το αντιπροσωπευτικό δείγμα αποτύπωσε τις

απόψεις των εργαζομένων, που δραστηριοποιούνται στα περισσότερα τμήματα του νοσοκομείου σε όλες τις κατηγορίες, μόνιμους, ορισμένου και αορίστου χρόνου.

Επιπλέον, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ένα περιφερειακή δήμο γεγονός που καταδεικνύει την άντληση πληροφοριών που αφορά έναν δήμο με συγκεκριμένο αριθμό ανθρώπων και κατ' επέκταση αναγκών και απαιτήσεων.

Συμπεράσματα

Η έρευνα που έλαβε χώρα στο Γενικό Νοσοκομείο Τρικάλων είχε ως αποτέλεσμα την συλλογή πρωτογενών στοιχείων σε σχέση με το πώς η συμπεριφορά του προϊσταμένου ενός τμήματος Νοσοκομείου επηρεάζει την απόδοση της ομάδας και κατά συνέπεια τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Νοσοκομείου. Η παρούσα εργασία μελετάει το ιδιαίτερο θέμα της προσωπικότητας του προϊσταμένου και το πώς αυτή επιδρά στους

υφισταμένους και στην απόδοσή τους. Σε ένα Δημόσιο Νοσοκομείο ο ασκών διοίκηση είτε είναι γιατρός είτε νοσηλεύτης δεν έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα ώστε να διοικεί σωστά και αποτελεσματικά. Συνεπώς, σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης/προϊστάμενος πρέπει να αναπτύσσει κάποιες ιδιότητες και χαρακτηριστικά που θα τον βοηθήσουν να ανταποκριθεί και στις διοικητικές απαιτήσεις.

Η μελέτη αυτή έχει ως στόχο να αναδείξει και να βοηθήσει στην κατανόηση του ζητήματος της αποτελεσματικής ηγεσίας σε ένα Οργανισμό Παροχής Υγείας, όπως είναι ένα Νοσοκομείο. Ο τομέας της Υγείας, όντας ένας νευραλγικός τομέας για την κοινωνία, έχει ανάγκη την αποτελεσματική ηγεσία, γιατί αυτή παίζει ρόλο τόσο στην εργασιακή διαδικασία όσο και στην ανάπτυξη συμφερούσών πρακτικών με στόχο την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων για τον Οργανισμό και τους ασθενείς πολίτες που αυτός εξυπηρετεί. Είναι απολύτως σαφές ότι η ηγεσία οφείλει να σχετίζεται άμεσα με τα αποτελέσματα. Με άλλα λόγια, η ηγετική συμπεριφορά δεν έχει κανένα νόημα αν δεν οδηγεί στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Σε κάθε Οργανισμό ή επιχείρηση μπορεί να εργάζονται πολλοί και διαφορετικοί άνθρωποι σε ποικίλες θέσεις.

Είναι απλό να αγοράσει κανείς τον χρόνο αυτών των ανθρώπων πληρώνοντας τους τον μισθό τους και απαιτώντας την φυσική τους παρουσία στον χώρο. Είναι όμως πολύπλοκο και ιδιαίτερος δύσκολο να κερδίσει κανείς την ψυχή των ανθρώπων. Και αυτή ακριβώς είναι η ουσιώδης διαφορά του τυπικού προϊσταμένου με έναν εμπνευσμένο ηγέτη. Η αφοσίωση σε έναν κοινό σκοπό, ο ενθουσιασμός για την επίτευξη αποτελεσμάτων, η ομαδικότητα και το πάθος των ανθρώπων κερδίζονται και είναι αυτά τα στοιχεία που κάνουν έναν Οργανισμό άριστο στην παροχή υπηρεσιών. Η ηγεσία είναι πολύ μελετημένη, αλλά λίγο κατανοητή. Θα ήταν ενδιαφέρουσες κι άλλες μελέτες σε μεγαλύτερα Νοσοκομεία της χώρας μας ή επίσης και σε ιδιωτικά Νοσοκομεία ώστε να συγκεντρωθούν περισσότερα και με μεγαλύτερη ποικιλία στοιχεία για τους ηγέτες της Υγείας. Τέτοιες έρευνες θα ευνοούσαν όλους μας γιατί όλοι είμαστε δυνητικά πελάτες-ασθενείς νοσοκομειακών μονάδων και καθένας από μας θα είχε να λαμβάνει υψηλής ποιότητας παρεχόμενες υπηρεσίες.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Γώγος, Χ.Β. & Πετσετάκη, Ε. (2012). Διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού στο χώρο του νοσοκομείου. Η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Νάουσας. *Ελληνικό περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης*, 4(4), 12-39.

Ευστρατίου, Φ.Ε., Ρουμελιώτης, Ε.Π., Ευστρατίου, Ν.Ε. (2017). Η Ηγεσία Στην Κλινική Νοσηλευτική Πράξη. *Περιεγχειρητική Νοσηλευτική*, 6(1), 48-64.

Ζαβλανός, Μ., (2002). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Ιορδάνογλου, Δ., Τσακαρέστου, Μ., Τσενέ, Α., Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ. (2016). Ηγέτες του Μέλλοντος-Ηγεσία & Συναισθηματική Νοημοσύνη. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.

Καλλονιάτη, Μ. (2018). *Η διερεύνηση του μοντέλου ηγεσίας στο 401 Γενικό Στρατιωτικό Νοσοκομείο Αθηνών και ο βαθμός ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού από το συγκεκριμένο μοντέλο*. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Κάτου, Α. (2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.

Καρβουνιάρη, Α. & Διπλού, Α. (2013). *Παράμετροι που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών σε στρατιωτικό και πολιτικό νοσοκομείο των Αθηνών. Αναζήτηση αιτιών διαφοροποίησης*. Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Κουράκος, Μ., Καυκιά, Θ., Ρεκλείτη, Μ., Ζυγά, Σ., Κοτρώτσου, Ε. & Γκούβα, Μ. (2012) Μελέτη Ικανοποίησης από την εργασία των Φροντιστών Υγείας- Νοσηλευτών Παθολογικών Κλινικών του Εθνικού Συστήματος Υγείας, *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 29 (1): 62-71.

Κουράκος, Μ., Πουλημενάκου, Γ. & Μήτση, Α. (2018). Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία στη νοσηλευτική πράξη. *Ελληνικά Περιοδικό Νοσηλευτικής Επιστήμης*, 11(1), 29-38.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Ο αποτελεσματικός ηγέτης*, στο Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ. Βασικές αρχές Διοίκησης Διαχείρισης Υπηρεσιών. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1999). *Ψυχολογία Κινήτρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Λαμπράκη, Μ., Βλασιάδης, Κ., Πατεράκης, Γ. & Φιλαλήθης, Α. (2016). Προσδοκίες και ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία του σε ένα δημόσιο γενικό νοσοκομείο. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, 33(4), 476-488.

Μπιτσάνη, Ε. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Ζητήματα και Σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς*, Αθήνα: Διόνικος.

Μπιτσάνη, Ε. (2009). *Emotional Quotion, Εκπαιδευτικές σημειώσεις για τους σπουδαστές του μαθήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων*, ΑΤΕΙ Καλαμάτας, Καλαμάτα, 4-17 και 25-35.

Μπουραντάς, (2002). *Management. : Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένο.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Σαρρής, Μ., (2001), Κοινωνιολογία της υγείας και ποιότητα ζωής, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση Σελ.189-191.

Σταυριανόπουλος, Θ., Σταμάτη, Σ., Γκεβρέκη, Ε., Γκουρβέλου, Ο. & Παπαδημητρίου, Μ. (2011). Επίπεδα άγχους, κόπωσης, ικανοποίησης και αυτοεκτίμησης νοσηλευτικού προσωπικού στα δημόσια νοσοκομεία της Ηλείας. *Το Βήμα του Ασκληπιού*, 10(1), 128-141.

Τριγώνης, Ε. (2014). *Οργανωσιακή κουλτούρα και επαγγελματική ικανοποίηση στους επαγγελματίες υγείας. Η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Αθηνών «Γεώργιος Γεννηματάς»*. Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Φαναριώτη, Π., (1996), *Ανθρώπινες Σχέσεις σε Εργασιακό Περιβάλλον. Εισαγωγή στην επιχειρησιακή Ψυχολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Φλώρου, Γ. Χ. (1993). *Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.

Φραγκομίχαλος, Ε.Κ. (1993). *Στρατηγικές επικοινωνίας. Η τέχνη και η τεχνική του γραπτού και προφορικού λόγου*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρης.

Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Χολέβας, Δ. (2004). *Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Χυτήρης, Λ., (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος.

Χυτήρης, Λ. (2013). *Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος.

Χυτήρης, Λ. (2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά-έννοιες, θεωρίες & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένο.

Ξένη Βιβλιογραφία

Alderfer, P.C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 162-179.

Antonakis, J. (1993). On why emotional intelligence will not predict leadership effectiveness beyond IQ or the Big Five: An extension and rejoinder. *International Journal of Organizational Journal of Organizational Analysis*, 12(2), 179-196.

Avolio B.J., Bass B.M., (2004). *Multifactor leadership questionnaire: third edition manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., Weber, T.J. (2009). Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 431-459.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B.M. (1997). *The ethics of transformational leadership*. In: *Kellogg Leadership Studies Project, Transformational Leadership Working Papers*. James Mac Gregor Burns Academy of Leadership Press: College Park, Maryland.

Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.

Bass, B.M., Jung, D.I., Avolio, B.M. & Berson, Y. (2003), Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 217-228.

Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006), *Transformational Leadership*. 2nd edn. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.

Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management (4th edition)*. London: Sage Publications.

Carney, M. (2011), Influence of organizational culture on quality healthcare delivery. *Int J Health Care Qual Assur* 24(7): 533-549.

Casida, J. & Parker, J. (2011), Staff nurse perceptions of nurse manager leadership styles and outcomes. *J Nurs Manag* 19(4): 488-498.

Cohen, W.A. (1990). *The art of leader*. Englewood Cliffs. New Jersey: Jossey-Bass.
Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 647-657.

- Crowther, F. & Olsen, P. (1997). Teacher as Leaders: An Exploratory Framework. *International Journal of Educational Management*, 11(1), 9-15.
- Doody, C. & Doody, O. (2011), Introducing evidence into nursing practice: using the IOWA model. *Br J Nurs* 20(11): 661-667.
- Edgar, L. (1999), Nurses' motivation and its relationship to the characteristics of nursing care delivery systems: a test of the Job Characteristic Model, *Canadian Journal of Nursing Leadership*, Vol. 12 No. 1, pp. 23-28.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Judge, T. & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 941-942.
- Kaiser, R.B., Lindberg, J.T., Graig, S.B. (2007). Assessing the flexibility of managers: A comparison of methods. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 42-52.
- Karimi, I., Leggat, S.G., Donohue, L., Farrell, G., Couper, G.E. (2014). Emotional rescue: The role of emotional intelligence and emotional labour on well-being and job stress among community nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 10(1), 179-196.
- Kotter, J. (1990). *A Force for Change. How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Lepine, J.A., Erez, A., Johnson, D.E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 54-73.
- Locke, E.A. (1997), *The motivation to work: what we know*, in Maehr, M.L. and Pintrich, P.R. (Eds), *Advances in Motivation and Achievement*, JAI Press Inc., Greenwich, CT, pp. 377-382.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2004), What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century, *Academy of Management Review*, Vol. 39 No. 3, pp. 398-413.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Leadership: Theory, application, skill development (4th ed.)*. Egan, MN: Thompson South-Western.
- Morgenson, F.P., De Rue, D.S., Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 15-49.
- Nguni, S., Slegers, P., Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teacher's job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 149-179.

- Nikolaou, I. & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 347-348.
- Riahi, S. (2011), Role stress amongst nurses at the workplace: concept analysis. *J Nurs Manag* 19(6): 728-731.
- Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2011), *Οργανωσιακή συμπεριφορά : Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Αθήνα: Κριτική.
- Robbins, S., Decenzo, D., Coulter, M. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων-Αρχές και Εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Rolfe, P. (2011), Transformational leadership theory: what every leader needs to know. *Nurs Leader* 9(2): 55-61.
- Sherman R.(2006). Leading a Multigenerational Nursing Workforce: Issues, Challenges and Strategies. *The online Journal of Issues in Nursing*, 11 (2): 2-5.
- Sofarelli, D.& Brown, D. (1998), The need for nursing leadership in uncertain times. *Journal of Nursing Management*. 6, 211-217.
- Sorensen,R., Iedema, R. & Severinsson E.(2008), Beyond profession: nursing leadership in contemporary healthcare. *Journal of Nursing Management*; 16: 536-545.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature, *Journal of Applied Psychology* , p.p 39 -57.
- Stone, A.G., Russell, R.F.& Patterson, K. (2004), Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership Organ Dev J* 25(4): 345-355.
- Sullivan, E.J. & Decker, P.J. (2009), *Effective Leadership and Management in Nursing*. 7th edn. Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey.
- Sullivan, E.& Garland ,G. (2010). *Practical Leadership and Management in Nursing*. Pearson Education, Harlow, Essex.
- Surakka, T. (2008), The nurse manager's work in the hospital environment during the 1990s and 2000s: responsibility, accountability and expertise in nursing leadership. *J Nurs Manag* 16(5):529-536.
- Terry, R.W. (1993). *Authentic Leadership: Courage in Action*. New York: Action Wheel Publishing.
- Tomey, A.M. (2009). Nursing leadership and management affects work environments. *Journal Nursing Management*, 17, 19-24.
- Wang, G., Oh, I.S., Courtright, S.H. & Colbert, A.E. (2011), Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research. *Group Organization Manag* 36(2): 237-271.
- Waterman, H.(2011). Principles of “servant leadership” and how they can enhance practice. *Nurs Manag (Harrow)*, 17 (9):25-27.

Weberg, D. (2010), Transformational leadership and staff retention: an evidence review with implications for healthcare systems. *Nurs Adm Q* 34(3): 246-251.

Wolf, G.A., Boland,S., & Aukerman, M.(1994),A transformational model for the practice of professional nursing. Part II. *Jurnal of Nursing Administration*, 24(5), 39-40.