

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΠΜΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΟΜΑΔΑΣ: Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΟΥ ΑΝΗΚΕΙΝ ΚΑΙ Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Συγγραφέας

ΜΑΛΕΣΚΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΑΜ: 20073

Επιβλέπων

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΜΑΡΚΟΣ ΣΑΡΡΗΣ

Αθήνα, Μάιος 2022

UNIVERSITY OF West ATTICA



DEPARTMENT
BUSSINESS ADMINISTRATION

DIVISION
SOCIAL POLICE



MSc in HEALTH AND SOCIAL CARE
MANAGEMENT

Diploma Thesis

**LEADERSHIP AND TEAM DYNAMICS: THE NEED FOR
BELONGING AND THE ART OF COOPERATION**

Student name and surname

MALESKOU MARIA

Registration Number: 20073

Supervisor name and surname

PROFESSOR MARKOS SARRIS

Athens, May 2022

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΠΜΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

Τίτλος εργασίας

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
	ΜΑΡΚΟΣ ΣΑΡΡΗΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ / ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ	
	ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΙΕΡΡΑΚΟΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ / ΜΕΛΟΣ	
	ΑΣΠΑΣΙΑ ΓΟΥΛΑ	ΑΝ. ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ / ΜΕΛΟΣ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη **Μαλέσκου Μαρία** του Φωτίου, με αριθμό μητρώου **20073** φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών **Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας** του Τμήματος **Διοίκησης Επιχειρήσεων** της Σχολής **Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών** του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

**Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 30/10/2022 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

Ο/Η Δηλών/ούσα

*** Ονοματεπώνυμο /Ιδιότητα**



Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα
(Υπογραφή)

** Εάν κάποιος επιθυμεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για χρονικό διάστημα 6-12 μηνών (embargo), θα πρέπει να υπογράψει ψηφιακά ο/η επιβλέπων/ούσα καθηγητής/τρια, για να γνωστοποιεί ότι είναι ενημερωμένος/η και συναινεί. Οι λόγοι χρονικού αποκλεισμού πρόσβασης περιγράφονται αναλυτικά στις πολιτικές του Ι.Α. (σελ. 6):*

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	7
Abstract.....	8
1. Ηγεσία.....	9
1.1 Ορισμός ηγεσίας.....	9
1.2 Σχέση μεταξύ ηγέτη και οπαδών.....	13
1.3. Ηγεσία έναντι Διοίκησης.....	15
1.4. Χαρακτηριστικά ηγεσίας.....	17
1.5. Ηγετικές δεξιότητες.....	21
1.6. Στυλ ηγεσίας.....	23
1.7. Ρόλος ηγεσίας.....	26
2. Δυναμική ομάδα.....	28
2.1. Ορισμός της ομάδας.....	28
2.2. Είδη ομάδων.....	29
2.3. Στάδια δημιουργίας των ομάδων.....	30
2.4. Συνοχή ομάδας.....	32
2.5. Ατομική επίδοση στις ομάδες.....	34
2.6 Κοινωνική διευκόλυνση (social facilitation).....	35
3. Ομαδική εργασία στον τομέα της υγείας.....	37
3.1. Σημασία της ομαδικής εργασίας για την ποιότητα και την ασφάλεια της παροχής φροντίδας.....	38
3.2. Η υγειονομική περίθαλψη ως όχημα για την προώθηση της ομαδικής εργασίας.....	39
3.3. Σύνθεση ομάδας και αλληλεξάρτηση εργασιών.....	40
3.4. Εξωτερική ηγεσία και κουλτούρα.....	41
3.5. Ικανότητες απαραίτητες για την ομαδική εργασία.....	42
3.6. Μέτρηση της απόδοσης της ομάδας.....	44
3.7. Ομαδική εργασία και έκβαση ασθενών.....	46
3.8. Ομαδική εργασία και έκβαση επαγγελματιών υγείας.....	47
4. Οργανωσιακή κουλτούρα.....	48
4.1. Ορισμός οργανωσιακής κουλτούρας.....	48
4.2 Σημασία οργανωσιακής κουλτούρας.....	50

4.3. Προσεγγίσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα	52
4.4. Πολλαπλά επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας	52
4.5. Διαστάσεις και είδη οργανωσιακής κουλτούρας	54
4.5.1 Διαστάσεις κουλτούρας HOFSTEDE	54
4.5.2. Διαστάσεις κουλτούρας GLOBE	55
4.5.3. Πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών (Quin και Spreitzer)	58
4.5.4. Πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών (Cameron και Quin).....	61
4.5.5. Μοντέλο SCHEIN.....	62
4.5.6. Μοντέλο DENISON.....	63
4.6. Οργανωσιακή κουλτούρα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	64
4.7. Οργανωσιακή Κουλτούρα: Ο ρόλος της ηγεσίας.....	65
4.8. Οργανωσιακή κουλτούρα: πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	67
4.9. Οργανωσιακή κουλτούρα σε φορείς του Δημόσιου Τομέα	69
5. Σκοπός.....	73
6. Μεθοδολογία	74
7. Αποτελέσματα	76
8. Συζήτηση.....	90
Συμπεράσματα	94
Βιβλιογραφία	95

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση της συσχέτισης της ηγεσίας και της δυναμικής της ομάδας και το πώς αυτά συμβάλλουν και ανατροφοδοτούν την ανάγκη του ανήκειν και την τέχνη της συνεργασίας.

Η παρούσα εργασία είναι συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έγινε μέσω των βάσεων δεδομένων Pubmed και Google Scholar. Χρησιμοποιήθηκαν οι λέξεις κλειδιά: cooperation, experience, healthcare workers, Leadership, Personnel turnovers, team, group dynamics, belonging. Στην παρούσα συστηματική ανασκόπηση συμπεριλήφθηκαν 7 μελέτες οι οποίες ήταν δημοσιευμένες την τελευταία δεκαετία, ήταν γραμμένες στην Αγγλική ή Ελληνική γλώσσα και ήταν πρωτογενείς ερευνητικές μελέτες.

Οι περισσότερο αποτελεσματικοί ηγέτες συνδυάζουν μοντέλα μετασχηματιστικής και καταναμητικής ηγεσίας. ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού αλλά και του προσωπικού και επικεντρώνονται στο να ανταποκριθούν στις βασικές ψυχολογικές ανάγκες της αυτονομίας, της οργανωσιακής υποστήριξης του προσωπικού και των εποπτών τους. Η εμπιστοσύνη στην ομάδα επηρεάζει την αλληλεπίδραση με την συνοχή και την και την ανταλλαγή γνώσεων και κατά επέκταση επηρεάζει την επιτυχία του έργου. Η ναρκισσιστική ηγεσία αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την απόδοση των εργαζομένων και η ηγεσία θα πρέπει να δώσει περισσότερη σημασία στην ανάγκη των εργαζομένων να ανήκουν στο προσωπικό και στην ομάδα. Οι οργανισμοί στρέφονται όλο και περισσότερο σε χώρους εργασίας που βασίζονται σε ομάδες.

Η ηγεσία με καλές επιδόσεις χαρακτηρίζεται από μια καλή προσαρμογή μεταξύ των συλ ηγεσίας, των οργανωσιακών χαρακτηριστικών και των ατομικών χαρακτηριστικών του προσωπικού. Η προσωπική ανθεκτικότητα και η οργανωσιακή υποστήριξη είναι δύο παράγοντες που συμβάλλουν στη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων. Για αυτό το λόγο είναι σημαντικό η σκόπιμη προώθηση της ικανότητας εστίασης σε θετικές εμπειρίες και η ενδυνάμωση των θετικών συναισθημάτων.

Λέξεις κλειδιά: συνεργασία, ηγεσία, ομάδα, δυναμική ομάδας, ανήκειν

Abstract

The aim of this thesis was to investigate the relationship between leadership and team dynamics and how they contribute and feedback the need to belong and the art of collaboration.

This is a systematic review of the literature. The literature review was done through the Pubmed and Google Scholar databases. Keywords used: cooperation, experience, healthcare workers, Leadership, Personnel turnovers, team, group dynamics, belonging. This systematic review included 7 studies that were published in the last decade, were written in English or Greek and were primary research studies.

The most effective leaders combine transformational and distributive leadership models. meet the needs of the organization and the staff and focus on meeting the basic psychological needs of autonomy, organizational support of staff and their supervisors. Trust in the team affects the interaction with the cohesion and the and the exchange of knowledge and consequently affects the success of the project. Narcissistic leadership is a deterrent to employee performance and leadership should pay more attention to the need for employees to belong to the staff and the team. Organizations are increasingly turning to team-based workplaces.

Leadership with good performance is characterized by a good fit between leadership styles, organizational characteristics and individual characteristics of the staff. Personal resilience and organizational support are two factors that contribute to improving employee well-being. For this reason it is important to intentionally promote the ability to focus on positive experiences and to strengthen positive emotions.

Key words: cooperation, Leadership, team, group dynamics, belonging

1. Ηγεσία

1.1 Ορισμός ηγεσίας

Ο όρος «ηγεσία» χρησιμοποιείται σε διαφορετικά μέρη, λειτουργίες και θέσεις στην καθημερινή ζωή, σε στρατιωτικούς και πολιτικούς τομείς, στην πολιτική και κοινωνική εργασία, στην οικογένεια και στις επιχειρήσεις. Η «Ηγεσία» χρησιμοποιείται ευρέως σε οργανισμούς και είναι διασκορπισμένη σε πολλά επίπεδα διαφορετικών λειτουργιών των κοινωνιών (Wren, 1995).

Η ηγεσία έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον ερευνητών σε όλο τον κόσμο εδώ και δεκαετίες. Οι ορισμοί της ηγεσίας προτείνουν έναν τρόπο εννοιολόγησης της ηγεσίας. Ο τρόπος με τον οποίο περιγράφεται και προσεγγίζεται η ηγεσία, καθώς και οι διαδικασίες ηγεσίας, οι διαστάσεις της ηγεσίας και πολλές άλλες πτυχές της ηγεσίας ήταν γόνιμοι τομείς για έρευνα από τα πρώτα χρόνια του εικοστού αιώνα (Northouse, 2013). Επιπλέον, η επιρροή της ηγεσίας στην οργανωσιακή κουλτούρα, στη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων, καθώς και στην οργανωσιακή απόδοση αποτέλεσαν πρόσθετους τομείς για τους ερευνητές. Πολλά βιβλία, ερευνητικές εργασίες και μεταπτυχιακές διατριβές εξέτασαν όλες αυτές τις πτυχές της ηγεσίας. Για παράδειγμα, μία διατριβή διερεύνησε τον ηγετικό ρόλο στην οικοδόμηση, την ενσωμάτωση και την εξέλιξη της κουλτούρας και πώς οι ηγέτες μπορούν να διαχειριστούν την αλλαγή της κουλτούρας (E.H. Schein, 2010).

Ως ορισμός, η ηγεσία έχει ληφθεί υπόψη σε πολλές ερευνητικές εργασίες. Ο Yukl (2013) παρουσιάζει πολλούς ορισμούς σε έναν πίνακα. Τρεις από τους πιο συνήθεις ορισμούς που χρησιμοποιούνται είναι:

- Ηγεσία είναι η διαδικασία επιρροής στις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς την επίτευξη του στόχου.
- Η ηγεσία έχει να κάνει με τη διατύπωση οραμάτων, την ενσωμάτωση αξιών και τη δημιουργία του περιβάλλοντος με το οποίο μπορούν να επιτευχθούν τα πράγματα.

- Ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να παρακινεί και να επιτρέπει στους άλλους να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του οργανισμού.

- Ηγεσία είναι η διαδικασία επιρροής στους άλλους για να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν για το τι πρέπει να γίνει και πώς να το κάνει και η διαδικασία διευκόλυνσης των ατόμων και των συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων.

Ο Northouse (2013) όρισε την ηγεσία ως μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τους άλλους για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Η ηγεσία περιλαμβάνει επιρροή και χωρίς αυτήν την επιρροή, δεν υπάρχει. Η ηγεσία, πρωτίστως φέρνει αλλαγή. Οι ηγέτες, ως μέλη ενός οργανισμού, μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους, ανάλογα με το πώς επιτρέπουν στους άλλους να επιτύχουν ορισμένους στόχους. Η κύρια διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης είναι ότι οι μάνατζερ εστιάζουν σε αυτό που πρέπει να γίνει τώρα, ενώ οι ηγέτες εστιάζουν σε αυτό που πρόκειται να γίνει στο μέλλον (Cook, 2009).

Ο Schein (2010) υποστήριξε ότι η ηγεσία δημιουργεί και αλλάζει την κουλτούρα, αν και η κουλτούρα δεν καθορίζεται μόνο από επίσημους ηγέτες. Ο Gobillot (2007) δήλωσε έναν σύντομο ορισμό για την ηγεσία τονίζοντας την ικανότητά της να κάνει τους άλλους να αναπτύσσονται. Οι ηγέτες έχουν την ισχυρή επιρροή και την ικανότητα να διαμορφώνουν οργανισμούς, κάτι που με τη σειρά του επηρεάζει έντονα την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών προσπαθειών τους (Carroll et al., 2015). Ο Gell (2014) δίνει έναν απλούστερο ορισμό, θεωρώντας την ηγεσία ως αποτέλεσμα μέσω άλλων ανθρώπων. Η ηγεσία αφορά την υλοποίηση προόδου προς ένα όραμα ή στόχο με τη βοήθεια και την υποστήριξη άλλων (Gautrey, 2014). Είναι ένα σύνολο διαδικασιών που δημιουργεί οργανισμούς στην πρώτη θέση ή τους προσαρμόζει σε σημαντικά μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η ηγεσία ορίζει πώς θα πρέπει να μοιάζει το μέλλον, δηλαδή θέτει το όραμα, ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους με αυτό το όραμα και τους εμπνέει να το πραγματοποιήσουν παρά τα εμπόδια (Kotter, 2012). Ο Gauthier (2014) ακολουθεί το έργο των Miles et al. (2009) και το επιχείρημά τους ότι ιστορικά η ηγεσία έχει εννοιολογηθεί ως γραμμική διαδικασία ηγέτη-οπαδού, με επίκεντρο τις προσωπικότητες

και βασίζεται στην εξουσία. Η ηγεσία είναι η ικανότητα να εμπνέει εμπιστοσύνη και να παρέχει υποστήριξη στους ανθρώπους προκειμένου να τους διευκολύνει να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους (DuBrin, 2016).

Ο McCormick (2015) θεώρησε ότι ο ρόλος του ηγέτη είναι πιλότος και παρακινεί τους οπαδούς του να είναι πιο αποτελεσματικοί και παραγωγικοί, καθώς και να είναι καταλύτης στη διαδικασία ανάπτυξής τους (McCormick, 2015). Ο Thompson (2015) υποστηρίζει ότι οι ηγέτες σε οργανισμούς παίζουν το ρόλο ενός κοινωνικού αρχιτέκτονα στο σχεδιασμό και την οικοδόμηση πολιτιστικού χώρου μέσω της κυριαρχίας της οργανωσιακής δομής, του σχεδιασμού εργασίας, της εμπειρίας του πελάτη και της κουλτούρας (Thompson, 2015).

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι:

1. Η ακεραιότητα είναι η υπέρτατη ποιότητα της ηγεσίας (Gell, 2014).
2. Κανένας ηγέτης δεν έχει τα ίδια χαρακτηριστικά, δεξιότητες ή συμπεριφορές, αλλά όλοι οι ηγέτες έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό και αυτό είναι να επηρεάζουν τους άλλους (Gautrey, 2014).
3. Οι ηγέτες επικεντρώνονται στη δημιουργία και την επικοινωνία οραμάτων και στρατηγικών, ενώ οι μάνατζερ εστιάζουν στον προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, τον έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων (Kotter, 2012).
4. Η ηγεσία είναι μια διαδικασία (Northouse, 2013; Yukl, 2013).
5. Η ηγεσία δεν ασχολείται μόνο με θέσεις υψηλού επιπέδου, απαιτείται σε όλα τα επίπεδα σε οποιονδήποτε οργανισμό. Ένα άτομο στο οποίο μπορεί να μην έχει ανατεθεί κάποια ηγετική θέση σε οποιοδήποτε επίπεδο, θα μπορούσε κατά καιρούς να ασκήσει ηγεσία σε ορισμένες καταστάσεις (Dubin, 2016).

Επιπλέον, εξετάζοντας τη σημασία της λέξης ηγεσία, μπορεί κανείς να παρατηρήσει τις ακόλουθες πτυχές, θέση ως αρχηγός ομάδας, οργάνωσης κ.λπ., ο χρόνος που ένα άτομο κατέχει τη θέση του ηγέτη και η δύναμη ή η ικανότητα να οδηγήσει άλλους ανθρώπους. Το λεξικό πρόσθεσε ότι η ηγεσία είναι η ικανότητα να ηγηθεί κανείς και η πράξη ή μια περίπτωση ηγεσίας (διαδικτυακό λεξικό Merriam Webster).

Μελετώντας προσεκτικά αυτή η έννοια, μπορεί να εντοπιστεί ότι η ηγεσία είναι μια «δράση» που μπορεί να εκτελεστεί από έναν «δρώντα» - τον ηγέτη - σε ένα «υποκείμενο ή αντικείμενο» όπως άτομα ή οργανισμός (Carroll et al., 2015). Κατά συνέπεια, το βασικό συμπέρασμα σχετικά με τον ορισμό της ηγεσίας είναι ότι η ηγεσία αποτελείται από τρία στοιχεία. Το πρώτο στοιχείο είναι ο ίδιος ο «ηγέτης» ως ηθοποιός. Το δεύτερο στοιχείο είναι η «επιρροή» ως δράση και το τρίτο στοιχείο είναι οι «οπαδοί» ως υποκείμενο ή αντικείμενο. Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται 12 ορισμοί της ηγεσίας που χρησιμοποιούνται πιο συχνά στη βιβλιογραφία και αναφέρθηκαν από αναγνωρισμένους ηγέτες, συγγραφείς και επαγγελματίες (Kruse, 2012).

Πίνακας 1. Ορισμοί και αποσπάσματα για την ηγεσία. Πηγή: (Kruse, 2012).

	Ορισμός/Απόσπασμα	Ηγέτης/Συγγραφέας/Πρακτική
1	Ένας ηγέτης είναι καλύτερος όταν οι άνθρωποι μετά βίας γνωρίζουν ότι υπάρχει, όταν τελειώσει η δουλειά του, εκπληρωθεί ο στόχος του, θα πουν: το κάναμε μόνοι μας	Lao Tzu
2	Ηγεσία είναι η ικανότητα να μεταφράζει το όραμα σε πραγματικότητα	Warren Bennis
3	Ηγέτης είναι αυτός που γνωρίζει το δρόμο, ακολουθεί το δρόμο και δείχνει το δρόμο	John Maxwell
4	Γίνετε το είδος του ηγέτη που οι άνθρωποι θα ακολουθούσαν εθελοντικά, ακόμα κι αν δεν έχετε τίτλο ή θέση	Brian Tracy
5	Η ίδια η ουσία της ηγεσίας είναι ότι πρέπει να έχεις όραμα. Πρέπει να είναι ένα όραμα που διατυπώνεται καθαρά και δυναμικά σε κάθε περίπτωση. Δεν μπορεί κάποιος να σαλπίσει μια αβέβαιη τρομπέτα	Αιδεσιμότατος Theodore Hesburgh
6	Το κλειδί για μια επιτυχημένη ηγεσία σήμερα είναι η επιρροή, όχι η εξουσία	Kenneth Blanchard

7	Εάν οι πράξεις σας εμπνέουν τους άλλους να ονειρεύονται περισσότερα, να μάθουν περισσότερα, να κάνουν περισσότερα και να γίνουν περισσότεροι, είστε ηγέτης	John Quincy Adams
8	Είναι καλύτερο να οδηγείς από πίσω και να βάζεις τους άλλους μπροστά, ειδικά όταν πανηγυρίζεις τη νίκη όταν συμβαίνουν ωραία πράγματα. Παίρνεις την πρώτη γραμμή όταν υπάρχει κίνδυνος. Τότε οι άνθρωποι θα εκτιμήσουν την ηγεσία σας.	Nelson Mandela
9	Η διοίκηση είναι να τακτοποιείς και να λες. Η ηγεσία έχει να κάνει με την καλλιέργεια και την ενίσχυση	Tom Peters
10	Η διοίκηση είναι η αποτελεσματικότητα στην ανάβαση της σκάλας της επιτυχίας. Η ηγεσία καθορίζει εάν η σκάλα ακουμπά στον δεξιό τοίχο	Stephen Covey
11	Οι μεγαλύτεροι ηγέτες κινητοποιούν τους άλλους συνενώνοντας ανθρώπους γύρω από ένα κοινό όραμα	Ken Blanchard
12	Η αληθινή ηγεσία έγκειται στο να καθοδηγείς τους άλλους στην επιτυχία. Διασφάλιση ότι όλοι αποδίδουν στο μέγιστο, κάνουν τη δουλειά που έχουν δεσμευτεί να κάνουν και την κάνουν καλά	Bill Owens

1.2 Σχέση μεταξύ ηγέτη και οπαδών

Καθώς η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των άλλων για την επίτευξη στόχων, αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μια σχέση μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών. Η επιρροή μπορεί να περιγράψει αυτό το είδος σχέσης ανεξάρτητα από το ποιος είναι ο ηγέτης και ποιος είναι ο οπαδός. Η δυνατότητα στους ανθρώπους να συνεργάζονται για την επίτευξη οργανωτικών ή ηγετικών στόχων εξαρτάται όχι μόνο από το χαρακτηριστικό ή τη συμπεριφορά του ηγέτη, αλλά και από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους. Παρόλο που οι νέες τεχνολογίες επικοινωνίας παρέχουν πολλές και εύκολες αλληλεπιδράσεις όπως e-mail, intranet ή μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο θα βοηθούσαν στην ανάπτυξη των απαιτούμενων αλληλεπιδράσεων και στην υποστήριξη της σχέσης μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών του (Dubin, 2016).

Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν είναι απαραίτητο οι οπαδοί να είναι υφιστάμενοι του ηγέτη. Οι οπαδοί θα μπορούσαν να προέρχονται από διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού, όπως μάνατζερ, συνομήλικοι και υπάλληλοι χαμηλότερου επιπέδου. Οι οπαδοί θα μπορούσαν επίσης να είναι ξένοι, όπως προμηθευτές και πελάτες. Όταν εξετάζουμε τη λέξη «επιρροή» στην ηγετική πρακτική, μας οδηγεί να κάνουμε μια διάκριση μεταξύ δύο ειδών επιρροής: άμεσης επιρροής και έμμεσης επιρροής, που αντίστοιχα συνδέονται με την άμεση και την έμμεση ηγεσία (Yammarino, 1994). Είναι σαφές ότι, σε οποιονδήποτε οργανισμό, η άμεση ηγεσία σημαίνει ότι οι ηγέτες έχουν άμεση επιρροή στους υφισταμένους τους ή στους υπαλλήλους που αναφέρονται απευθείας σε αυτούς. Η έμμεση ηγεσία αφορά την έμμεση επιρροή των ηγετών στους άλλους, για παράδειγμα (Yukl, 2013):

- Εργαζόμενοι σε χαμηλότερα επίπεδα όταν δεν αναφέρονται απευθείας σε αυτούς τους ηγέτες.
- Ικανότητα των ηγετών να αλλάζουν ή να τροποποιούν συστήματα διοίκησης ή να εφαρμόζουν νέες δομές ή προγράμματα εργασίας ή να χρησιμοποιούν νέα τεχνολογία. Αυτό επηρεάζει τους υπαλλήλους σε διαφορετικά επίπεδα, σε διαφορετικά τμήματα και λειτουργίες και μπορεί ακόμη και να επηρεάσει τις περιγραφές των θέσεων εργασίας τους.
- Η επιρροή των ηγετών στην οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί επίσης να έχει έμμεση επιρροή στους εργαζόμενους. Αυτό μπορεί να συμβεί επηρεάζοντας το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, τις αξίες και τις πεποιθήσεις, τα συστήματα επικοινωνίας και άλλα στοιχεία και πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας.

Ο Pogan (2015) πρότεινε ότι η ηγεσία χρειάζεται την ενεργό δέσμευση των μελών της ομάδας, τα οποία δεν πρέπει να επικεντρώνονται μόνο σε μια λίστα στόχων και καθηκόντων, αλλά θα πρέπει επίσης να συμμετέχουν στη μεγιστοποίηση της ικανότητάς τους. Ο ρόλος του ηγέτη εδώ είναι να εμπλέκει τους οπαδούς, να τους κατανέμει ευθύνες και να τους παρακινεί. Ο Pogan θεώρησε την «δέσμευση» ως τη συμμετοχή, τη δέσμευση και την αφοσίωση του οπαδού (Pogan, 2015).

Η θεωρία ανταλλαγής Ηγετών-Μελών είναι μια από τις θεωρίες που περιγράφει τη σχέση μεταξύ ηγετών και οπαδών. Οι ηγέτες, σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, θα πρέπει πράγματι να αντιμετωπίζουν τους μεμονωμένους οπαδούς τους διαφορετικά, σε αντίθεση με αυτό που πρότειναν οι περισσότερες θεωρίες ηγεσίας, δηλαδή ότι οι ηγέτες πρέπει να συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο με όλους τους οπαδούς τους (Lunenburg, 2010).

1.3. Ηγεσία έναντι Διοίκησης

Ορισμένοι μελετητές και επαγγελματίες, όταν προτείνουν έναν σαφή ορισμό της λέξης ηγεσίας, τη συγκρίνουν και την αντιπαραβάλλουν με τη λέξη «διοίκηση». Η κύρια διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης είναι ότι οι μάνατζερ εστιάζουν σε αυτό που πρέπει να γίνει τώρα, ενώ οι ηγέτες εστιάζουν σε αυτό που πρέπει να γίνει στο μέλλον (Cook, 2009). Επιπλέον, η ηγεσία θεωρείται ως η διαδικασία επηρεασμού των άλλων για να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν για το τι πρέπει να γίνει και πώς να το κάνουν και η διαδικασία διευκόλυνσης των ατόμων και των συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων (Yukl, 2013). Η διοίκηση είναι να τακτοποιείς και να λες. Η ηγεσία έχει να κάνει με την καλλιέργεια και την ενίσχυση. Η διαχείριση είναι η αποτελεσματικότητα στην ανάβαση της σκάλας της επιτυχίας. Η ηγεσία καθορίζει εάν η σκάλα ακουμπά στον δεξιό τοίχο. Όλοι αυτοί οι ορισμοί, και πολλοί άλλοι, προσπαθούν να απαντήσουν στο βασικό ερώτημα, δηλαδή ποια μπορεί να είναι η διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης.

Η διοίκηση είναι μια πολύ σημαντική ηγετική ικανότητα, και ως εκ τούτου κάθε ηγέτης πρέπει να έχει αυτήν την ικανότητα, ενώ ταυτόχρονα κάθε μάνατζερ πρέπει να έχει το συστατικό της ηγεσίας. Για να καταδείξει τη διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης, ο Gell (2014) έδωσε ένα παράδειγμα πλοίου όπου ο καπετάνιος του πρέπει να κατευθύνει το πλοίο προς την καθορισμένη κατεύθυνση, αλλά αυτό δεν μπορεί να γίνει χωρίς τους ανθρώπους που χειρίζονται τις μηχανές. Ο καθορισμός του οράματος είναι ευθύνη των ηγετών σε κάθε οργανισμό, ενώ η εκτέλεση του οράματος είναι ευθύνη των μάνατζερ (Gell, 2014).

Ο Northouse (2013) υποστήριξε ότι ένας αποτελεσματικός οργανισμός πρέπει να έχει και να διατηρεί τόσο διοικητικές όσο και ηγετικές δεξιότητες, διαφορετικά τα αποτελέσματά του δεν θα ήταν προς την προγραμματισμένη κατεύθυνση, δηλαδή εάν έχει ισχυρή διοίκηση χωρίς ηγεσία ή εάν έχει ισχυρή ηγεσία χωρίς διοίκηση. Παρατηρεί κανείς ότι και οι δύο διαδικασίες, διοίκηση και ηγεσία, είναι παρόμοιες σε ορισμένες πτυχές, καθώς και οι δύο περιλαμβάνουν επιρροή και οι δύο χρειάζονται ανθρώπους να συνεργαστούν και οι δύο χρειάζονται αποτελεσματικότητα για την επίτευξη στόχων. Και γενικά υπάρχει μια επικάλυψη μεταξύ τους, καθώς ο μάνατζερ χρειάζεται περιστασιακά να παίζει τον ρόλο του ηγέτη και παρομοίως ο ηγέτης χρειάζεται περιστασιακά να παίζει τον ρόλο του μάνατζερ. Ωστόσο, ο Northouse (2013) επιμένει ότι η διοίκηση είναι διαφορετική από την ηγεσία. Αυτή η διαφορά μπορεί να σημειωθεί στον ρόλο, καθώς η διοίκηση αφορά τον προγραμματισμό και τον προϋπολογισμό, την οργάνωση και τη στελέχωση, τον έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων, ενώ η ηγεσία αφορά τον καθορισμό κατευθύνσεων, την ευθυγράμμιση των ανθρώπων, την παροχή κινήτρων και την έμπνευση.

Αφού συζήτησε τα επιχειρήματα ορισμένων μελετητών σχετικά με τη διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης, μία μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία και η διοίκηση δεν μπορούν να διαφέρουν λαμβάνοντας υπόψη τον ρόλο, τη διαδικασία ή τη σχέση τους στο πλαίσιο της αποτελεσματικής θεωρίας ηγεσίας, ειδικά επειδή οι περισσότεροι μελετητές συμφωνούν ότι στους σύγχρονους οργανισμούς, η επιτυχημένη διοίκηση περιλαμβάνει ηγεσία. Επιπλέον, ο ερευνητής πρότεινε ότι το ερώτημα σχετικά με τη διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης δεν μπορεί να απαντηθεί μέσω συζητήσεων, αλλά η απάντηση θα έπρεπε μάλλον να έρθει μέσω εμπειρικής έρευνας (Yukl, 2013).

Η διοίκηση παράγει τάξη, συνέπεια και προβλεψιμότητα, ενώ η ηγεσία παράγει αλλαγή και προσαρμοστικότητα σε νέα πράγματα στο πλαίσιο του οργανισμού, είτε πρόκειται για προϊόντα, είτε αγορές, είτε ανταγωνιστές, είτε πελάτες και εργασιακές διαδικασίες. Ο ηγέτης ασχολείται με τη δημιουργία οράματος για να οδηγήσει τον οργανισμό, ενώ ο ρόλος του μάνατζερ είναι να εφαρμόσει το όραμα (Ladkin, 2016).

Το ίδιο άτομο μπορεί να είναι μάνατζερ και ηγέτης ταυτόχρονα, αλλά η δέσμευση, ο ρόλος και η επιρροή στους άλλους και στους οργανισμούς είναι διαφορετικά. Κάποιοι θα μπορούσε να είναι καλός μάνατζερ αλλά όχι σπουδαίος ηγέτης. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν τη θέση τους για να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους και να οδηγήσουν σε αποτελέσματα (Voigt & Guariglia, 2015).

Κατά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με αυτό το ζήτημα, δηλαδή ηγεσία έναντι διοίκησης, είναι αξιοσημείωτο ότι πολλοί ερευνητές και επαγγελματίες αναφέρονται στον διακεκριμένο θεωρητικό της ηγεσίας John P. Kotter. Ο Kotter (2012) όρισε τη διοίκηση ως ένα σύνολο διαδικασιών που μπορούν να κρατήσουν ένα περίπλοκο σύστημα ανθρώπων και τεχνολογίας να λειτουργεί ομαλά και ο ρόλος της περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, τον έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων. Όρισε την ηγεσία ως ένα σύνολο διαδικασιών που φέρει τους οργανισμούς στην πρώτη θέση ή τους προσαρμόζει σε σημαντικά μεταβαλλόμενες συνθήκες και ο ρόλος της είναι να ορίζει το όραμα του μέλλοντος, να ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους με αυτό και να τους παρακινεί να το εφαρμόσουν (Kotter, 2012).

1.4. Χαρακτηριστικά ηγεσίας

Το χαρακτηριστικό, ως λέξη, σημαίνει μια ιδιότητα που κάνει ένα άτομο ή ένα πράγμα διαφορετικό από ένα άλλο (λεξικό Merriam Webster). Στο vocabulary.com, το χαρακτηριστικό είναι «κάτι για εσάς που σας κάνει εσάς» και στην επιστήμη, το χαρακτηριστικό αναφέρεται σε χαρακτηριστικά που προκαλούνται από τη γενετική. Άρα, χαρακτηριστικό είναι κάτι που ανήκει ή κατέχεται. Οι ερευνητές συμφωνούν ότι οι μεγάλοι ηγέτες έχουν κοινά έμφυτα χαρακτηριστικά (Cherry, 2014). Ο Cherry (2014) πρότεινε δεκαέξι χαρακτηριστικά που θα μπορούσε να έχει ένας μεγάλος ηγέτης. Δεν έχουν όλοι οι ηγέτες όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, αλλά υποστηρίζεται ότι θα έπρεπε να έχουν τα περισσότερα από αυτά. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι:

1. Νοημοσύνη και προσανατολισμένη στη δράση κρίση
2. Προθυμία για την ανάληψη ευθύνης

3. Ικανότητα εργασίας
4. Κατανόηση των οπαδών και των αναγκών τους
5. Δεξιότητες ανθρώπων
6. Ανάγκη για Επίτευγμα
7. Ικανότητα παρακίνησης ανθρώπων
8. Θάρρος και Αποφασιστικότητα
9. Επιμονή
10. Αξιοπιστία
11. Αποφασιστικότητα
12. Αυτοπεποίθηση
13. Δεκτικότητα
14. Προσαρμοστικότητα και ευελιξία
15. Συναισθηματική σταθερότητα
16. Δημιουργικότητα

Ο DuBrin (2016) υποστήριξε ότι τα προσωπικά γνωρίσματα του ηγέτη είναι δύο τύπων: το πρώτο συνδέεται με τα γενικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως η αξιοπιστία και η αυτοπεποίθηση, ενώ το δεύτερο σχετίζεται με τη διάθεση του ατόμου, όπως η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα. Ο DuBrin (2016) προτείνει ότι τα γενικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι παρατηρήσιμα τόσο εντός όσο και εκτός του πλαισίου της εργασίας και ως εκ τούτου ένας ηγέτης φέρει τα προσωπικά του χαρακτηριστικά στην προσωπική του ζωή καθώς και στην εργασία του. Ο DuBrin (2016) πρότεινε εννέα προσωπικά χαρακτηριστικά και πέντε χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία. Αυτά είναι:

Εννέα Προσωπικά Χαρακτηριστικά

1. Αυτοπεποίθηση
2. Ταπεινοφροσύνη
3. Βασικές αυτοαξιολογήσεις
4. Αξιοπιστία
5. Αυθεντικότητα
6. Εξωστρέφεια
7. Δεκτικότητα
8. Ενθουσιασμός
9. Αίσθηση του χιούμορ

Πέντε χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία

1. Πάθος
2. Συναισθηματική νοημοσύνη
3. Ευελιξία και προσαρμοστικότητα
4. Προορατική προσωπικότητα
5. Θάρρος

Ο Northouse (2013) παρακολούθησε τη βιβλιογραφία της ηγεσίας σχετικά με την προσέγγιση των χαρακτηριστικών. Ο πίνακας 2 δείχνει μια ιστορική περίληψη του τι πρότειναν οι ερευνητές σχετικά με τα ηγετικά χαρακτηριστικά. Ο ερευνητής εξέτασε μόνο πέντε χαρακτηριστικά που φαίνεται να είναι τα πιο κοινά. Αυτά είναι:

- Νοημοσύνη

- Αυτοπεποίθηση
- Προσδιορισμός
- Ακεραιότητα
- Κοινωνικότητα.

Πίνακας 2. Χαρακτηριστικά ηγεσίας: ιστορική αναδρομή (Northouse, 2013)

Έτος	Ερευνητής	Χαρακτηριστικά ηγεσίας
1948	Stogdill	Ευφυΐα, εγρήγορση, διορατικότητα, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, αυτοπεποίθηση, κοινωνικότητα
1959	Mann	Ευφυΐα, αρρενωπότητα, προσαρμογή, κυριαρχία, εξωστρέφεια, συντηρητισμός
1974	Stogdill	Επίτευγμα, επιμονή, διορατικότητα, πρωτοβουλία, αυτοπεποίθηση, υπευθυνότητα, συνεργατικότητα, ανεκτικότητα, επιρροή, κοινωνικότητα
1986	Lord, Devader και Alliger	Ευφυΐα, αρρενωπότητα, κυριαρχία
1991	Kirkpatrick και Locke	Δύναμη, κίνητρο, ακεραιότητα, αυτοπεποίθηση, γνωστική ικανότητα, γνώση εργασιών

Ο Yukl (2013), μέσα από ανασκόπηση βιβλιογραφίας, επέλεξε οκτώ χαρακτηριστικά που συνοψίζουν και ενσωματώνουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι:

1. Υψηλό επίπεδο ενέργειας και αντοχή στο στρες
2. Αυτοπεποίθηση
3. Εσωτερικός τόπος προσανατολισμού ελέγχου
4. Συναισθηματική ωριμότητα

5. Προσωπική ακεραιότητα
6. Κοινωνικοποιημένο κίνητρο δύναμης
7. Μέτρια υψηλός προσανατολισμός επίδοσης
8. Χαμηλή ανάγκη για υπαγωγή.

1.5. Ηγετικές δεξιότητες

Σε αντίθεση με τα ηγετικά χαρακτηριστικά, τα οποία φαινόταν ότι ανήκουν ή αποκτιούνται, οι ηγετικές δεξιότητες μπορούν να μαθευτούν. Ο Adair (2013) υποστήριξε ότι είναι δυνατό κάποιος να αναπτύξει τη δική του ικανότητα ως ηγέτης, ωστόσο η ηγεσία δεν μπορεί να διδαχθεί, είναι κάτι που πρέπει να μάθει κανείς μόνος του. Ο ερευνητής παρέχει οκτώ ηγετικές λειτουργίες και εξηγεί πώς να τις μετατρέψει κάποιος σε δεξιότητες. Αυτές είναι (Adair, 2013):

1. Καθορισμός της εργασίας
2. Προγραμματισμός
3. Ενημέρωση
4. Έλεγχος
5. Αξιολόγηση
6. Κίνητρα
7. Οργάνωση
8. Παροχή παραδείγματος

Ο DeCotiis (2015) πρότεινε πέντε τομείς στους οποίους μπορεί κανείς να εφαρμόσει ηγετικές δεξιότητες. Αυτοί είναι (DeCotiis, 2015):

1. Αυτο-ηγεσία

2. Επιχείρηση – ηγεσία
3. Αποτελέσματα – ηγεσία
4. Όραμα – ηγεσία
5. Άνθρωποι – ηγεσία

Οι οργανισμοί πρέπει να προσδιορίσουν μέσω μιας πλήρως ανεπτυγμένης διαδικασίας πρόσληψης εκείνα τα άτομα που έχουν τις σημαντικές και σχετικές για τον οργανισμό ηγετικές δεξιότητες. Επιπλέον, οι οργανισμοί πρέπει να θέσουν σε εφαρμογή τις διαδικασίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης ηγεσίας, για να υποστηρίξουν τα άτομα που επιλέχθηκαν για διαδοχή, να αναπτύξουν περαιτέρω αυτές τις σημαντικές δεξιότητες. Αν και δεν είναι δύο οργανισμοί ίδιοι ως προς τις ηγετικές δεξιότητες που χρειάζονται, υπάρχουν ορισμένες κοινές ηγετικές δεξιότητες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Glatzhofer, 2015). Ο Glatzhofer (2015) πρότεινε τις ακόλουθες πέντε ηγετικές δεξιότητες:

1. Ικανότητα να οδηγεί και να επηρεάζει τους άλλους
2. Ικανότητα σχέσης και αλληλεπίδρασης με συναδέλφους, υφισταμένους και ανωτέρους
3. Ικανότητα ανάλυσης πληροφοριών και αποφάσεων
4. Δυνατότητα εκτέλεσης και παράδοσης
5. Ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές και καινοτομίες.

Ο Gautrey (2014) κατασκεύασε ένα μοντέλο δεξιοτήτων επιρροής και υποστήριξε ότι δεν υπήρχαν μαγικά συστατικά ή περίπλοκες δεξιότητες. Για να το δείξει αυτό, παρείχε επτά διαστάσεις τέτοιων δεξιοτήτων, οι οποίες είναι:

1. Αυτογνωσία
2. Κατανόηση των ανθρώπων

3. Κατανόηση ομάδων
4. Δικτύωση
5. Επηρεάζοντας τους ανθρώπους
6. Ομάδες επιρροής
7. Οικοδόμηση εμπιστοσύνης

Αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι με βάση τα ερευνητικά τους ευρήματα, οι Yukl (2013) και Northouse (2013) συμφώνησαν ότι η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από τρεις βασικές προσωπικές δεξιότητες. Ο Yukl τις ονόμασε τεχνικές, εννοιολογικές και διαπροσωπικές δεξιότητες, ενώ ο Northouse τις ονόμασε τεχνικές, ανθρώπινες και εννοιολογικές δεξιότητες.

1.6. Στυλ ηγεσίας

Για να πετύχουν τους στόχους, οι ηγέτες δεν χρειάζεται να χρησιμοποιούν τις ίδιες συμπεριφορές και στάσεις σε όλες τις καταστάσεις, αλλά πρέπει να προσαρμόζουν τις συμπεριφορές και τις στάσεις τους ανάλογα με την περίπτωση ή την κατάσταση (Gell, 2014).

Το στυλ ηγεσίας παρέχει πληροφορίες για τον τρόπο ή το πρότυπο συμπεριφοράς που διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά των ηγετών. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας έχουν άμεση επίδραση στη συμπεριφορά των ηγετών και κατά συνέπεια επηρεάζουν τη φύση του στυλ ηγεσίας ενός δεδομένου ηγέτη (Dubin, 2016). Σε αυτό το πλαίσιο, αναγνωρίζεται ότι θα μπορούσαν να υπάρχουν τόσα στυλ ηγεσίας όσοι είναι οι ηγέτες. Δεν υπάρχει μοναδικό στυλ που να περιγράφει την καλύτερη δράση της διαδικασίας ηγεσίας (Gell, 2014).

Όσον αφορά τα στυλ ηγεσίας, υπάρχουν δύο τύποι συμπεριφορών:

Πρώτον: συμπεριφορά εργασίας, όταν ο ηγέτης συμπεριφέρεται ως διευκολυντής για να βοηθήσει τους οπαδούς να επιτύχουν τους στόχους.

Δεύτερον: συμπεριφορά σχέσεων, όταν οι ηγέτες παίζουν ρόλο στο να κάνουν τους οπαδούς να βολευτούν στο εργασιακό περιβάλλον, τόσο ως άτομα όσο και ως ομάδα.

Ο συνδυασμός αυτών των δύο τύπων συμπεριφοράς και ο αντίκτυπός τους στην επίτευξη των στόχων των οπαδών, παραμένουν ένα συνεχές θέμα στην έρευνα για τα στυλ ηγεσίας (Northouse, 2013). Οι ερευνητές και οι συγγραφείς υιοθετούν διαφορετικές προσεγγίσεις όταν διακρίνουν τα στυλ ηγεσίας, δηλαδή εστιάζουν σε διαφορετικές πτυχές των στυλ ηγεσίας. Για παράδειγμα, ο DuBrin (2016) προσφέρει τα ακόλουθα στυλ ηγεσίας:

1. Συμμετοχική ηγεσία,
2. Αυτοκρατική ηγεσία και
3. Επιχειρηματική ηγεσία.

Ο DuBrin (2016) πρόσθεσε το φύλο ως μια άλλη διάσταση που επηρεάζει τα στυλ ηγεσίας, καθώς έχει παρατηρηθεί εμπειρικά ότι οι γυναίκες θα μπορούσαν να έχουν συνεργατικά και ενδυναμωτικά στυλ ηγεσίας, ενώ οι άνδρες επιλέγουν ένα πιο διοικητικό και μιλιταριστικό στυλ ηγεσίας.

Ο Gell (2014) παρείχε έξι στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι αποτελεσματικοί ηγέτες ανάλογα με την περίπτωση ή την κατάσταση. Αυτά είναι:

1. Οραματιστική ηγεσία
2. Προπονητική ηγεσία
3. Συναδελφική ηγεσία
4. Δημοκρατική ηγεσία
5. Καθοδηγητική ηγεσία
6. Διοικητική/Καταναγκαστική ηγεσία

Από την άλλη πλευρά, οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν τους οπαδούς, έχοντας κατά συνέπεια, δύναμη. Σύμφωνα με την πηγή επιρροής και τη φύση του αντίκτυπου, έχουν προταθεί τέσσερα στυλ ηγεσίας. Αυτά είναι (Gobillot, 2010):

1. Εξατομικευμένη ηγεσία, όπου οι ηγέτες χρησιμοποιούν τη δύναμη της θέσης τους για να επηρεάσουν άμεσα τα αποτελέσματα.
2. Κατανεμημένη ηγεσία, όπου οι ηγέτες αναγνωρίζουν και επιτρέπουν τη δύναμη των άλλων να υλοποιήσουν τη στρατηγική και τα σχέδια.
3. Αυθεντική ηγεσία, όπου οι ηγέτες αντλούν δύναμη από το ήθος και την ακεραιότητά τους.
4. Συνδεδεμένη ηγεσία, όπου οι ηγέτες ενεργούν πέρα από τα όριά τους. Αυτό απαιτεί τη δέσμευση όλων των μελών ενός οργανισμού με την αλλαγή που οραματίζεται ο ηγέτης, ανεξάρτητα από το εάν τα μέλη είναι εντός των αρμοδιοτήτων τους ή όχι.

Ο Wart (2014) εξέτασε 10 τύπους για να περιγράψει τα στυλ ηγεσίας. Αυτά είναι (Van Wart, 2014):

1. Laissez-faire,
2. Οδηγία,
3. Υποστηρικτικά,
4. Συμμετοχικό,
5. Αντιπροσωπευτική,
6. Προσανατολισμένος στο επίτευγμα,
7. Εμπνευσμένο,
8. Στρατηγική,
9. Συνεργατική,

10. Συνδυασμένο

Οι Iqbal et al. (2015) υποστήριξαν ότι τα στυλ ηγεσίας έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις μικρές επιχειρήσεις καθώς και στους μεγαλύτερους οργανισμούς στον κόσμο. Αυτός ο αντίκτυπος επηρεάζει όλους, ξεκινώντας από τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού και τα ανώτατα στελέχη μέχρι τα άτομα που προσλαμβάνονται πρόσφατα. Οι Iqbal et al. (2015) μελέτησαν και ανέλυσαν τρία είδη στυλ ηγεσίας, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το συμμετοχικό. Βρήκαν ότι η αυταρχική ηγεσία είναι χρήσιμη βραχυπρόθεσμα, ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι χρήσιμη διαχρονικά και ότι η συμμετοχική ηγεσία είναι πιο χρήσιμη μακροπρόθεσμα.

Επιπλέον, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό στυλ που οδηγεί στην ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, όταν αυτοί οι εργαζόμενοι ενδυναμώνονται και αποκτούν αυτοπεποίθηση στο να κάνουν τη δουλειά τους και να λαμβάνουν αποφάσεις (Iqbal et al., 2015).

1.7. Ρόλος ηγεσίας

Ανεξάρτητα από το είδος των σχέσεων που αναπτύσσουν οι ηγέτες με τους οπαδούς τους, τις διοικητικές τους δεξιότητες, το είδος της εξουσίας που έχουν και τα ηγετικά χαρακτηριστικά που διαθέτουν, τις δεξιότητες ή τα στυλ τους, το κύριο ζήτημα στην κατανόηση της ηγεσίας παραμένει ο «ηγετικός ρόλος» ή τι κάνουν πραγματικά οι ηγέτες. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι ερευνητές εστίασαν στην ηγεσία γενικά, και συγκεκριμένα στη σχέση της με την οργανωσιακή απόδοση, θεωρώντας ότι η ηγεσία δεν απαιτείται μόνο σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης, αλλά είναι εξίσου σημαντική και απαραίτητη σε όλα τα άλλα επίπεδα. Η επιρροή του μπορεί να φανεί στην απόδοση όλων των οργανωτικών λειτουργιών και κατά συνέπεια στη συνολική οργανωσιακή απόδοση. Μία μελέτη διερεύνησε τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και οργανωσιακής απόδοσης και βρήκαν μια θετική σχέση μεταξύ της «μετασχηματιστικής» ηγεσίας και του όγκου πωλήσεων και του κέρδους ως οικονομικές μετρήσεις της απόδοσης του οργανισμού (Flanigan et al., 2017).

Ένα από τα ερωτήματα που απασχολούν τους ερευνητές σε αυτό το πλαίσιο, είναι τι κάνει δύο οργανισμούς που εργάζονται υπό παρόμοιες συνθήκες να διαφοροποιούνται στον τρόπο λειτουργίας τους και κατά συνέπεια να επιτυγχάνουν διαφορετικά αποτελέσματα. Για να απαντηθεί αυτό, η διάσταση του ηγετικού ρόλου αναδύεται ως πολλά υποσχόμενος παράγοντας (E.H. Schein, 2010). Ο ρόλος του ηγέτη υπερβαίνει την πρόσληψη, την εκπαίδευση, τον έλεγχο της απόδοσης των οπαδών, την προώθηση των εργαζομένων κ.λπ. καθώς αυτά τα καθήκοντα αποτελούν κυρίως μέρος του ρόλου ενός μάνατζερ (Yukl, 2013). Η ηγεσία στοχεύει στη δημιουργία οργανωσιακής αλλαγής και στην επινοήση τρόπων για την επίτευξη αυτού. Αυτό απαιτεί από τους ηγέτες να εργάζονται πέρα από αυτό που κάνουν συνήθως οι μάνατζερ.

Οι μάνατζερ κάνουν εργασίες ρουτίνας και επικεντρώνονται στο πώς μπορούν να το κάνουν καλύτερα. Από την άλλη πλευρά, οι ηγέτες επικεντρώνονται σε αυτό που πρέπει να κάνουν, ξοδεύουν το χρόνο τους κάνοντας πράγματα πέρα από τις κανονικές λειτουργίες με όραμα για ένα διαφορετικό μέλλον (Kaeser et al., 2015). Οι Kaeser et al. (2015) υποστήριξαν ότι δεν είναι ένα γεγονός για να παίξει κανείς έναν ηγετικό ρόλο, είναι μια διαδικασία και αυτό απαιτεί την αφιέρωση μεγάλου χρόνου του ατόμου στις ακόλουθες πρακτικές:

- Γεφύρωση μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων και ομάδων
- Οραματισμός νέων δυνατοτήτων
- Συμμετοχή των ανθρώπων στη διαδικασία αλλαγής
- Ενσάρκωση της αλλαγής.

Οι Kaeser et al. (2015) υποστήριξαν ότι οι καλοί ηγέτες περνούν μεγάλο μέρος του χρόνου τους έξω και όχι μέσα στην ομάδα για να διερευνήσουν εάν η ομάδα λαμβάνει τις σωστές πληροφορίες και πόρους. Επίσης, οι καλοί ηγέτες επιλέγουν τα αποτελέσματα μιας άλλης επιτυχημένης ομάδας, ακόμη και ανταγωνιστών, φέρουν τα αποτελέσματα αυτά στην ομάδα τους και τα αξιοποιούν για να βελτιωθεί η ομάδα τους.

Σε αυτό το πλαίσιο, έχουν αναφερθεί δύο βασικοί ρόλοι που θα μπορούσαν να παίξουν οι ηγέτες:

1) Ρόλος κέντρου: όταν οι ηγέτες θέτουν στόχους για την ομάδα, αναθέτουν ρόλους και καθήκοντα στα μέλη της ομάδας, παρακολουθούν την πρόοδο, διαχειρίζονται την απόδοση, πραγματοποιούν συναντήσεις για τον συντονισμό της εργασίας και δημιουργούν ένα καλό κλίμα μέσα στην ομάδα.

2) Ρόλος γέφυρας: όταν οι ηγέτες ευθυγραμμίζουν τους στόχους της ομάδας με οργανωτικές προτεραιότητες, διοχετεύουν κρίσιμες πληροφορίες και πόρους στην ομάδα για να εξασφαλίσουν την πρόοδο προς τον στόχο, να λάβουν την υποστήριξη βασικών συμμάχων εκτός της ομάδας, να ενισχύσουν την εξωτερική προβολή και τη φήμη της ομάδας και να αποκτήσουν αναγνώριση για καλή απόδοση.

Και οι δύο ρόλοι είναι κρίσιμοι, αλλά οι ηγέτες που ασκούν μόνο τον δεύτερο, δηλαδή τον ρόλο της γέφυρας, αποδίδουν καλύτερα από εκείνους που επικεντρώνονται μόνο στον ρόλο του κέντρου (Kaeser et al., 2015).

2. Δυναμική ομάδας

2.1. Ορισμός της ομάδας

Σύμφωνα με τους Katzenbach and Smith 1993 η ομάδα είναι «ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες που είναι αφοσιωμένοι σε ένα κοινό σκοπό, στόχους απόδοσης και προσέγγιση για την οποία θεωρούν τους εαυτούς τους αμοιβαία υπεύθυνους» (Katzenbach & Smith, 1993). Οι Larson και LaFasto διατύπωσαν ότι βασικό στοιχείο της ομάδας είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων των μελών της, που είναι απαραίτητος για την επίτευξη των στόχων (Larson & LaFasto, 1989).

Η Καστορίδου υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη ομάδα δεν συνδέεται με κάποιες συγκεκριμένες εποχές αλλά με το γεγονός ότι ομάδες υπήρχαν και στις πρωτόγονες κοινωνίες όπως και στις προηγμένες. Τα μέρη της ομάδας, τα άτομα, παραμένουν αλληλένδετα μεταξύ τους έτσι ώστε η εξέλιξη του ενός να βρίσκεται σε άμεση εξάρτηση

με την εξέλιξη του άλλου. Οι επιδράσεις που δέχεται το άτομο το βοηθούν να αναπτυχθεί ή να καθηλωθεί στην παρούσα φάση την οποία βρίσκεται ή ακόμη και να παλινδρομήσει σε παλιότερες καταστάσεις (Καστορίδου-Παπαδοπούλου, 2009).

Ενώ οι Greenberg and Baron δίνουν έναν γενικότερο ορισμό όπου δυναμική ομάδα είναι «ο τομέας της κοινωνικής επιστήμης που επικεντρώνεται στην φύση των ομάδων -τους παράγοντες που διέπουν τον σχηματισμό και την ανάπτυξη τους, τα στοιχεία της δομής τους και τους συσχετισμούς τους με τα άτομα, τις άλλες ομάδες και τους οργανισμούς» (Greenberg & Baron, 2013).

2.2. Είδη ομάδων

Αρχικά οι ομάδες διαχωρίζονται σε δυο μεγάλες ομάδες, τις τυπικές και τις άτυπες. Οι **τυπικές** ομάδες δημιουργούνται από μια επιχείρηση/ εταιρεία / οργανισμό με κύριο σκοπό να οδηγήσουν τα μέλη της ομάδας στην επίτευξη κάποιου στρατηγικού σχεδιασμού που έχει θέσει ο οργανισμός. Ιεραρχικά λοιπόν στο πιο πάνω επίπεδο βρίσκεται η ομάδα διοίκησης που αποτελείται από τα μέλη που βρίσκονται σε καίριους ρόλους και ο ρόλος τους είναι να κατευθύνουν σωστά την υπόλοιπη ομάδα. Στην συνέχεια εντοπίζεται η ομάδα έργου, μια επίσημη ομάδα που σκοπό έχει να επιτύχει τους επιχειρησιακούς στόχους με την προϋπόθεση ότι προηγουμένους τους έχει κοινοποιηθεί και έχουν λάβει κατευθύνσεις για την πραγματοποίησή τους.

Από την άλλη έχουμε τις **άτυπες** ομάδες οι οποίες αναπτύσσονται χωρίς καμία επίσημη κατεύθυνση από την εταιρεία. Συνήθως τα μέλη αυτής της ομάδας μοιράζονται κάποιο κοινό ενδιαφέρον και αυτό είναι που τους ενώνει. Η δράση τους είναι εθελοντική και ο στόχος που μπορεί να τους ενώσει να ποικίλλει σε διάφορα πεδία (π.χ ομάδα για το περιβάλλον, σωματείο εργαζομένων). Τέλος στα πλαίσια της άτυπης ομάδας εμφανίζονται οι ομάδες φιλίας. Τα μέλη μπορούν να έχουν κοινά ενδιαφέροντα, να συναντώνται και εκτός εργασίας και έτσι χτίζουν ένα ωραίο εργασιακό περιβάλλον που συνεργάζονται με ανθρώπους που θέλουν, έχοντας υποστηρικτικό περιβάλλον και ικανοποίηση των κοινωνικών τους αναγκών.

Σύμφωνα με τον Maslow οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να βρίσκονται σε ομάδες καθώς καλύπτονται πολλές από τις κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αυτοεκτίμησης και ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Έτσι βλέπουμε την ύπαρξη πολλών εργατικών σωματείων κάποια από αυτά έχουν μεγάλη δύναμη και μπορούν να προστατεύσουν τους εργαζόμενους, δικηγορικούς συλλόγους, ιατρικούς συλλόγους κτλ.

2.3. Στάδια δημιουργίας των ομάδων

Σύμφωνα με τον Tuckman, 1977 τα στάδια δημιουργίας ομάδων είναι 5 και είναι τα εξής:

1) Διαμόρφωση (forming)

Στο στάδιο αυτό τα μέλη εξοικειώνονται μεταξύ τους και η ομάδα βρίσκεται σε διαδικασία συναρμολόγησης. Τα μέλη της έχουνε διφορούμενα αισθήματα ωστόσο η σύγκρουση αποφεύγεται προκειμένου το κάθε μέλος να γίνει αποδεκτό από την ομάδα. Στο στάδιο αυτό τα μέλη φέρονται με ευγένεια, νιώθουν την ανάγκη για ασφάλεια και στα πλαίσια αυτά μπορεί να σχηματίσουν κλίκες συζητώντας θέματα που δεν έχουν να κάνουν απαραίτητα με την εργασία. Κάποιοι μπορεί να νιώθουν ενθουσιασμό ενώ κάποιοι άλλοι καχυποψία και ανησυχία. Στο στάδιο αυτό ο ηγέτης θα πρέπει να κάνει την ομάδα να νιώσει ασφάλεια, να καθορίσει τον στόχο και τον σκοπό της ομάδας, να εξηγήσει τι περιμένει από το κάθε μέλος (Weat Chester University, 2022).

2) Σύγκρουση (storming)

Στο στάδιο αυτό τα μέλη είναι πιθανόν να συγκρουστούν, αντιστέκονται στον έλεγχο των ηγετών και μπορεί να γίνουν εχθρικά το ένα προς το άλλο. Υπάρχουν διαφορές μεταξύ τους ενώ προσπαθούν να επιβληθούν για την απόκτηση κύρους και δύναμης μέσα στην ομάδα. Οι στόχοι δεν είναι πλέον ρεαλιστικοί και υπάρχει έλλειψη σαφήνειας του ρόλου του καθενός. Η ομάδα δεν εμφανίζει πρόοδο. Η εργασιακή εξάντληση κάνει την εμφάνισή της, τα μέλη δεν είναι σίγουρα αν συμφωνούν με τους στόχους που έχει θέσει η ομάδα, αμφιβάλλουν για την ελευθερία τους μέσα σε αυτή, παραβιάζουν τους κώδικες δεοντολογίας της ομάδας. Οι ηγέτες αναγνωρίζουν την σύγκρουση, προτείνουν την

συναίνεση μεταξύ των μελών της ομάδας, προσφέρουν υποστήριξη και έπαινο. Τα μέλη αρχίζουν να συμβουλευονται το ένα το άλλο, αναδύεται κοινή ηγεσία ωστόσο δυσκολεύονται στην λήψη αποφάσεων. Αυτό είναι και το πιο σημαντικό σημείο για να μπορέσει η ομάδα να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο (Weat Chester University, 2022).

3) Δημιουργία κανόνων (norming)

Εδώ η ομάδα αποκτά μεγαλύτερη συνοχή και το κάθε μέλος ταυτίζεται περισσότερο με την ομάδα του. Αναπτύσσονται στενότερες σχέσεις και κοινά αισθήματα ενισχύεται η συναδελφικότητα, η συναδελφική αλληλεγγύη και οι ευθύνες μοιράζονται όταν είναι αναγκαίο. Οι διαδικασίες συμφωνούνται μεταξύ των μελών, εστιάζουν στην εργασία του, αποκτούν ικανότητες να επιλύουν τις μεταξύ τους συγκρούσεις. Υπάρχει μια ειλικρινής προσπάθεια ώστε να ληφθούν συναινετικές αποφάσεις. Τα μέλη έχουν την αίσθηση του ανήκειν στην ομάδα, αποδέχονται όλα τα μέλη με τις ιδιαιτερότητες και τις αδυναμίες τους. Ενισχύεται η εμπιστοσύνη και η ελευθερία έκφρασης και συνεισφοράς. Το κάθε μέλος μπορεί να προτείνει νέες ιδέες και λύσεις. Η ηγεσία είναι πλέον κοινή, υπάρχει αλληλεπίδραση στην ομάδα ενώ η συνεργασία γίνεται πιο εύκολη. Ενθαρρύνονται τα μέλη στην λήψη αποφάσεων και συνεχίζει η δημιουργία ισχυρών σχέσεων μεταξύ των μελών. Συναισθήματα και ιδέες μοιράζονται, δίνουν και ζητούν ανατροφοδότηση ο ένας από τον άλλον ενώ η δημιουργικότητα είναι υψηλή (Weat Chester University, 2022).

4) Επίδοση (performing)

Η ομάδα έχει λύσει τις μεταξύ της συγκρούσεις, έχει αναπτύξει αισθήματα αποδοχής για τα υπόλοιπα μέλη και τώρα πλέον είναι έτοιμη να εργαστεί. Έχει αναπτυχθεί πλήρως και μπορεί να αφιερώσει τον χρόνο της αποκλειστικά στο να φέρε εις πέρας την εργασία που αντιστοιχεί στο κάθε μέλος. Οι σχέσεις με την ηγεσία έχουν αποκατασταθεί και η ομάδα εκπληρώνει τους αρχικούς της στόχους. Η ομάδα είναι πλήρως λειτουργική και οι ρόλοι είναι ξεκάθαροι, υπάρχει υψηλή δέσμευση μεταξύ των μελών και ενισχύονται τα συναισθήματα των μελών. Υπάρχει μια γενική αίσθηση ικανοποίησης, διασκέδασης και

ενθουσιασμού. Ασκείται κοινή ηγεσία, οι ηγέτες δίνουν ελάχιστη κατεύθυνση ενώ τα μέλη της ομάδας προφέρουν αμοιβαία υποστήριξη και θετική ενίσχυση (Weat Chester University, 2022).

5) Διάλυση (adjourning)

Όπως το καθετί έτσι και οι ομάδες κάνουν τον κύκλο τους και κάποια στιγμή παύουν να υπάρχουν είτε γιατί πραγματοποίησαν τον στόχο τους και δεν υπάρχει λόγος συνέχισης είτε λόγω άλλων συνθηκών όπως αποχώρησης των μελών από αυτές. Τα μέλη σε αυτό το στάδιο έχουν να διαχειριστούν τα συναισθήματά τερματισμού και μετάβασης. Παρατηρούνται ορατά σημάδια θλίψης, ανήσυχη συμπεριφορά και εκρήξεις ακραίας ενέργειας ακολουθούμενες από έλλειψη ενέργειας. Η ηγεσία καλείται να επιβραβεύσει συμπεριφορές να κάνει το κλείσιμο της ομάδας, να δώσει σε κάθε μέλος την ευκαιρία να πει αντίο (Weat Chester University, 2022).

2.4. Συνοχή ομάδας

Η ύπαρξη συνοχής σε μια ομάδα σημαίνει πως στις ομάδες εκείνες τα μέλη τους συνεργάζονται καλά και είναι καλά ενσωματωμένα στην ομάδα. Είναι ένας δεσμός που έλκει ανθρώπους προς την ένταξη σε μια συγκεκριμένη ομάδα και τα μέλη της νιώθουν ασφάλεια με τα άλλα μέλη. Τα κύρια χαρακτηριστικά που διέπουν την ομάδα αυτή είναι:

Διαπροσωπική Έλξη

Τα μέλη της ομάδας θέλουν να αλληλοεπιδράσουν μεταξύ τους, απολαμβάνουν την αλληλεπίδραση και την αναζητούν (Jennifer Kinder, 2016).

Ομαδική υπερηφάνεια

Τα μέλη της ομάδας βλέπουν την συμμετοχή τους σε αυτή με αγάπη. Νιώθουν υπερήφανοι και θεωρούν την παραμονή τους στην ομάδα πολύτιμη (Jennifer Kinder, 2016).

-Δέσμευση στο έργο της ομάδας

Τα μέλη της ομάδας εκτιμούν την δουλειά της ομάδας και την θεωρούν σημαντική. Πιστεύουν στους στόχους της ομάδας, είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν για να ολοκληρώσουν τις εργασίες που τους αντιστοιχούν αλλά και να φτάσουν τους ομαδικούς στόχους ακόμη και σε περιόδους κρίσης (Jennifer Kinder, 2016).

Ωστόσο υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την συνοχή της ομάδας:

Ομοιότητα

Όταν τα μέλη της ομάδας είναι παρόμοια και μοιράζονται αξίες, πεποιθήσεις, συνθήκες ζωής, παρόμοια πιεστικά γεγονότα όπως η λήξη μιας σύμβασης ή ένας μη ικανοποιητικός μισθός συμβάλλει στο να γίνει η ομάδα περισσότερο συνεκτική (Jennifer Kinder, 2016).

Άνοιγμα της ομάδας σε νέα μέλη

Μια ομάδα που είναι ανοιχτή και φιλόξενη σε νέα μέλη τότε είναι πιο εύκολο να αναπτυχθεί συνοχή μεταξύ των μελών. Είναι σύνηθες η ιδιότητα μέλους της ομάδας να αλλάξει λόγω διάφορων συνθηκών ή μεταβαλλόμενων ατομικών αναγκών (Jennifer Kinder, 2016).

Εμπιστοσύνη

Η εμπιστοσύνη είναι ένας βασικός παράγοντας για την συνοχή της ομάδας. Δεν είναι εύκολο να υπάρξει ομάδα όταν τα μέλη της δεν εμπιστεύονται το ένα το άλλο, δεν

μπορούν να βασιστούν για την διεκπεραίωση μιας εργασίας ή ακόμη και να εμπιστευτούν ένα προσωπικό τους θέμα (Jennifer Kinder, 2016).

Προηγούμενες ομαδικές εμπειρίες

Όταν τα μέλη μιας νέας ομάδας είχαν προηγούμενες θετικές ομαδικές εμπειρίες, είναι πιο εύκολα σε θέση να δημιουργήσουν ομαδική συνοχή. Όταν τα μέλη είχαν στο παρελθόν ομαδικές εμπειρίες που ήταν δυσμενείς, θα αντισταθούν στην ανάπτυξη συνοχής (Jennifer Kinder, 2016).

2.5. Ατομική επίδοση στις ομάδες

Οι αξιολογήσεις απόδοσης μπορούν να διακρίνουν την ατομική από την ομαδική απόδοση. Συνήθως αυτού του είδους οι αξιολογήσεις παρέχουν πληροφορίες για την βελτίωση της απόδοσης, την αύξηση της αποδοτικότητας και τον καθορισμό των προσδοκιών της διοίκησης. Οι αξιολογήσεις απόδοσης συγκρίνουν την εργασία που εκτελείται με μετρήσιμους στόχους με τους οποίους συμφώνησαν ο υπάλληλος και ο προϊστάμενος στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης. Καθώς η εργασία έχει γίνει πιο προσανατολισμένη στην ομάδα, οι αξιολογήσεις απόδοσης μετρούν πλέον την απόδοση μιας ομάδας εργαζομένων και όχι απλώς τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο εκτελεί τη δουλειά του. Η κουλτούρα και η οργανωσιακή δομή του περιβάλλοντος χώρου εργασίας επηρεάζουν τον τύπο της αξιολόγησης της απόδοσης της ομάδας που είναι ο καταλληλότερος για την αξιολόγηση και τη μέτρηση της απόδοσης (Gray, 2016).

Εάν υπάρχουν ομάδες εργασίας στον οργανισμό, αλλά χρησιμοποιούνται μόνο περιστασιακά για την ολοκλήρωση έργων, χρησιμοποιούνται μεμονωμένες μετρήσεις απόδοσης για τον προσδιορισμό της τελικής βαθμολογίας του εργαζομένου. Όταν ένας οργανισμός χρησιμοποιεί την ομαδική εργασία πιο συχνά, οι αξιολογήσεις απόδοσης δίνουν έμφαση στην ατομική απόδοση, αλλά εισάγουν μια αξιολόγηση της συμβολής του εργαζομένου στην ομαδική προσπάθεια. Εάν ένας οργανισμός χρησιμοποιεί σημαντικό όγκο ομαδικής εργασίας για να επιτύχει τους στόχους του, οι ομαδικές αξιολογήσεις απόδοσης συνδέουν τις μετρήσεις της παραγωγικότητας της ομάδας με τις

ατομικές μετρήσεις απόδοσης. Οι οργανισμοί με μόνο ομαδική προσέγγιση δεν χρησιμοποιούν ατομικές αξιολογήσεις απόδοσης. Οι μετρήσεις απόδοσης της ομάδας καθορίζουν τις χρηματικές ανταμοιβές. Οι ατομικές αξιολογήσεις απόδοσης είναι οι παραδοσιακές αξιολογήσεις που μετρούν την ατομική απόδοση έναντι μετρήσιμων στόχων. Επίσης παρέχουν την ευκαιρία στους υπαλλήλους και τους προϊστάμενους να μοιραστούν ιδέες και να επιτύχουν αμοιβαία συμφωνημένους στόχους. Οι ατομικές αξιολογήσεις απόδοσης επικεντρώνονται στις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της τρέχουσας εργασίας και στις δεξιότητες που πρέπει να αποκτηθούν για την προαγωγή (Gray, 2016).

2.6 Κοινωνική διευκόλυνση (social facilitation)

Σύμφωνα με τον Allport, 1924 με τον όρο κοινωνική διευκόλυνση εννοούμε την διαπίστωση ότι οι άνθρωποι συνήθως δείχνουν αυξημένο επίπεδο προσπάθειας ως αποτέλεσμα της πραγματικής, φανταστικής ή υπονοούμενης παρουσίας των άλλων (Floyd Henry Allport, 1924).

Η ιδέα αναγνωρίστηκε για πρώτη φορά από τον Norman Triplett το 1898, όταν παρατήρησε ότι η απόδοση ενός ποδηλάτη διευκολύνθηκε κατά την προπόνηση του ως μέλος μιας ομάδας. Υπάρχουν δυο τύποι κοινωνικής διευκόλυνσης. Ο πρώτος σχετίζεται με τα αποτελέσματα της συνεργασίας και ο δεύτερος με τα αποτελέσματα παρουσίας κοινού. Ωστόσο μετέπειτα ερευνητές διαπίστωσαν ότι ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις η απόδοση βελτιώθηκε στα πλαίσια της κοινωνικής διευκόλυνσης σε κάποιες άλλες ήταν μειωμένη λόγω της κοινωνικής αναστολής. Η ύπαρξη ή όχι της κοινωνικής διευκόλυνσης σχετίζεται με το πόσο εξοικειωμένοι είναι οι εργαζόμενοι με την εργασία που τους έχει ανατεθεί, εάν έχουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες. Σε αντίθετη περίπτωση θα υπάρξει η κοινωνική αναστολή δηλαδή η μειωμένη απόδοση παρουσία άλλων (Greenberg & Baron, 2013).

Φαινόμενο συν-δράσης: Η αύξηση της απόδοσης της εργασίας προκύπτει από την παρουσία άλλων που εκτελούν την ίδια εργασία. Ο Chen, 1937 παρατήρησε ότι τα μυρμηγκία σκάβουν τρεις φορές περισσότερο όταν σκάβουν συνεργατικά συγκριτικά με όταν σκάβουν μόνοι τους. Ενώ οι Plat, Yaksh και Darby βρήκαν ότι τα ζώα τρώνε περισσότερο όταν υπάρχουν και άλλα ζώα από το είδος τους κοντά τους (Greenberg & Baron, 2013).

Φόβος της αξιολόγησης (evaluation apprehension): Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει ο φόβος της αξιολόγησης ότι δηλαδή το άτομο θα αξιολογηθεί ή θα κριθεί από κάποιον άλλον είτε συνάδελφο είτε προϊστάμενο. Ένα νέο μέλος του προσωπικού ενδεχομένως να νιώθει άβολα να εργάζεται με παρουσία κοινού σε σύγκριση με ένα παλαιότερο μέλος (Greenberg & Baron, 2013).

Κοινωνική οκνηρία (social loafing): Το φαινόμενο αυτό αναφέρεται στην έννοια ότι οι άνθρωποι καταβάλλουν μικρότερη προσπάθεια όταν εργάζονται συλλογικά ως μέρος μιας ομάδας σε σύγκριση με το αν θα έκαναν την ίδια εργασία μόνοι τους. Παρατηρείται συνήθως σε ομαδικές εργασίες όπου η συνεισφορά του κάθε μέλους μεμονωμένα είναι δύσκολο να προσδιοριστεί (Greenberg & Baron, 2013).

Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να θεσπιστούν κανόνες για τα μέλη της ομάδας όπου το κάθε μέλος της ομάδας με κάποιο τρόπο θα γνωστοποιεί την πρόοδό του και στον υπεύθυνο και στην υπόλοιπη ομάδα. Επίσης ο οργανισμός θα πρέπει να κάνει ξεκάθαρο πόσο σημαντική είναι η προσωπική συμβολή του κάθε εργαζόμενου για το μέγιστο συμφέρον της λειτουργίας της ομάδας. Θα πρέπει να υπάρχει ανταμοιβή ώστε να λειτουργεί σαν κίνητρο για τον καθένα και ακόμη και απειλές για ποινές εάν κάποιο μέλος δεν συμμορφωθεί με τα απαιτούμενα καθήκοντα της ομάδας (Greenberg & Baron, 2013).

3. Ομαδική εργασία στον τομέα της υγείας

Το 1999, το Ινστιτούτο Ιατρικής δημοσίευσε μια έκθεση που άλλαξε τον τρόπο με τον οποίο τα συστήματα υγείας, οι πάροχοι και οι ερευνητές κατανοούν την εμφάνιση ιατρικών λαθών (Hendee, 2001). Από τη δημοσίευση της έκθεσης, η βιομηχανία υγειονομικής περίθαλψης των ΗΠΑ συνεχίζει να υφίσταται μετασχηματισμό μεγάλης κλίμακας για τη βελτίωση της παρεχόμενης περίθαλψης (Yong et al., 2010). Ένας παράγοντας, που προσδιορίζεται ως ένας κοινός παράγοντας για ιατρικά λάθη, είναι η κατακερματισμένη φύση του τρόπου με τον οποίο παρέχεται η υγειονομική περίθαλψη. Οι παρεμβάσεις και οι μεταρρυθμίσεις ποικίλλουν, αλλά συχνά περιλαμβάνουν προσπάθειες για τη βελτίωση του συντονισμού της παροχής φροντίδας (McDonald K, Albin L, Pineda N, Lonhart J, Sundaram V, Smith-Spangler C, Brustrum J, Malcolm E, 2014). Κατά συνέπεια, η έρευνα σχετικά με το πώς τα μέλη της ομάδας σχηματίζουν συνεκτικές κοινωνικές μονάδες, λειτουργούν αλληλεξαρτώμενα και προσαρμόζονται με την πάροδο του χρόνου για την επίτευξη κοινών στόχων και τη διαχείριση σύνθετων εργασιών συμβάλλει σε εκπαιδευτικές, τεχνολογικές και εργασιακές παρεμβάσεις επανασχεδιασμού για τη βελτίωση της παροχής φροντίδας, της έκβασης των ασθενών και, τελικά, τη δημόσια υγεία (Thomas, 2011).

Η έρευνα για τις ομάδες και τις διαδικασίες ομαδικής εργασίας στο πλαίσιο της υγειονομικής περίθαλψης είναι σημαντική για δύο βασικούς λόγους. Πρώτον, η ποιότητα της ομαδικής εργασίας συνδέεται με την ποιότητα και την ασφάλεια των συστημάτων παροχής φροντίδας. Αυτό αντιπροσωπεύει μια ευκαιρία για τους ερευνητές της ομάδας να συμβάλουν στην επίλυση μεγάλων κοινωνικών προκλήσεων. Δεύτερον, ο κλάδος της υγειονομικής περίθαλψης παρέχει τα μέσα ανάπτυξης και δοκιμής θεωριών σε μεγάλη κλίμακα, σε ένα ευρύ φάσμα τύπων ομάδων.

3.1. Σημασία της ομαδικής εργασίας για την ποιότητα και την ασφάλεια της παροχής φροντίδας

Οι ακαδημαϊκοί, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και το κοινό γνωρίζουν όλο και περισσότερο το μέγεθος της βλάβης των ασθενών που μπορούν να προληφθούν στην υγειονομική περίθαλψη, η οποία μπορεί να υπερβαίνει τους 250.000 θανάτους ετησίως (Makary & Daniel, 2016). Αυτές οι βλάβες περιλαμβάνουν νοσοκομειακές λοιμώξεις (Klebens et al., 2007), πτώσεις ασθενών (Miake-Lye et al., 2013), διαγνωστικά (Newman-Toker, 2009) και χειρουργικά σφάλματα (Howell et al., 2014).

Οι αποτυχίες επικοινωνίας είναι ταυτόχρονα μια ανεξάρτητη αιτία βλάβης ασθενών που μπορεί να αποφευχθεί και ένας παράγοντας που συμβάλλει στη βάση άλλων βλαβών. Οι μεταβάσεις της περίθαλψης (δηλαδή, μεταξύ περιοχών φροντίδας ή αλλαγές βάρδιας) σε περιβάλλοντα οξείας φροντίδας αποτελούν σημαντικό παράγοντα για αποτυχίες επικοινωνίας που προκαλούν άμεσα βλάβη στον ασθενή. Πρόκειται για αλληλεπιδράσεις υψηλού κινδύνου στις οποίες μπορεί να γνωστοποιηθούν εσφαλμένα κρίσιμες πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση του ασθενούς και το σχέδιο περίθαλψης, οδηγώντας σε καθυστερήσεις στη θεραπεία ή ακατάλληλες θεραπείες. Αυτές οι μεταβάσεις σχετίζονται με περίπου το 28% των χειρουργικών ανεπιθύμητων ενεργειών (Gawande et al., 2003). Επιπλέον, οι αλληλεπιδράσεις των μελών της ομάδας φροντίδας συμβάλλουν σε συγκεκριμένες κλινικές βλάβες. Η κακή επικοινωνία του ονόματος του φαρμάκου, της δόσης, της οδού χορήγησης και του χρόνου χορήγησης μεταξύ ιατρών, φαρμακοποιών, νοσηλευτών και ασθενών μπορεί να οδηγήσει σε σφάλματα φαρμακευτικής αγωγής (Keers et al., 2013).

Οι προκλήσεις ομαδικής εργασίας και επικοινωνίας στην υγειονομική περίθαλψη εκδηλώνουν το πρόβλημα του ελλιπού ή προβληματικού συντονισμού. Η διαχείριση πολύπλοκης εργασίας συνήθως περιλαμβάνει τη διάσπασή της σε μικρότερες εργασίες. Ωστόσο, σε όλες τις βιομηχανίες, υπάρχει μια ισχυρή τάση να δίνεται έμφαση στον καταμερισμό της εργασίας και να αγνοούνται οι μηχανισμοί συντονισμού και ολοκλήρωσης (Heath & Staudenmayer, 2000). Η παροχή υγειονομικής περίθαλψης είναι εγγενώς αλληλεξαρτώμενη και ολοένα και πιο περίπλοκη. Κανένα άτομο δεν

μπορεί να διαβεβαιώσει ότι ένας ασθενής λαμβάνει το υψηλότερο επίπεδο περίθαλψης, ούτε μπορεί να προστατεύσει τον ασθενή από όλες τις πιθανές βλάβες που προέρχονται από όλο και πιο περίπλοκες και ισχυρές θεραπείες. Ωστόσο, παρά τα υψηλά επίπεδα αλληλεξάρτησης, η υγειονομική περίθαλψη έχει υποεπενδύσει σε δομημένες και βασισμένες σε στοιχεία πρακτικές για τη διαχείριση ομάδων και το συντονισμό της φροντίδας (Hendee, 2001).

3.2. Η υγειονομική περίθαλψη ως όχημα για την προώθηση της ομαδικής εργασίας

Όπως η καινοτόμος και θεμελιώδης εργασία σε στρατιωτικές ομάδες ή πληρώματα αεροπορίας τις περασμένες δεκαετίες, η υγειονομική περίθαλψη παρέχει ένα μοναδικό περιβάλλον για τους ερευνητές της ομάδας να αναπτύξουν και να δοκιμάσουν θεωρίες αποτελεσματικότητας της ομάδας. Υπάρχει μεγάλη ποικιλία τύπων ομάδων και διαμορφώσεων σε όλο τον κλάδο της υγειονομικής περίθαλψης. Από στενά συνδεδεμένες ομάδες χειρουργικών ή τραυμάτων, σε εικονικές ομάδες συμβούλων που συμβάλλουν στη διάγνωση, σε χαλαρά συνδεδεμένες ομάδες που εργάζονται για τη διαχείριση της χρόνιας περίθαλψης. Η παροχή φροντίδας περιλαμβάνει ένα πλήθος επαγγελματικών ρόλων, που διαμορφώνονται σε διαφορετικές δομές και ολοκληρώνουν ποικίλες εργασίες. Τα μεγέθη των ομάδων κυμαίνονται από δυαδικά (π.χ. πάροχοι φροντίδας και ασθενείς που συμμετέχουν στην κοινή λήψη αποφάσεων) έως εκτεταμένα συστήματα πολλαπλών ομάδων (π.χ. ποιότητα και ασφάλεια σε ομάδες βελτίωσης σε ένα σύστημα υγείας). Οι ομάδες φροντίδας διαφέρουν στα περισσότερα από τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με την απόδοση της ομάδας, συμπεριλαμβανομένης της εξουσίας και της διαφοροποίησης των δεξιοτήτων, της χρονικής σταθερότητας και της φυσικής και χρονικής κατανομής. Οι ομάδες φροντίδας ολοκληρώνουν εργασίες που κυμαίνονται από την επίλυση σύνθετων προβλημάτων και τον προγραμματισμό (π.χ. σχεδιασμός διάγνωσης και θεραπείας κατά τη διάρκεια πολυεπιστημονικών γύρων) έως εντατική ψυχοκινητική εργασία που απαιτεί συντονισμό (π.χ. χειρουργικές επεμβάσεις) (Weaver et al., 2014).

Η πλειονότητα της έρευνας για την ομαδική εργασία στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης επικεντρώνεται σε περιβάλλοντα οξείας φροντίδας και σε στενά συνδεδεμένες ομάδες δράσης (π.χ. χειρουργικές ομάδες, ομάδες τραυμάτων και επείγουσας ιατρικής). Η αυξανόμενη έμφαση στην υγεία του πληθυσμού, συμπεριλαμβανομένης της προληπτικής και της χρόνιας φροντίδας, σημαίνει ότι υπάρχουν ευκαιρίες για τους ερευνητές να συνεισφέρουν ευρύτερα. Ειδικά, η ενίσχυση της κατανόησης για τις ομάδες και τις διαδικασίες ομαδικής εργασίας σε πιο πολύπλοκα οργανωτικά συστήματα που πρέπει να λειτουργούν αλληλεξαρτώμενα σε μεγαλύτερους χρονικούς ορίζοντες, θα συμβάλλει στην καλύτερη διαχείριση της φροντίδας σε αυτούς τους χώρους. Για παράδειγμα, η κατανόηση του τρόπου δημιουργίας ομάδων για τη διαχείριση της μετάβασης στην παρηγορητική φροντίδα για ασθενείς τελικού σταδίου (Waldfoegel et al., 2016).

3.3. Σύνθεση ομάδας και αλληλεξάρτηση εργασιών

Η σύνθεση ομάδας είναι η διαμόρφωση των χαρακτηριστικών των μελών μιας ομάδας. Η σύνθεση της ομάδας επηρεάζει τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα της ομαδικής εργασίας μέσω κατασκευών σε επίπεδο επιφάνειας ή σε βάθος. Οι μεταβλητές επιφανειακού επιπέδου είναι εμφανώς αναγνωρίσιμες (π.χ. ηλικία, φυλή, εκπαίδευση), ενώ οι μεταβλητές βαθιού επιπέδου είναι υποκείμενες ψυχολογικές μεταβλητές (π.χ. προσωπικότητα, στάσεις) που μπορούν να ανακαλυφθούν μόνο μετά από αλληλεπίδραση με κάποιον (Bell, 2007). Η έρευνα σύνθεσης ομάδας στην υγειονομική περίθαλψη έχει επικεντρωθεί κυρίως στην ποικιλομορφία ρόλων. Για παράδειγμα, ο Lingard και οι συνεργάτες (2004) μελέτησαν διαφορές στις στάσεις σχετικά με την ομαδική εργασία μεταξύ των επαγγελματιών υγείας που απασχολούνται στο χειρουργικό τομέα, βρίσκοντας παραλλαγές μεταξύ των ρόλων σχετικά με τον τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων στο χειρουργείο. Η σύνθεση της ομάδας έχει χρησιμεύσει ως βάση και για βελτιωτικές παρεμβάσεις. Για παράδειγμα, οι διεπαγγελματικές ή πολυεπιστημονικές διαβουλεύσεις στα πλαίσια οξείας φροντίδας γίνονται για την επίλυση και προγραμματισμού κλινικών προβλημάτων, συμπεριλαμβανομένων ενός ή περισσότερων ιατρών, νοσηλευτών και άλλων επαγγελματιών (π.χ. φαρμακοποιοί), που

συχνά διεξάγονται δίπλα στο κρεβάτι του ασθενή με σκοπό να εμπλακούν οι ασθενείς και τα αγαπημένα τους πρόσωπα. Η εισαγωγή πολυεπιστημονικών διαβουλεύσεων βελτιώνει σημαντικά τα ποιοτικά μέτρα για τη συμφορητική καρδιακή ανεπάρκεια και την πνευμονία, μειώνει τη διάρκεια παραμονής ασθενών με τραύματα και βελτιώνει την επικοινωνία και την ευαισθητοποίηση μεταξύ νοσηλευτών και ιατρών (O'Mahony et al., 2007). Η συμπερίληψη ενός φαρμακοποιού στην επίσκεψη ιατρού σε μονάδα εντατικής θεραπείας μειώνει τις παραγγελίες συνταγογράφησης κατά 66%, επειδή η απαραίτητη τεχνογνωσία σχετικά με τα φάρμακα έχει προστεθεί στην ομάδα. Αυτές οι δομικές παρεμβάσεις δεν διασφαλίζουν εγγενώς ότι θα υπάρξει καλή ομαδική εργασία. Συγκρούσεις ρόλων μπορεί να προκύψουν όταν η ομαδική εργασία είναι ανεπαρκής, όπως για παράδειγμα όταν τα μέλη της ομάδας υπερβαίνουν τα επαγγελματικά όρια (Kvarnström, 2008).

3.4. Εξωτερική ηγεσία και κουλτούρα

Οι ομάδες υγειονομικής περίθαλψης λειτουργούν σε ποικίλα πλαίσια. Η έρευνα μέχρι σήμερα έχει επικεντρωθεί στον ρόλο της κουλτούρας και της οργανωσιακής ηγεσίας εκτός της ομάδας στη λειτουργία της ομάδας υγειονομικής περίθαλψης. Αν και η κουλτούρα και η εξωτερική ηγεσία είναι διακριτές έννοιες, είναι στενά συνυφασμένες στην πράξη καθώς οι ηγέτες επηρεάζουν τις συλλογικές αντιλήψεις για τις αξίες και τις προτεραιότητες. Το νοσοκομείο στο οποίο λειτουργεί μια ομάδα έχει τη δική του κουλτούρα και κάθε νοσοκομειακή μονάδα μπορεί να έχει τη δική της μικροκουλτούρα. Καθένα από αυτά τα πλαίσια επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι ομάδες λειτουργούν και διαμορφώνουν τις αλληλεπιδράσεις των μελών της ομάδας (DiazGranados et al., 2018).

Αναφορικά με την ασφάλεια του ασθενή, η μάθηση από το σφάλμα είναι μια κρίσιμη οργανωσιακή ικανότητα που απαιτεί από το προσωπικό να αναγνωρίζει, να αναφέρει και να συζητά δύσκολες καταστάσεις άνετα. Οι Nembhard και Edmondson (2006) ερεύνησαν τις επιπτώσεις της ενσωμάτωσης των ηγετών (δηλαδή, τα λόγια ή τις πράξεις των ηγετών που μπορεί να υποστηρίξουν τις συνεισφορές άλλων) στη σχέση μεταξύ της κατάστασης και της ψυχολογικής ασφάλειας στις ομάδες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συμπερίληψη των ηγετών βοήθησε να ξεπεραστούν ορισμένες από τις

αρνητικές επιπτώσεις (π.χ. χαμηλή ψυχολογική ασφάλεια) της κατάστασης στις ομάδες υγειονομικής περίθαλψης. Αυτές οι δυναμικές της ομάδας είναι κρίσιμες για τη δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος ώστε τα άτομα και οι ομάδες να μαθαίνουν από τα λάθη τους (Nembhard & Edmondson, 2006).

Οι Tucker και Edmondson (2003) διεξήγαγαν μια μελέτη σχετικά με τις διαδικασίες νοσηλευτικής φροντίδας στο νοσοκομείο και διαπίστωσαν ότι οι νοσηλευτές, βασικά μέλη της διεπαγγελματικής ομάδας υγειονομικής περίθαλψης, εμπλέκονται σε ορισμένες στρατηγικές κατά την επίλυση προβλημάτων που αντιμετώπισαν. Πρώτα, έκαναν ό,τι χρειαζόταν για να συνεχίσουν το έργο φροντίδας ασθενών και το έκαναν χωρίς να διερευνήσουν τι προκάλεσε το πρόβλημα. Δεύτερον, οι νοσηλευτές είχαν την τάση να ζητούν βοήθεια από τα κοινωνικά κοντινά τους άτομα. Αυτό επέτρεψε στους νοσηλευτές να βοηθήσουν στη διατήρηση της «φήμης τους σχετικά με την ικανότητά τους να χειρίζονται τις καθημερινές δυσκολίες της νοσηλευτικής». Αυτές οι στρατηγικές έχουν επιπτώσεις, φανερές ή ανεπαίσθητες, στον τρόπο λειτουργίας των ομάδων και ιδιαίτερα στον τρόπο με τον οποίο η μάθηση εμφανίζεται ως απάντηση σε λάθη ή προβλήματα (Tucker & Edmondson, 2003).

Το οργανωσιακό πλαίσιο επηρεάζει τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα της ομάδας. Η οργανωσιακή κουλτούρα παρέχει τις συνθήκες λειτουργίας (π.χ. κανόνες αλληλεπίδρασης) που προάγουν την αποτελεσματική ομαδική εργασία (Edmondson et al., 2010).

3.5. Ικανότητες απαραίτητες για την ομαδική εργασία

Το σύνολο της εργασίας που εξετάζει τις διαδικασίες ομαδικής εργασίας στην υγειονομική περίθαλψη, σε συνδυασμό με μοντέλα ομαδικής απόδοσης και αποτελεσματικότητας που αναπτύχθηκαν στην ψυχολογία και την οργανωσιακή επιστήμη (Weaver et al., 2013), παρείχε τη βάση για τον εντοπισμό των ικανοτήτων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο που αποτελούν τη βάση της αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας σε περιβάλλοντα κλινικής φροντίδας (McDonald K Albin L, Pineda N, Lonhart J, Sundaram V, Smith-Spangler C, Brustrum J, Malcolm E, 2014).

Η θεμελιώδης εργασία στην ομαδική επιστήμη διαφοροποίησε την ομαδική εργασία από την ατομική εργασία, τονίζοντας ότι τα μέλη της ομάδας χρειάζονταν ικανότητες και στα δύο για να συνεισφέρουν πλήρως στα αποτελέσματα της ομάδας. Τα στοιχεία που προέρχονται από μελέτες εργαστηριακών, στρατιωτικών και αεροπορικών ομάδων προσδιόρισαν τον συλλογικό προσανατολισμό της ομάδας, την ανάλυση και τον σχεδιασμό της αποστολής, την αμοιβαία παρακολούθηση της απόδοσης, την εφεδρική συμπεριφορά, την προσαρμοστικότητα και την ηγεσία ως κρίσιμες ικανότητες ομαδικής εργασίας. Ωστόσο, η εργασία που εξετάζει το διαχωρισμό των τεχνικών ικανοτήτων (π.χ. διαδικαστική κλινική φροντίδα, λήψη κλινικών αποφάσεων) από τις μη τεχνικές (π.χ. κοινωνικές και γνωστικές) ικανότητες μεταξύ των κλινικών ιατρών έχει βοηθήσει στην επέκταση της επιστημονικής κατανόησης που υποκρύπτουν την απόδοση της ομάδας (Salas et al., 2021).

Η Ομάδα Ειδικού Ενδιαφέροντος για Μη Τεχνικές Δεξιότητες στην Ιατρική Εκπαίδευση (NOME SIG), μια διεθνής κοινοπραξία κλινικών ιατρών, εκπαιδευτικών και ερευνητών, ανέπτυξε έναν συναινετικό ορισμό που περιγράφει τις μη τεχνικές δεξιότητες ως «ένα σύνολο κοινωνικών (επικοινωνίας και ομαδικής εργασίας) και γνωστικών (αναλυτικής και προσωπικής συμπεριφοράς) δεξιοτήτων που υποστηρίζουν υψηλής ποιότητας, ασφαλή, αποτελεσματική και αποδοτική διεπαγγελματική φροντίδα στο σύνθετο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης» (Gordon et al., 2015).

Τα πρώτα μοντέλα μη τεχνικών δεξιοτήτων στην αναισθησία, τη χειρουργική και παρόμοια περιβάλλοντα φροντίδας εξελίχθηκαν κυρίως από μοντέλα ομαδικής εργασίας σε άλλους κλάδους υψηλού κινδύνου, συμπεριλαμβανομένων των αερομεταφορών, των στρατιωτικών επιχειρήσεων και της παραγωγής ενέργειας (Yule et al., 2006). Αυτά τα μοντέλα επικεντρώθηκαν κυρίως στις διαπροσωπικές ικανότητες ατομικού επιπέδου (π.χ. επικοινωνία, αναζήτηση διαφορετικών εισροών και ανατροφοδότησης, προσφορά και αναζήτηση βοήθειας) και στις γνωστικές ικανότητες (π.χ. παρακολούθηση, λήψη αποφάσεων). Για παράδειγμα, το NOME SIG προσδιόρισε μη τεχνικές δεξιότητες στις οποίες οι κλινικοί ιατροί πρέπει να λάβουν εκπαίδευση και οκτώ πρόσθετες δεξιότητες για τους ηγέτες ομάδων (Gordon et al., 2015).

Μία έκθεση της Επιτροπής του Ινστιτούτου Ιατρικής σχετικά με τη Σύνοδο Κορυφής για την Εκπαίδευση Επαγγελματιών Υγείας (2003) ανέφερε τις ικανότητες ομαδικής εργασίας ως τυπικό στοιχείο της μεταπτυχιακής και συνεχούς επαγγελματικής εκπαίδευσης στα επαγγέλματα υγείας. Η έκθεση προσδιόρισε την ικανότητα «εργασίας σε διεπιστημονικές ομάδες ... να συνεργάζονται, να επικοινωνούν και να ενσωματώνουν τη φροντίδα σε ομάδες για να διασφαλίζεται ότι η φροντίδα είναι συνεχής και αξιόπιστη» (σελ. 45) ως βασική ικανότητα που πρέπει να διαθέτουν όλοι οι κλινικοί ιατροί. Η επακόλουθη κίνηση για την ανάπτυξη εργαλείων και μεθόδων που θα βοηθήσουν τους φοιτητές και τους επαγγελματίες υγείας να ενισχύσουν τις ικανότητές τους για ομαδική εργασία αντικατοπτρίζεται τόσο στο κίνημα της διεπαγγελματικής εκπαίδευσης (IPE) όσο και στο πρόγραμμα TeamSTEPPS, μια εργαλειοθήκη βασισμένη σε στοιχεία που αναπτύχθηκε από κοινού από τον Οργανισμό για την Έρευνα και την Ποιότητα της Υγείας και το Υπουργείο Άμυνας. Οι ικανότητες IPEC έχουν υιοθετηθεί τόσο στα προγράμματα σπουδών όσο και στα πρότυπα διαπίστευσης στις Ηνωμένες Πολιτείες και διεθνώς (Interprofessional Educational Collaborative et al., 2016).

3.6. Μέτρηση της απόδοσης της ομάδας

Καθώς οι ικανότητες ομαδικής εργασίας γίνονται το επίκεντρο της διαπίστευσης από εκπαιδευτικούς, επαγγελματικούς και ρυθμιστικούς οργανισμούς, απαιτείται έγκυρη μέτρηση για την αξιολόγηση της απόδοσης, τον προσδιορισμό του αντίκτυπου των πρωτοβουλιών βελτίωσης της ομάδας και την παροχή δομής σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι ομάδες λαμβάνουν σχόλια απόδοσης. Η μέτρηση σε πραγματικό χρόνο μπορεί επίσης να προκαλέσει άμεση αυτοδιόρθωση ή εξωτερικές παρεμβάσεις για τη βελτίωση της απόδοσης. Η σειρά των ρυθμίσεων απόδοσης, των δομών σύνθεσης και των απαιτήσεων ικανοτήτων έχει προκαλέσει τον πολλαπλασιασμό των εργαλείων μέτρησης της ομάδας. 73 μοναδικά εργαλεία έχουν εντοπιστεί μόνο στην εσωτερική ιατρική. Στην υγειονομική περίθαλψη, όπως οι περισσότεροι τομείς, τα δεδομένα απόδοσης της ομάδας συνήθως συλλέγονται μέσω ερευνών και άμεσων παρατηρήσεων (Havyer et al., 2014).

Οι έρευνες ζητούν από τα μέλη της ομάδας να αξιολογήσουν τον εαυτό τους, την ομάδα ή/και τον οργανισμό τους. Χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των ικανοτήτων συμπεριφοράς (π.χ. εμπιστοσύνη), αλλά μπορούν να μετρήσουν τις αντιλήψεις για την ποιότητα των αλληλεπιδράσεων των μελών της ομάδας. Οι έρευνες κουλτούρας ασφάλειας είναι η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη προσέγγιση για τη μέτρηση της δυναμικής της ομάδας στην υγειονομική περίθαλψη (Havyer et al., 2014). Έρευνες κουλτούρας ασφάλειας με ισχυρά ψυχομετρικά στοιχεία περιλαμβάνουν την Hospital Survey on Patient Safety Culture (Agency for Healthcare Research and Quality, 2016) και το Ερωτηματολόγιο στάσεων για την ασφάλεια (Sexton et al., 2006). Εκτός από τη μέτρηση των αντιλήψεων για τη συνολική ασφάλεια, αυτές οι έρευνες μετρούν δομές που σχετίζονται με την επικοινωνία, την ηγεσία, τον συντονισμό και τη συνεργασία εντός και μεταξύ των μονάδων. Όσον αφορά την ασφάλεια, οι βαθμολογίες κουλτούρας σχετίζονται αντιστρόφως με τα ανεπιθύμητα συμβάντα, με τομείς που σχετίζονται με μεταβιβάσεις φροντίδας, ομαδική εργασία εντός των μονάδων και ομαδική εργασία μεταξύ των μονάδων που έχουν την ισχυρότερη σχέση (Mardon et al., 2010).

Σε αντίθεση με τις έρευνες, οι προσεγγίσεις παρατήρησης μετρούν την απόδοση της ομάδας σε πραγματικό χρόνο. Η χρήση εξωτερικών βαθμολογητών προσθέτει αντικειμενικότητα στη μέτρηση. Η πλειονότητα των εργαλείων παρατήρησης στην υγειονομική περίθαλψη έχουν αναπτυχθεί και εφαρμοστεί σε συγκεκριμένους τομείς κλινικής εργασίας, με τη χειρουργική επέμβαση και την ανάνηψη να είναι τα πιο κοινά (Dietz et al., 2014). Επιπλέον, αυτά τα εργαλεία έχουν αναπτυχθεί για την αξιολόγηση της ομαδικής εργασίας σε ατομικό επίπεδο και ομαδικά επίπεδα ανάλυσης (Yule et al., 2006). Τα περισσότερα εργαλεία παρατήρησης στην υγειονομική περίθαλψη βασίζονται σε χρονικές κλίμακες χαμηλής ανάλυσης, στις οποίες οι συμπεριφορές αξιολογούνται στο τέλος μιας περιόδου παρατήρησης (Dietz et al., 2014). Τέτοιες κλίμακες, οι οποίες αποτυγχάνουν να καταγράψουν τις διακυμάνσεις της απόδοσης από στιγμή σε στιγμή, είναι χρήσιμες για αθροιστικές αξιολογήσεις που μεταφέρουν την ικανότητα ή την απόδοση μιας ομάδας σε σχέση με άλλες ομάδες ή την προηγούμενη απόδοσή τους για μια δεδομένη εργασία (Rosen et al., 2012).

3.7. Ομαδική εργασία και έκβαση ασθενών

Ένας αυξανόμενος όγκος βιβλιογραφίας συνδέει την ποιότητα της ομαδικής εργασίας με την ποιότητα και την ασφάλεια της παροχής υγειονομικής περίθαλψης. Οι εργασίες σε αυτόν τον τομέα επικεντρώνονται σε τρεις τομείς: (α) την ποιότητα (δηλαδή, τον βαθμό στον οποίο οι ασθενείς λαμβάνουν θεραπεία σύμφωνα με τις τρέχουσες κατευθυντήριες οδηγίες και τις επαγγελματικές γνώσεις) και την ασφάλεια (δηλαδή, κίνδυνος βλάβης του ασθενούς που μπορεί να προληφθεί) της φροντίδας, (β) την εμπειρία των ασθενών (δηλαδή, αυτοαναφερόμενα αποτελέσματα) και (γ) τα κλινικά αποτελέσματα ασθενών (Schmutz & Manser, 2013).

Μία ποικιλία μελετών επιβεβαιώνει τη διάχυτη φύση των κινδύνων επικοινωνίας και συντονισμού. Μελέτες παρατήρησης δείχνουν ότι περίπου το 30% των αλληλεπιδράσεων της ομάδας περιλαμβάνουν κάποια αποτυχία επικοινωνίας και ότι οι ασθενείς που λαμβάνουν φροντίδα με κακή ομαδική εργασία είναι σχεδόν πέντε φορές πιο πιθανό να εμφανίσουν επιπλοκές ή θάνατο (Lingard, 2004). Μια μεγάλη αυστραλιανή μελέτη βρήκε ότι οι θάνατοι ασθενών που μπορούσαν να αποφευχθούν είχαν διπλάσιες πιθανότητες να προκληθούν από αποτυχία επικοινωνίας σε σχέση με ένα σφάλμα τεχνικής ικανότητας (Wilson et al., 1995).

Έχουν διαπιστωθεί θετικές συσχετίσεις μεταξύ της ποιότητας της ομαδικής εργασίας στους χώρους νοσηλείας και της ικανοποίησης που αναφέρουν οι ίδιοι οι ασθενείς με τη φροντίδα τους, με τους ασθενείς που λαμβάνουν φροντίδα από ομάδες υψηλότερης απόδοσης να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι (Lyu et al., 2013).

Οι μελέτες δείχνουν τη σχέση μεταξύ της ομαδικής εργασίας εντός των περιοχών φροντίδας και των κλινικών αποτελεσμάτων των ασθενών. Οι ασθενείς που λαμβάνουν φροντίδα από ομάδες με υψηλότερα επίπεδα σαφήνειας ρόλων, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ποιοτικής ανταλλαγής πληροφοριών βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα μετεγχειρητικού πόνου, υψηλότερη μετεγχειρητική λειτουργία και μικρότερη διάρκεια παραμονής. Μια μεγάλης κλίμακας μελέτη από την Εθνική Υπηρεσία Υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου αποκάλυψε ότι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας ανέφεραν ότι εκτελούσαν την εργασία τους σε αποτελεσματικές ομάδες

συσχετίστηκε με μια σειρά αποτελεσμάτων ασθενών, συμπεριλαμβανομένων των ποσοστών σφαλμάτων και της θνησιμότητας ασθενών (Lyubonnikova et al., 2015).

3.8. Ομαδική εργασία και έκβαση επαγγελματιών υγείας

Οι αποτελεσματικές ομάδες όχι μόνο προστατεύουν τους ασθενείς από κινδύνους και βελτιώνουν την έκβαση, αλλά δημιουργούν επίσης έναν πιο θετικό, ελκυστικό και ανθεκτικό χώρο εργασίας. Τα νοσοκομεία στα οποία το προσωπικό αναφέρει υψηλότερα επίπεδα ομαδικής εργασίας (δηλαδή, σαφείς ρόλους και προσεκτική διαχείριση αλληλεξάρτησης) έχουν χαμηλότερα ποσοστά τραυματισμών και ασθενειών στο χώρο εργασίας, εμπειρίες παρενόχλησης και βίας στο χώρο εργασίας, καθώς και χαμηλότερα επίπεδα προσωπικού που προτίθεται να εγκαταλείψει τον οργανισμό (Lyubonnikova et al., 2015). Το κλίμα ομαδικής εργασίας μιας μονάδας εργασίας σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με το επίπεδο δέσμευσης που αισθάνεται το προσωπικό στην εργασία του, έτσι ώστε οι μονάδες με υψηλό κλίμα ομαδικής εργασίας έχουν επίσης προσωπικό με ισχυρή δέσμευση και αίσθηση ιδιοκτησίας των εργασιακών τους ευθυνών (Daugherty Biddison et al., 2016). Η ποιότητα της ομαδικής εργασίας σχετίζεται επίσης αντιστρόφως με το επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης που βιώνει το προσωπικό. Οι μονάδες με κακή ομαδική εργασία τείνουν να έχουν προσωπικό με υψηλότερα επίπεδα κόπωσης με τους ρόλους τους. Επιπλέον, η μεγαλύτερη σαφήνεια του ρόλου μεταξύ των πολυεπιστημονικών ομάδων ψυχικής υγείας της κοινότητας στο Ηνωμένο Βασίλειο συνδέθηκε με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Bowers et al., 2011).

Η ομαδική εργασία εξυπηρετεί έναν επιπλέον ρόλο στην υγειονομική περίθαλψη. Οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται σε συμβάντα για την ασφάλεια των ασθενών είναι τα δεύτερα θύματα της βλάβης των ασθενών που μπορούν να προληφθούν. Όταν ένας ασθενής βλάπτεται εξαιτίας των ενεργειών ή της απραξίας των επαγγελματιών υγείας, μπορεί να είναι προσωπικά και επαγγελματικά καταστροφικό για τους εμπλεκόμενους κλινικούς ιατρούς. Η αυτοκτονία είναι μια δυσανάλογα υψηλή αιτία θανάτου για τους ιατρούς στις Ηνωμένες Πολιτείες σε σύγκριση με τον πληθυσμό συνολικά ή άλλα

επαγγέλματα και ο αυτοκτονικός ιδεασμός μεταξύ των χειρουργών είναι σχεδόν διπλάσιος στους 3 μήνες μετά τη συμμετοχή σε περιστατικό βλάβης ασθενούς που μπορεί να προληφθεί (Copeland, 2012). Ομοίως, τα ιατρικά λάθη σχετίζονται με μειωμένη ποιότητα ζωής, αυξημένη επαγγελματική εξουθένωση και αυξημένες πιθανότητες θετικού ελέγχου για κατάθλιψη. Παρόλο που υπάρχει σχετικά μικρή έρευνα σε αυτόν τον τομέα, η δυσλειτουργική δυναμική της ομάδας (π.χ. κατηγορεί ένα άτομο για ένα σφάλμα που βασίζεται στο σύστημα και εξοστρακίζει το άτομο αυτό) παίζει κρίσιμο ρόλο στην επιδείνωση των αρνητικών προσωπικών και επαγγελματικών συνεπειών που βιώνει το προσωπικό ως αποτέλεσμα βλάβης που μπορεί να προληφθεί (Seys et al., 2013).

Η βελτίωση της ομαδικής εργασίας μεταξύ των επαγγελματιών υγείας θεωρείται ολοένα και περισσότερο ως μια βιώσιμη στρατηγική για τη διαχείριση των πολυάριθμων προκλήσεων του εργατικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης και διατήρησης ειδικευμένου προσωπικού κατά τη διάρκεια της έλλειψης νοσηλευτικού και ιατρικού προσωπικού. Επιπλέον, η οικονομική βιωσιμότητα των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης είναι στενά συνδεδεμένη με την ποιότητα και την ασφάλεια της περίθαλψης που παρέχουν, γεγονός που υπογραμμίζει περαιτέρω την αυξημένη ανάγκη τους για αποτελεσματική διαχείριση της έκβασης των ασθενών καθώς και ζητημάτων εργατικού δυναμικού (Dall et al., 2015).

4. Οργανωσιακή κουλτούρα

4.1. Ορισμός οργανωσιακής κουλτούρας

Μερικοί άνθρωποι σκέφτονται την κουλτούρα ως τον χαρακτήρα του οργανισμού και αυτή η ιδεολογία έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον των ερευνητών σε όλο τον κόσμο. Ως αποτέλεσμα, η ιδέα έχει αυξηθεί σε δημοτικότητα και έχει πάνω από χιλιάδες άρθρα αφιερωμένα στην κατανόηση του θέματος (Hartnell et al., 2011). Αν και υπάρχουν διάφοροι ορισμοί και αναφορές σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, οι περισσότεροι ερευνητές έχουν αναπτύξει μια κοινή αντίληψη της κουλτούρας που ορίζει

την κουλτούρα ως «ένα σύνολο πεπιοθήσεων, αξιών, κανόνων και υποθέσεων που κοινοποιούνται από μέλη ενός οργανισμού». Η κουλτούρα υπάρχει σε πολλαπλά επίπεδα του οργανισμού (ομάδα και λειτουργικά τμήματα) όπου οι υποκείμενες αξίες/κανόνες/παραδοχές επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων του οργανισμού, αφού οι άνθρωποι χρησιμοποιούν αυτές τις αξίες/κανόνες/υποθέσεις για να καθοδηγούν τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές τους (Gregory et al., 2009). Η κουλτούρα παίζει επίσης ρόλο στην επιρροή των στάσεων των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στον οργανισμό και στην αξία που προσφέρουν στον οργανισμό (Nayak & Barik, 2013).

Οι οργανωσιακές αξίες αναφέρονται σε πράγματα που πιστεύεται ότι είναι σημαντικά για τον οργανισμό που στηρίζει την κουλτούρα και λειτουργεί ως ηθική πυξίδα για τη λήψη αποφάσεων και τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού. Μεγάλο μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας ασχολείται με το πώς γίνονται τα πράγματα σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τους Nayak & Barik (2013), αυτό μπορεί να γίνει αισθητό με τους σιωπηρούς κανόνες και προσδοκίες της οργανωσιακής συμπεριφοράς όπου παρόλο που οι κανόνες δεν είναι επίσημα καταγεγραμμένοι ή άμεσα κοινοποιημένοι, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς. Αυτοί οι κανόνες ορίζονται συχνά από τη διοίκηση της οποίας οι αποφάσεις σχετικά με την πολιτική συνήθως καθορίζουν την κουλτούρα του οργανισμού (Nayak & Barik, 2013).

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η έννοια της κουλτούρας έχει ερευνηθεί εδώ και δεκαετίες. Ωστόσο, τα θεμελιώδη στοιχεία παρέμειναν ισχυρά με ακόμη και την πιο πρόσφατη έρευνα να εξακολουθεί να χρησιμοποιεί τους ορισμούς του δέκατου ένατου και εικοστού αιώνα. Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει διάφορους ορισμούς της οργανωσιακής κουλτούρας που έχουν αναπτυχθεί από αρκετούς ερευνητές.

Πίνακας 1: Ορισμοί οργανωσιακής κουλτούρας. Πηγή: (Cooke & Rousseau, 1988)

Συγγραφείς	Ορισμός
Becker & Greer	Σύνολο κοινών κατανοήσεων, που εκφράζονται στη γλώσσα

(1970)	
Kroeber & Kluckholm (1952)	Οργανωσιακή συμπεριφορά που διαμορφώνεται από τις αξίες, τις ιδέες και άλλα συμβολικά συστήματα που μεταφέρονται εντός του οργανισμού.
Louis (1983)	Τρεις πτυχές: (1) κάποιο περιεχόμενο (νόημα και ερμηνεία) (2) ιδιόμορφο σε (3) μια ομάδα
Martin & Siehl (1983)	Αποτελείται από τρία στοιχεία: βασικές αξίες, μορφές (επικοινωνία/γλώσσα, π.χ. ορολογία), στρατηγικές για ενίσχυση περιεχομένου (π.χ. ανταμοιβές, προγράμματα κατάρτισης) που διαμορφώνονται από κοινού σε ολόκληρο τον οργανισμό και μπορεί να θεωρηθεί ως την κόλλα που κρατά τον οργανισμό ενωμένο.
Ouchi (1981)	Αναφέρεται στις υποκείμενες αξίες και πεποιθήσεις του οργανισμού που μεταδίδονται στους εργαζόμενους μέσω ενός συνόλου συμβόλων, τυπικότητας και μύθους.
Swartz & Jordon (1980)	Αναφέρεται στις υποκείμενες αξίες και πεποιθήσεις του οργανισμού που μεταδίδονται στους εργαζόμενους μέσω ενός συνόλου συμβόλων, τυπικότητας και μύθων.
Uttal (1983)	Οι κανόνες συμπεριφοράς (ο τρόπος που κάνουμε τα πράγματα εδώ γύρω) που είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ του τι είναι σημαντικό (κοινές αξίες) και πώς λειτουργούν τα πράγματα (πιστεύω) με τα συστήματα ελέγχου του οργανισμού, διαδικασίες και δομές.
Van Maanen & Schein (1979)	Κοινές αξίες, πεποιθήσεις και προσδοκίες των μελών εντός του οργανισμού

4.2 Σημασία οργανωσιακής κουλτούρας

Όταν ένας οργανισμός σημειώνει επιτυχία ή χρειάζεται να προσαρμοστεί για να επιβιώσει, οι ιδέες και οι αξίες που υποστηρίζουν την επιτυχία ή την επιβίωση γίνονται θεσμικά και μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας με αποτέλεσμα ένα «σύστημα κοινών

αξιών (που καθορίζει τι είναι σημαντικό) και κανόνων (καθορισμός κατάλληλων στάσεων και συμπεριφορών)» (Chatman & Cha, 2003). Υπάρχουν δύο σημαντικές λειτουργίες που εξυπηρετεί η κουλτούρα σε έναν οργανισμό: (1) επιτρέπει την ενσωμάτωση των μελών του οργανισμού ώστε να ξέρουν πώς να σχετίζονται μεταξύ τους και (2) βοηθά τον οργανισμό να προσαρμοστεί στο εξωτερικό του περιβάλλον (Chen et al., 1998).

Η εσωτερική ένταξη βοηθά τους υπαλλήλους του οργανισμού να αναπτύξουν μια συλλογική ταυτότητα και να μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά. Η οργανωσιακή κουλτούρα καθοδηγεί καθημερινά τις εργασιακές σχέσεις, τον τρόπο που λαμβάνει χώρα η επικοινωνία, εάν είναι αποδεκτή ή μη αποδεκτή η συμπεριφορά, καθώς και την κατανομή της εξουσίας και της θέσης εντός του οργανισμού (Kumari & Singh, 2018). Η κουλτούρα είναι επίσης καθοριστικός παράγοντας για το πώς ο οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους και συνάπτει σχέσεις με εξωτερικά μέρη εκτός του οργανισμού. Οι κατάλληλες πολιτιστικές αξίες βοηθούν τους οργανισμούς να ανταποκρίνονται γρήγορα στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών ή στις ενέργειες των ανταγωνιστών, καθιστώντας τον οργανισμό στρατηγικά σημαντικό. Σχηματίζει και συντονίζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων για να ενθαρρύνει τη δέσμευση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αυτό αποδείχθηκε στην περίπτωση της South West Airlines όπου οι εργαζόμενοι έδειξαν αυτοδέσμευση για τη διασφάλιση της επιτυχίας του αερομεταφορέα χαμηλού κόστους (Aryasri & Aijaz, 2013).

Η σωστή κουλτούρα καθορίζεται από το τι χρειάζεται ένας οργανισμός για να αντιμετωπίσει τις εξωτερικές προκλήσεις και να πετύχει στο περιβάλλον του. Όλες οι αποτελεσματικές οργανωσιακές κουλτούρες συνδέονται στενά με την επιχειρηματική στρατηγική και ενθαρρύνουν την προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον έτσι ώστε να είναι υγιής και κερδοφόρος ο οργανισμός και να μπορεί να διατηρηθεί (Schwartz & Davis, 1981).

4.3. Προσεγγίσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα

Η περαιτέρω ανάπτυξη της κατανόησης της κουλτούρας μπορεί να γίνει με δύο προσεγγίσεις, με εκείνους που μελετούν και βλέπουν την κουλτούρα ως άμεσα παρατηρήσιμα πρότυπα συμπεριφοράς και εκείνους που κοιτάζουν τι μοιράζονται στο μυαλό των μελών μιας κοινότητας. Με απλά λόγια, η κουλτούρα είναι κάτι που «έχει ο οργανισμός» και όχι κάτι που «είναι ο οργανισμός» (Schneider et al., 2013).

Η προοπτική του «οι οργανισμοί έχουν κουλτούρες» περιγράφει τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί αντιπαραβάλλουν ο ένας τον άλλον και αναλύουν τα χαρακτηριστικά αυτών των οργανισμών που διακρίνουν τους αποτελεσματικούς από τους λιγότερο αποτελεσματικούς. Αυτή η προοπτική συνήθως ερευνάται μέσω μιας διερευνητικής μεθοδολογίας (Schneider et al., 2013).

Από την άλλη πλευρά, η προοπτική του «οι οργανισμοί είναι κουλτούρες» περιγράφει το πώς «τα μέλη του οργανισμού αναπτύσσουν νόημα και μοιράζονται τις πολύ βασικές υποθέσεις - ριζικές μεταφορές - που καθοδηγούν τον τρόπο λειτουργίας τους ως οργανισμός». Αυτή η ερευνητική προσέγγιση τείνει να είναι επαγωγική χρησιμοποιώντας ένα «παράδειγμα εγγενούς άποψης» για να αναφέρει πώς οι εκ των έσω βιώνουν τους οργανισμούς τους (Schneider et al., 2013).

4.4. Πολλαπλά επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας

Η κουλτούρα στον οργανισμό μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελείται από τρία επίπεδα. Στα επιφανειακά επίπεδα υπάρχουν τα ορατά τεχνουργήματα – όλα όσα μπορεί κανείς να ακούσει, να δει και να παρατηρήσει παρακολουθώντας τα μέλη του οργανισμού. Σε βαθύτερο επίπεδο, εκφράζονται αξίες και πεποιθήσεις που δεν είναι παρατηρήσιμες, αλλά μπορούν να διακριθούν από το πώς οι άνθρωποι εξηγούν και δικαιολογούν τις πράξεις τους. Στο βασικό επίπεδο, ορισμένες αξίες ενσωματώνονται τόσο βαθιά σε μία κουλτούρα που μπορούν να οριστούν ως βασικές παραδοχές που είναι λιγότερο ανοιχτές σε αμφισβήτηση και καθοδηγούν την γλωσσική και κοινωνική αλληλεπίδραση των μελών του οργανισμού (Cheung et al., 2011).

Αυτά τα τρία επίπεδα είναι υψίστης σημασίας και αν κατανοηθούν αρκετά καλά μπορούν να προσφέρουν διοίκηση στους οργανισμούς με τη δύναμη να επηρεάζουν. Ως εκ τούτου, οι αξίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ανεπαίσθητος μηχανισμός μέσω του οποίου μπορεί να ασκηθεί επιρροή από τα ανώτερα στελέχη. Οι διευθυντές μπορούν να αναπτυχθούν και να δημιουργήσουν μία κουλτούρα στον οργανισμό που επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων τονίζοντας συγκεκριμένες αξίες και ενισχύοντας τις αντίστοιχες νόρμες για την αναμενόμενη συμπεριφορά. Ορισμένοι ερευνητές έχουν υιοθετήσει αξίες σε πολιτισμικές διαστάσεις που μπορούν να χαρακτηρίσουν έναν οργανισμό. Η αυτοκινητοβιομηχανία Toyota έχει διαπρέψει σε αυτό τονίζοντας την αξία της συνεχούς βελτίωσης. Έχει δημιουργήσει ένα εργατικό δυναμικό που επιδιώκει να διασφαλίσει ότι η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών βελτιώνεται συνεχώς σε μια χρονική στιγμή (Hogan & Coote, 2014).

Άλλοι ερευνητές έχουν ομαδοποιήσει αξίες ή τις διαστάσεις της κουλτούρας μαζί σε τύπους κουλτούρας και χαρακτηρίζουν τον οργανισμό από αυτόν τον τύπο κουλτούρας. Σχετικό παράδειγμα όπου η κατανόηση των πολλαπλών επιπέδων κουλτούρας είναι κρίσιμα στην περίπτωση ανάπτυξης μιας καινοτόμου κουλτούρας. Για να δημιουργηθούν αξίες που υποστηρίζουν την καινοτομία, θα είναι απαραίτητο για τις επιχειρήσεις να έχουν ανοιχτή επικοινωνία, τονώνοντας έτσι τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων και με εξωτερικούς πελάτες για να βρουν τις τελευταίες τάσεις και να καινοτομήσουν με επιτυχία. Στη συνέχεια, οι κανόνες της καινοτομίας θα θέτουν προσδοκίες που οδηγούν σε ανοιχτή επικοινωνία και συνεργασίες. Μία πραγματική προσέγγιση σε αυτό θα ήταν οι συμφωνίες σε επίπεδο υπηρεσιών που το καθιστούν τρόπο συμπεριφοράς. Τέλος, όσον αφορά τα τεχνουργήματα της καινοτομίας, οι οργανισμοί θα πρέπει να δημιουργήσουν πλατφόρμες καινοτομίας και συναφείς δραστηριότητες που είναι ορατές σε όλους και μπορούν τα μέλη του οργανισμού να συμμετάσχουν και να μοιραστούν καλές ιστορίες σχετικά με το πώς τα μέλη του οργανισμού έχουν λύσει ζητήματα με καινοτόμους τρόπους (Hogan & Coote, 2014).

4.5. Διαστάσεις και είδη οργανωσιακής κουλτούρας

4.5.1 Διαστάσεις κουλτούρας HOFSTEDE

Οι ερευνητές κουλτούρας θεωρούσαν συχνά την κουλτούρα ως μια ενιαία μεταβλητή πριν από το έργο του Hofstede. Αρκετοί ερευνητές πίστευαν ότι ο κουλτούρα είναι πολύπλευρη για να θεωρηθεί ως ενιαία μεταβλητή. Ωστόσο η αποδέσμευση της κουλτούρας ήταν ένα εκφοβιστικό έργο για πολλούς ερευνητές και συνήθως αποφευγόταν. Ο Hofstede από την άλλη ανέλαβε την πρόκληση και η έρευνά του έδειξε πώς η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αποσυσχευαστεί σε ανεξάρτητες διαστάσεις (Minkov & Hofstede, 2011).

Το έργο του Hofstede (1984) «Culture's Consequences» διερευνά την κουλτούρα ερευνώντας διεθνείς οργανισμούς. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν από την IBM, μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία σε σαράντα διαφορετικές χώρες. Η ανάλυση δεδομένων διαπίστωσε ότι «οι οργανισμοί είναι περιορισμένοι στην κουλτούρα τους» παρόλο που μπορεί να βρίσκονται σε διαφορετικές τοποθεσίες σε όλο τον κόσμο. Επιπλέον, προσδιορίστηκαν τέσσερις διαστάσεις της κουλτούρας για να αναλυθούν οι αξίες της κουλτούρας σε διάφορες χώρες, η απόσταση ισχύος, η αποφυγή αβεβαιότητας, ο ατομικισμός και η αρρενωπότητα (Wu, 2006).

Η διάσταση της απόστασης ισχύος, αναφέρεται στην «ανισότητα ισχύος μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων». Η οργανωσιακή ιεραρχία είναι εμφανής στους «οργανισμούς με απόσταση υψηλής ισχύος» όπου υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ των διευθυντών και υφισταμένων. Από την άλλη πλευρά, οι «οργανισμοί αποστάσεων χαμηλής ισχύος» τείνουν να έχουν μία επίπεδη δομή οργάνωσης. Η διάσταση της αποφυγής της αβεβαιότητας, αναφέρεται στην «ανοχή των ανθρώπων προς αμφισημία». Για τη μείωση της αβεβαιότητας στους «οργανισμούς αποφυγής υψηλής αβεβαιότητας» υπάρχουν πιο επίσημοι κανόνες και διαδικασίες. Στους «οργανισμούς αποφυγής χαμηλής αβεβαιότητας» υπάρχουν λιγότεροι επίσημοι κανόνες και διαδικασίες. Η διάσταση του ατομικισμού-συλλογικότητας αναφέρεται στο «πώς οι άνθρωποι εκτιμούν τον εαυτό τους και τις ομάδες/οργανισμούς τους» (Drogendijk & Slangen, 2006). Τα άτομα με «υψηλές ατομικές αξίες» ανησυχούν περισσότερο με την

εκπλήρωση των δικών τους δυνατοτήτων και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας στον οργανισμό, ενώ τα άτομα με «χαμηλές ατομικές αξίες» τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στα οφέλη του οργανισμού παρά στα δικά τους συμφέροντα. Η διάσταση της αρρενωπότητας περιγράφει το ρόλο του φύλου στους οργανισμούς. Στους «οργανισμούς με υψηλή αρρενωπότητα» δίνεται προτεραιότητα σε θέσεις εργασίας υψηλού επιπέδου με υψηλή αμοιβή για τους άνδρες, ενώ σε «οργανισμούς με χαμηλή αρρενωπότητα» οι γυναίκες μπορούν να εξασφαλίσουν περισσότερη ισότητα στην οργανωσιακή κατάσταση (Wu, 2006).

Η προσέγγιση του Hofstede για τις «πολιτιστικές διαστάσεις» ενέπνευσε πολλούς ερευνητές και χρησιμοποιήθηκε σε πολλές μελέτες, με πιο δημοφιλή μελέτη το ερευνητικό πρόγραμμα GLOBE (R. J. House et al., 2004). Παρά την επανειλημμένη χρήση και τη συλλογή στοιχείων των πολιτιστικών διαστάσεων του Hofstede, ορισμένοι ακαδημαϊκοί οίκοι το θεωρούσαν ακόμη επίμαχο θέμα και εξέφρασαν αμφιβολία για τα ευρήματα αφού πιστευόταν ότι η κουλτούρα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως πακέτο (Minkov & Hofstede, 2011).

4.5.2. Διαστάσεις κουλτούρας GLOBE

Η μελέτη GLOBE, η οποία ξεκίνησε το 1991, θεωρήθηκε πνευματικό τέκνο του Robert J. House. Η μελέτη στόχευε αρχικά σε διεθνή έρευνα για την ηγεσία και αργότερα επεκτάθηκε σε άλλα βασικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας (R. J. House et al., 2004). Το ερευνητικό πρόγραμμα GLOBE αποτελούνταν από τρεις φάσεις οργανωσιακής κουλτούρας. Φάση 1 δραστηριότητες που συνίστανται στην «ανάπτυξη ερευνητικών εργαλείων». Δραστηριότητες Φάσης 2 που αποτελούνται από την «αξιολόγηση των εννέα διαστάσεων της οργανωσιακής κουλτούρας» και τη δοκιμή προτάσεων που σχετίζονται με τις σχέσεις που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ αυτών των διαστάσεων της κουλτούρας. Οι δραστηριότητες της Φάσης 3 στόχευαν στη διερεύνηση και τον προσδιορισμό της αιτιότητας, καθώς και στην επέκταση προηγούμενων ευρημάτων από το έργο του Hofstede (R. House et al., 2001).

Το Project GLOBE χρησιμοποίησε μια μικτή μεθοδολογία έρευνας (ποσοτικές και ποιοτικές μέθοδοι), παρέχοντας «πλούσιες περιγραφικές, αλλά επιστημονικά έγκυρες αναφορές πολιτιστικών επιρροών των οργανωσιακών διαδικασιών». Τα ποσοτικά στοιχεία περιελάμβαναν τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας και των συμπεριφορών (Dorfman et al., 2012).

Δεν υπάρχει κοινός αποδεκτός ορισμός για την οργανωσιακή κουλτούρα μεταξύ της κοινότητας των κοινωνικών επιστημόνων. Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται σε ένα σύνολο «κοινόχρηστων» παραμέτρων που διαφοροποιούν έναν οργανισμό από τον άλλο (R. J. House et al., 2004). Η έρευνα GLOBE ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως «κοινά κίνητρα, αξίες, πεποιθήσεις, ταυτότητες και ερμηνείες ή έννοιες σημαντικών γεγονότων που προκύπτουν από κοινές εμπειρίες των μελών του οργανισμού». Η οργανωσιακή κουλτούρα αναπαρίσταται συχνά με δύο τρόπους: (α) την κοινή άποψη μεταξύ των μελών του οργανισμού σχετικά με τις οργανωσιακές αξίες, πεποιθήσεις και (β) τη συμφωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού σχετικά με τις παρατηρούμενες πρακτικές του οργανισμού (R. House et al., 2001).

Το ερευνητικό πρόγραμμα GLOBE μπορεί να θεωρηθεί ως επέκταση των πέντε διαστάσεων της κουλτούρας του Hofstede. Παρακάτω φαίνονται οι αλλαγές του ερευνητικού προγράμματος GLOBE που θεσπίστηκαν στις πέντε διαστάσεις της κουλτούρας του Hofstede (R. House et al., 2001):

- Διατηρήθηκαν οι διαστάσεις που αναφέρονται ως απόσταση ισχύος και αποφυγή αβεβαιότητας, ωστόσο, η σημασία ή ο ορισμός τους άλλαξε.
- Η διάσταση που αναφέρεται ως συλλογικότητα χωρίστηκε σε θεσμική συλλογικότητα και ομαδική συλλογικότητα.
- Η διάσταση που αναφέρεται ως αρρενωπότητα-θηλυκότητα χωρίστηκε σε διεκδικητικότητα και ισότητα των φύλων.
- Η διάσταση που αναφέρεται ως μακροπρόθεσμος προσανατολισμός έγινε μελλοντικός προσανατολισμός.
- Τέλος, προστέθηκαν δύο νέες διαστάσεις κουλτούρας και συγκεκριμένα, ο ανθρωπίνος προσανατολισμός και ο προσανατολισμός απόδοσης.

Οι εννέα διαστάσεις της κουλτούρας, όπως ορίζονται από το ερευνητικό πρόγραμμα GLOBE, ήταν οι ιδρυτικές αρχές για τα στοιχεία κουλτούρας στο ερωτηματολόγιο GLOBE. Σχετίζεται με καθεμία από τις διαστάσεις του ερευνητικού προγράμματος GLOBE που διακρίνει τις πρακτικές κουλτούρας και τις αξίες της κουλτούρας. Οι πρακτικές της κουλτούρας αποτυπώνονται από το ερωτηματολόγιο «ως έχει» και οι αξίες της κουλτούρας αποτυπώνονται από το ερωτηματολόγιο «πρέπει να είναι». Παρακάτω φαίνεται η έννοια των εννέα διαστάσεων της κουλτούρας όπως ορίζονται στο ερευνητικό πρόγραμμα GLOBE (R. House et al., 2001; R. J. House et al., 2004):

Αποφυγή αβεβαιότητας: αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού βασίζονται σε «κοινωνικούς κανόνες, τελετουργίες και γραφειοκρατικές πρακτικές» ως μέσο αποφυγής της αβεβαιότητας και της μη προβλεψιμότητας μελλοντικών γεγονότων (R. House et al., 2001).

Απόσταση ισχύος: αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού κατανοούν και αναμένουν ότι η εξουσία σε έναν οργανισμό θα πρέπει να μοιράζεται άνισα (R. House et al., 2001).

Συλλογικότητα I: Η κοινωνική συλλογικότητα αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο οι οργανωσιακές πρακτικές και η συμπεριφορά ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία και επιβράβευση, «συλλογική διανομή πόρων» (R. House et al., 2001).

Συλλογικότητα II: Η συλλογικότητα εντός της ομάδας αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού εκφράζουν υπερηφάνεια, πίστη, συνοχή και δέσμευση στους οργανισμούς τους (R. House et al., 2001).

Ισότητα των φύλων: αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός «ελαχιστοποιεί τις διαφορές μεταξύ των ρόλων και τη διάκριση του φύλου» (R. House et al., 2001).

Διεκδικτικότητα: αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού είναι διεκδικητικά, συγκρουσιακά και επιθετικά στις εργασιακές και κοινωνικές σχέσεις (R. House et al., 2001).

Μελλοντικός Προσανατολισμός: αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο τα μέλη σε έναν οργανισμό συμμετέχουν με συμπεριφορές που καθυστερούν την άμεση ικανοποίηση και επικεντρώνονται σε συμπεριφορές που προσανατολίζονται στο μέλλον, όπως προγραμματισμός και επένδυση στο μέλλον (R. House et al., 2001).

Προσανατολισμός απόδοσης: αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός υποστηρίζει και επιβραβεύει τα μέλη της ομάδας για την προσπάθειά τους για συνεχή βελτίωση και απόδοση αριστείας (R. House et al., 2001).

Ανθρώπινος Προσανατολισμός: αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού υποστηρίζουν και επιβραβεύουν τα άτομα για το ότι είναι «δίκαια, αλτρουιστικά, φιλικά, γενναιόδωρα, ευγενικά και νοιάζονται για τους άλλους» (R. House et al., 2001).

4.5.3. Πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών (Quin και Spreitzer)

Το «πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών» αναπτύχθηκε το 1991 από τους Quin και Spreitzer. Παραμένει μέχρι σήμερα ένα από τα πιο εξέχοντα και ευρέως χρησιμοποιούμενα μοντέλα στον τομέα της έρευνας της οργανωσιακής κουλτούρας. Το μοντέλο πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών, το οποίο απεικονίζεται στο σχήμα 1, περιλαμβάνει τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις της κουλτούρας που βρίσκεται σε δύο άξονες. Ο πρώτος άξονας αντιπροσωπεύει την ευελιξία και τον έλεγχο, με αποτέλεσμα η ευελιξία να αναφέρεται στον αυθορμητισμό και την ανάπτυξη και τον έλεγχο να αναφέρεται στη σταθερότητα και τη συνέχεια. Ο δεύτερος άξονας αντιπροσωπεύει εσωτερικούς και εξωτερικούς προσανατολισμούς με τον εσωτερικό άξονα να προσανατολίζεται στη «συντήρηση και βελτίωση του υπάρχοντος οργανισμού» και στον εξωτερικό άξονα που επικεντρώνεται με «προσαρμογή και αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον». Το αποτέλεσμα των δύο αξόνων είναι τέσσερα τεταρτημόρια χαρακτηριστικών της κουλτούρας σχηματίζοντας τέσσερις τύπους κουλτούρας, την ομαδική, την αναπτυξιακή,

την ιεραρχική και την ορθολογική, όπως φαίνεται στο σχήμα 1 (Prajogo & McDermott, 2011).

Εσωτερική	Ευελιξία		Εξωτερική
	Ομαδική κουλτούρα	Αναπτυξιακή κουλτούρα	
	Ομαδική εργασία	Ευελιξία	
	Συμμετοχή	Ανάπτυξη	
	Ενδυνάμωση	Καινοτομία	
Ανησυχία για ιδέες	Δημιουργικότητα		
Επισημοποίηση ελέγχου	Εστίαση σε καθήκοντα		
Σταθερότητα	Σαφήνεια		
Προβλέψιμα αποτελέσματα	Αποδοτικότητα		
	Αποτελεσματικότητα		
Ιεραρχική κουλτούρα	Ορθολογική κουλτούρα		
Έλεγχος			

Σχήμα 1. Πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών του Quin και Spreitzer.

Η έρευνα που έγινε από τους Quin και Spreitzer το 1991 διαπίστωσε ότι ενώ αυτοί οι τύποι κουλτούρας αντιπροσωπεύουν την ιδανική κατάσταση ενός οργανισμού, στην πραγματικότητα δεν είναι ασυνήθιστο οι οργανισμοί να εμφανίζουν διαστάσεις καθεμιάς από τους τύπους κουλτούρας ανεξάρτητα (Prajogo & McDermott, 2011).

4.5.3.1. Ομαδική κουλτούρα

Η ομαδική κουλτούρα συνδέεται με το τεταρτημόριο που αναγνωρίζεται από την εσωτερική εστίαση και την υψηλή ευελιξία. Η δυναμική της ομάδας είναι μια αξία που

είναι επιβεβλημένη αφού προάγει, «τη συνοχή, τη συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων και προσεκτική υποστήριξη μεταξύ των συναδέλφων σε έναν οργανισμό». Οι μάνατζερ μέσω της ενδυνάμωσης, της καθοδήγησης και της ομαδικής εργασίας υποστηρίζουν και αξιοποιούν αυτές τις αξίες (Gregory et al., 2009).

4.5.3.2. Αναπτυξιακή κουλτούρα

Το αναπτυξιακό τεταρτημόριο χαρακτηρίζεται από έμφαση στην ευελιξία που εστιάζεται εξωτερικά. Η αναπτυξιακή κουλτούρα είναι συνήθως πιο σχετική με έναν οργανισμό που αναπτύσσει φιλοδοξίες και έτσι τοποθετείται για αλλαγή και προσαρμογή. Επιχειρηματικά εγχειρήματα υποστηρίζονται από την ηγεσία καθώς επικαλείται τη δημιουργικότητα στους εργαζόμενους και οι οργανισμοί πρόκειται να κερδίσουν από την ανάπτυξη νέων πόρων και κερδών (Gregory et al., 2009).

4.5.3.3. Ορθολογική κουλτούρα

Το ορθολογικό τεταρτημόριο υπογραμμίζει τον έλεγχο που εστιάζεται στο εξωτερικό περιβάλλον. Σε αυτό το είδος κουλτούρας, η επίτευξη του στόχου είναι ουσιαστική αξία. Οι στόχοι του οργανισμού ενσωματώνουν την καθοδήγηση της συμπεριφοράς προσαρμογής των εργαζομένων στο εξωτερικό περιβάλλον ενθαρρύνοντας τον εργαζόμενο να πράττει ενέργειες. «Αυτά τα είδη κουλτούρας τείνουν να εκτιμούν την παραγωγικότητα, τα επιτεύγματα και τον ανταγωνισμό με καλά καθιερωμένα κριτήρια» (Gregory et al., 2009).

4.5.3.4. Ιεραρχική κουλτούρα

Στο ιεραρχικό τεταρτημόριο, δίνεται σημασία στον έλεγχο που εστιάζεται εσωτερικά. Αυτή η κουλτούρα χαρακτηρίζεται από αυστηρές οδηγίες που μπορούν να οδηγήσουν σε ένα κάπως άκαμπτο εργασιακό περιβάλλον. Αυτές οι κατευθυντήριες οδηγίες τίθενται σε εφαρμογή για να ρυθμίζουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων όπου οι εργαζόμενοι δίνουν μεγάλη σημασία στην ασφάλεια της εργασίας (Gregory et al., 2009).

4.5.4. Πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών (Cameron και Quin)

Η έρευνα των Cameron & Quinn (2006) στόχευε στην περαιτέρω ανάπτυξη του θεωρητικού μοντέλου της οργανωσιακής κουλτούρας κοινώς γνωστό ως «Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών». Παρόμοια με το πλαίσιο των Quin και Spreitzer, αυτό το πλαίσιο έχει τέσσερις κυρίαρχους τύπους κουλτούρας, την κουλτούρα γενιάς (clan), την κουλτούρα ανοιχτού συστήματος (adhocracy), την κουλτούρα αγοράς (market) και την ιεραρχική κουλτούρα (hierarchy) (Wiewiora et al., 2013). Το μοντέλο των Cameron & Quinn απεικονίζεται στο σχήμα 2.

4.5.4.1. Κουλτούρα γενιάς

Οι κουλτούρες γενιάς αναπτύσσουν μια κοινή κατανόηση και υπόσχεση και δεν βασίζονται σε δομημένες διαδικασίες επικοινωνίας. Τα προγράμματα ομαδικής εργασίας και συμμετοχής των εργαζομένων είναι τυπικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας γενιάς με τις βασικές αξίες να αντιπροσωπεύουν, «συμμετοχή, πίστη και δέσμευση» (Wiewiora et al., 2013).

4.5.4.2. Κουλτούρα ανοιχτού συστήματος

Οι κουλτούρες ανοιχτού συστήματος δίνουν μεγάλη σημασία στην ευελιξία και την εξωτερική ανταγωνιστική θέση. Από την άποψη της πολιτιστικής διάστασης, δίνεται έμφαση στη δημιουργικότητα, την επιχειρηματικότητα και την προσαρμοστικότητα (Wiewiora et al., 2013).

4.5.4.3 Ιεραρχική κουλτούρα

Η ιεραρχική κουλτούρα χαρακτηρίζονται από βεβαιότητα και εσωτερική εστίαση. Υπάρχει εστίαση στη «Διαχείριση πληροφοριών, τεκμηρίωση, σταθερότητα, ρουτίνες, συγκέντρωση, συνέχεια και έλεγχος». Στις κουλτούρες ιεραρχίας τα μέλη διοικούνται και

βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη διαδικασία. Οι εσωτερικοί έλεγχοι κρατούν τα μέλη ενωμένα καθοδηγώντας τη συμπεριφορά τους. Η κόλλα που κρατά τον οργανισμό ενωμένο είναι οι αρχές της σταθερότητας, οι επίσημοι κανόνες και οι πολιτικές (Wiewiora et al., 2013).

4.5.4.4 Κουλτούρα αγοράς

Οι κουλτούρες της αγοράς είναι παρόμοιες με την κουλτούρα του ορθολογικού στόχου, καθώς σχετίζεται με μία ισχυρή εξωτερική εστίαση και ειδικότερα το εξωτερικό περιβάλλον. Δίνεται σημασία στην ανταγωνιστικότητα, την παραγωγικότητα, τη σαφήνεια στόχων, την αποτελεσματικότητα και τα επιτεύγματα που διασφαλίζουν μέσω του προσανατολισμού στο στόχο και τη συνεργασία των μελών (Wiewiora et al., 2013).

4.5.5. Μοντέλο SCHEIN

Ο Schein (1992) ένας από τους κορυφαίους ερευνητές σχετικά με τους διαφοροποιητικούς παράγοντες μεταξύ των πολλαπλών στρωμάτων της κουλτούρας μέσα σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τον Schein, η παρανόηση στους ορισμούς του κουλτούρας και η έλλειψη συναίνεσης μεταξύ των ερευνητών είναι αποτέλεσμα της αδυναμίας να γίνει διάκριση και διαφοροποίηση μεταξύ των επιπέδων στα οποία η οργανωσιακή κουλτούρα αποκαλύπτεται σωστά. Οι αξίες καθορίζονται από τα πρότυπα συμπεριφοράς και αποτελούν τη βάση κανόνων και τεχνουργημάτων. Οι κανόνες αναφέρονται στις προσδοκίες αποδεκτών συμπεριφορών που έχουν τα μέλη του οργανισμού και υπόκεινται σε κοινωνική υποχρέωση ή πίεση. Τα οργανωσιακά πρότυπα προέρχονται από αξίες και εκδηλώνονται σε τεχνουργήματα. Αν και οι αξίες θεωρούνται λιγότερο ορατές αφού δεν είναι απτές, τα τεχνουργήματα αντιπροσωπεύουν το «ορατό στρώμα της οργανωσιακής κουλτούρας» και μπορούν να βρεθούν στα οργανωσιακά σύμβολα, τις τελετές, τη γλώσσα και τις ρυθμίσεις του φυσικού χώρου εργασίας (Hogan & Coote, 2014).

4.5.6. Μοντέλο DENISON

Το μοντέλο Denison αποτελείται από τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά, όπως φαίνεται στο σχήμα 2, τα οποία προσδιορίζονται ως συμμετοχικότητα, συνέπεια, προσαρμοστικότητα και αποστολή. Αυτό το μοντέλο υιοθετείται σε πολλούς οργανισμούς με αξιοσημείωτη ποσότητα αποδεικτικών στοιχείων που έχουν ανακαλυφθεί υπέρ των κεντρικών χώρων (Sadegh Sharifirad & Ataei, 2012).



Σχήμα 2. Μοντέλο DENISON. Πηγή: <https://images.app.goo.gl/H6AeuqrvpS7C6KKc7>

4.5.6.1. Συνέπεια και καινοτομία

Το χαρακτηριστικό συνέπειας αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν την αύξηση της εσωτερικής τους ακεραιότητας μέσω της ικανότητάς τους να επιτρέπουν τις δραστηριότητες του οργανισμού. Ένας οργανισμός με μια νοοτροπία που δημιουργεί συστήματα, όπως ένα σύστημα εσωτερικής διακυβέρνησης που βασίζεται στη συναινετική υποστήριξη, θεωρείται συνεπής. Το χαρακτηριστικό συνέπειας λαμβάνει υπόψη τις βασικές αξίες, τη συμφωνία και το συντονισμό, καθώς και την ενσωμάτωση εντός του οργανισμού. Υψηλές βαθμολογίες σε αυτό το χαρακτηριστικό σημαίνει κοινή χρήση μιας καθορισμένης ικανότητας προσέγγισης σε βασικά ζητήματα και διευθέτηση των διαφορών όταν συμβούν (Sadegh Sharifirad & Ataei, 2012).

4.5.6.2. Προσαρμοστικότητα

Οι οργανισμοί που θεωρούνται προσαρμοστικοί, μεταμορφώνουν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες του περιβάλλοντος του οργανισμού σε εκτελέσιμες εργασίες. Τείνουν να είναι ριψοκίνδυνοι με μια κουλτούρα μάθησης όπου η προηγούμενη μάθηση είναι κρίσιμη και έχει την ικανότητα και την εμπειρία να προκαλέσει αλλαγή (Sadegh Sharifirad & Ataei, 2012).

4.5.6.3. Αποστολή

Το χαρακτηριστικό της αποστολής σχετίζεται με την αίσθηση του οργανισμού ενός κοινού σκοπού μαζί με την κατεύθυνση που ενημερώνει τους στόχους και τις στρατηγικές προθέσεις που διατυπώνει ένα όραμα για το μέλλον του οργανισμού. Δίνει σημασία στη σταθερότητα, την κατεύθυνση και λαμβάνει υπόψη τον αντίκτυπο του οργανισμού στον κόσμο (Sadegh Sharifirad & Ataei, 2012).

4.6. Οργανωσιακή κουλτούρα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η πιο πρόσφατη βιβλιογραφία έχει μεταναστεύσει από μια άποψη που βασίζεται σε πόρους - οι πόροι προσφέρουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό εάν βοηθούν στην «αντιμετώπιση περιβαλλοντικών απειλών, είναι σπάνια στην ανταγωνιστική αγορά και δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν ή να αντικατασταθούν από ανταγωνιστές», σε μια άποψη δυναμικών δυνατοτήτων. Οι δυναμικές δυνατότητες αναφέρονται σε μια «ικανότητα των οργανισμών να ενσωματώνουν, να δημιουργούν και να αναδιανέμουν εσωτερικές και εξωτερικές ικανότητες για την αντιμετώπιση ταχέως μεταβαλλόμενων περιβαλλόντων» (Klein, 2011).

Η κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να θεωρηθεί τόσο ως εσωτερικός πόρος όσο και ως δυναμική ικανότητα. Από άποψη στρατηγικής, η κουλτούρα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πιθανή στρατηγική της αξία, δεδομένου ότι θεωρείται ως ένα

περίπλοκο εσωτερικό κοινωνικό φαινόμενο που είναι δύσκολο να αναπαραχθεί και έχει μοναδικά χαρακτηριστικά ή διαστάσεις. Οργανωσιακοί πόροι όπως η εμπιστοσύνη, η φήμη, η συνεργασία, η ομαδική εργασία και η φιλία θεωρούνται κοινωνικά πολύπλοκα πλεονεκτήματα. Αυτές οι διαστάσεις είναι δύσκολο να αναπαραχθούν και θα μπορούσαν να είναι επωφελείς για τους μάνατζερ επειδή θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη αυτής της λειτουργίας ως ικανότητας επιρροής και υποστήριξης που λαμβάνει πλεονέκτημα περιβαλλοντικών ευκαιριών και απειλών (Klein, 2011).

4.7. Οργανωσιακή Κουλτούρα: Ο ρόλος της ηγεσίας

Ακριβώς όπως οι μελετητές έχουν κάνει προσπάθειες να ανακαλύψουν και να καθορίσουν μια κοινή μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας και έναν ενοποιημένο ορισμό της δομής, έχουν εξεταστεί και άλλα θέματα σχετικά με την οργανωσιακή θεωρία. Αξιοσημείωτα μεταξύ αυτών είναι τα θέματα σχετικά με την ηγεσία και την οργανωσιακή κουλτούρα, με σκοπό να διερευνηθεί η πιθανότητα θετικής σχέσης μεταξύ των δύο εννοιών (Ogbonna & Harris, 2002). Προηγούμενες μελέτες για την οργανωσιακή κουλτούρα και την ηγεσία κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει ισχυρός δεσμός μεταξύ του ιδρυτή των οργανισμών και της εταιρικής τους κουλτούρας λόγω της ικανότητάς τους να επηρεάζουν και να διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα (Hofstede et al., 1990; Edgar H. Schein, 1995).

Ο Schein (1995) εξέτασε το ρόλο του ιδρυτή στη δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η προσωπικότητα και οι πολιτισμικές εμπειρίες του ιδρυτή καθορίζουν έντονα την κουλτούρα που θα υιοθετηθεί από τους οπαδούς, αφού ο ιδρυτής φέρνει τις δικές του υποθέσεις και ξεκινά τη διαδικασία ανάπτυξης της οργανωσιακής κουλτούρας με την επιβολή του είδους των οργανωσιακών αξιών και πεποιθήσεων που πρέπει να υιοθετηθούν. Ωστόσο, σκέφτηκε ότι αυτές οι υποθέσεις θα έπρεπε να ελεγχθούν και να επικυρωθούν από τους οπαδούς πριν γίνουν αποδεκτές ως ο σωστός τρόπος για να ανταποκριθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά προβλήματα (E.H. Schein, 2010). Ο Hofstede (1990) υποστηρίζει το επιχείρημα του Schein (1995) επαναλαμβάνοντας τη σημασία της επίδρασης που

μπορούν να έχουν οι ιδρυτές και οι ηγέτες στη διαδικασία διαμόρφωσης κουλτούρας, καθώς οι αξίες τους αναμφίβολα γίνονται οργανωτικές πρακτικές των μελών.

Μελέτες για τη σύνδεση μεταξύ ηγεσίας και κουλτούρας έχουν επίσης καταλήξει στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια ισχυρή και θετική σχέση μεταξύ των εννοιών (Acar, 2012; Gil et al., 2018; Ogbonna & Harris, 2002; Simosi & Xenikou, 2010; Steers & Shim, 2013; Warrick, 2017).

Σύμφωνα με τους Ogbonna και Harris (2000), η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει την ανάπτυξη πολιτιστικών χαρακτηριστικών όπως η καινοτομία και η δημιουργικότητα, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, πρότειναν ότι τα προβλήματα που σχετίζονται με τη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας μπορούν να επιλυθούν εάν δοθεί περισσότερη προσοχή στον τύπο ηγεσίας που υπάρχει σε κάθε οργανισμό. Στο ίδιο πνεύμα, οι Gil et al. (2018) συμφωνούν ότι η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την ανάπτυξη αξιών και συστημάτων που μπορούν να ενθαρρύνουν τη δημιουργία μιας καινοτόμου κουλτούρας. Υποστήριξαν περαιτέρω ότι μια κουλτούρα προσανατολισμένη στην καινοτομία θα δημιουργούσε κανάλια και ευκαιρίες για ενδυνάμωση και ανάπτυξη με τους οργανισμούς. Ομοίως, ο Acar (2012) εξέτασε εμπειρικά τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ηγεσίας με αποτελέσματα που επιβεβαίωσαν ότι η ηγεσία είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη μιας ισχυρής κουλτούρας που μπορεί να βοηθήσει στη διευκόλυνση των συνθηκών εργασίας που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας.

Ως εκ τούτου, θα μπορούσε να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η ηγεσία μπορεί να προάγει τη διαμόρφωση ορισμένων στοιχείων της κουλτούρας μέσα σε έναν οργανισμό. Ωστόσο, ορισμένοι μελετητές έχουν επίσης προτείνει ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ ηγεσίας και κουλτούρας, αν και με διαφορετική προσέγγιση. Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει ότι ορισμένα πρότυπα συμπεριφοράς ηγεσίας είναι καθοριστικοί παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας. Μετά τη διεξαγωγή μιας μελέτης για την επίδραση της ηγεσίας στην οργανωσιακή κουλτούρα σε 32 επιχειρηματικές μονάδες ενός ελληνικού οργανισμού παροχής υπηρεσιών, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ηγέτες, που προκαλούν αισθήματα κινήτρων και δημιουργικότητας στους οπαδούς τους είναι σε θέση να δημιουργήσουν μια πλατφόρμα για την ανάπτυξη μιας οργανωσιακής

κουλτούρας που προάγει θετικές αξίες εργασίας (Simosi & Xenikou, 2010). Είναι ενδιαφέρον ότι ο Acar (2012) υποστηρίζει αυτό το επιχειρήμα καθώς υποστήριξε ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της κουλτούρας μπορούν να διαμορφωθούν μόνο με στυλ ηγεσίας που προωθούν τα εμπνευσμένα κίνητρα, τις ενδεχόμενες ανταμοιβές και το ενδιαφέρον για τα άτομα. Μία μελέτη εστίασε σε δύο παγκόσμιες μάρκες αυτοκινήτων εξετάζοντας την επίδραση της ηγετικής συμπεριφοράς στην οργανωσιακή κουλτούρα. Τα αποτελέσματα της μελέτης υποστήριξε ότι οι ηγέτες που αναπτύσσουν στενές σχέσεις με τους υφισταμένους τους και δημιουργούν συστήματα ανταμοιβής μπορούν να επηρεάσουν, σε μεγάλο βαθμό, την ανάπτυξη εργασιακών κουλτούρων που απηχούν τις βασικές αξίες της επιχείρησης (Steers & Shim, 2013).

Ενώ διαφορετικοί παράγοντες μπορούν να έχουν αντίκτυπο στην οργανωσιακή κουλτούρα, η εργασιακή κουλτούρα αντικατοπτρίζει σε μεγάλο βαθμό τους ηγέτες τους, καθώς διαδραματίζουν βασικούς ρόλους στην προαγωγή, τη δημιουργία και τη διατήρηση της κουλτούρας. Από τα παραπάνω, υπάρχει γενική συμφωνία ότι η έννοια της ηγεσίας και η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αλληλένδετες, καθώς οι κοινές αξίες, οι πεποιθήσεις, οι κανόνες και οι υποθέσεις των μελών σε μια δεδομένη μονάδα είναι προϊόντα ηγεσιακών επιρροών (Warrick, 2017).

4.8. Οργανωσιακή κουλτούρα: πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η έννοια της ηγεσίας έχει πράγματι εμφανίσει εξέχουσα θέση σε πολυάριθμες έρευνες για την οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς έχει διαπιστωθεί ότι οι ηγέτες μπορούν να διαμορφώσουν τη διαδικασία διαμόρφωσης οργανωσιακής κουλτούρας ενσταλάζοντας τις δικές τους προκαταλήψεις, υποθέσεις και εμπειρίες. Ένα άλλο θέμα που έχει επίσης διερευνηθεί ευρέως είναι η κουλτούρα και οι δυνατότητές της ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Goodman & Dingli, 2018). Επειδή το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητες, αδιάκοπες αλλαγές και γρήγορες τεχνολογικές επαναστάσεις, οι εταιρείες έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία της ανάπτυξης ανταγωνιστικών ικανοτήτων μέσω ευέλικτων και καινοτόμων εργασιακών κουλτούρων καθώς και της ανάπτυξης νέων πρακτικών ηγεσίας που μπορούν να

προσφέρουν συνέχεια στη μέση αυτές οι διαταραχές στον επιχειρηματικό κόσμο (Block, 2003). Σύμφωνα με τον Warrick (2017), η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα βασικό στοιχείο που μπορεί να καθορίσει την επιβίωση μιας επιχείρησης ενόψει του έντονου ανταγωνισμού στην παγκόσμια αγορά. «Η κουλτούρα είναι το επίκεντρο για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν είναι διαφορετική από άλλες κουλτούρες και τα στοιχεία που την αποτελούν είναι δύσκολο να μιμηθούν» (Goodman & Dingli, 2018).

Στο άρθρο του, το οποίο εξέτασε τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και του διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο Barney (2011) υποστήριξε ότι μια κουλτούρα που διαθέτει ένα ισχυρό σύνολο βασικών διοικητικών αξιών μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου η δημιουργικότητα και η καινοτομία μπορούν να ευδοκιμήσουν. Αυτό, με τη σειρά του, θα μεταφραστεί σε διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Διευκρίνισε περαιτέρω ότι απαιτούνται επίσης αποτελεσματικές πρακτικές ηγεσίας για την πλήρη εκμετάλλευση αυτού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τη δημιουργία ανώτερης οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Το πιο σημαντικό, πρόσθεσε ότι για να προσφέρει διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα η κουλτούρα ενός οργανισμού, πρέπει να υπάρχουν τα χαρακτηριστικά «πολύτιμο», «σπάνιο» και «ατελώς μιμούμενο» (Barney, 2011).

Ένας μεγάλος αριθμός μελετών έχει διερευνήσει τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με αποτελέσματα που τόνισαν τον ρόλο που διαδραματίζει η οργανωσιακή κουλτούρα στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Abdullah et al., 2014; Bogdanowicz, 2014; Ogbonna & Harris, 2002; Szymańska, 2016; Warrick, 2017).

Η μελέτη των Ogbonna και Harris (2000) υποστηρίζει την άποψη του Barney (2011) ότι οι δημιουργικές και καινοτόμες κουλτούρες μπορούν να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο οδηγεί σε ανώτερη οικονομική απόδοση. Ο Bogdanowicz (2014) υποστήριξε επίσης ότι μια οργανωσιακή κουλτούρα με διακριτά χαρακτηριστικά κουλτούρας μπορεί να αναπτύξει ανταγωνιστικές ικανότητες για να αντέχει τον ανταγωνισμό στην αγορά. Ωστόσο, ο συγγραφέας υποστήριξε περαιτέρω ότι αυτά τα οφέλη μπορούν να καρπωθούν μόνο όταν εδραιωθεί μια ευθυγράμμιση μεταξύ της

στρατηγικής της εταιρείας και της κουλτούρας της. Σε αντίθεση με το τελευταίο, ο Klein (2008) αμφισβητεί ότι η ευθυγράμμιση μεταξύ στρατηγικής και κουλτούρας είναι πρωταρχικής σημασίας για τη δημιουργία διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αναφέροντας την πτώση της αμερικανικής εταιρείας ενέργειας, Enron, ο συγγραφέας υποστήριξε ότι μια κουλτούρα που δημιουργεί μια ατμόσφαιρα που επιτρέπει την εμπιστοσύνη, την ενότητα, τη δέσμευση και αποθαρρύνει τον φόβο, είναι πιο κρίσιμη και καθοριστική για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι εταιρείες με αξίες που ενθαρρύνουν τον προσανατολισμό στον πελάτη, την καινοτομία και την παραγωγικότητα των εργαζομένων διαθέτουν ευέλικτες δομές και μοντέλα που τους επιτρέπουν να προβλέπουν τις αλλαγές και να ξεπερνούν τους ανταγωνιστές τους (Abdullah et al., 2014; Szymańska, 2016).

4.9. Οργανωσιακή κουλτούρα σε φορείς του Δημόσιου Τομέα

Οι Bradley και Parker (2000) εντόπισαν μια έλλειψη εμπειρικής κατανόησης της οργανωσιακής κουλτούρας στους δημόσιους φορείς. Ωστόσο, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι όλα τα δημόσια ιδρύματα πρέπει να είναι προσανατολισμένα σε μία μεταγραφειοκρατική κουλτούρα, μακριά από τις συνήθειες γραφειοκρατικές τους νόρμες. Αναγνωρίζοντας την επίδραση των βιομηχανικών χαρακτηριστικών και τις ιδιαιτερότητες του εξωτερικού περιβάλλοντος για τις αξίες των δημόσιων θεσμών, οι Schraeder et al. (2005) πιστεύουν ότι τα δημόσια ιδρύματα δυσκολεύτηκαν να προσαρμοστούν στην οργανωσιακή αλλαγή. Αυτό ίσως εξηγεί την ισχυρή συγκράτηση στις ιδιοσυγκρασίες κουλτούρας τους. Ο Norris (2003) μελετά τις διακρίσεις μεταξύ οργανωσιακών κουλτούρων σε ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς και εντόπισαν ότι οι εργαζόμενοι σε δημόσιους οργανισμούς έχουν περισσότερα κίνητρα και έχουν μοναδικούς επαγγελματικούς προσανατολισμούς από τους συνάδελφούς τους στον ιδιωτικό τομέα. Διαπίστωσε ότι γενικά οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα είχαν μια σαφέστερη αίσθηση της αποστολής να συνεισφέρουν στην κοινωνία και θεωρούσαν τους εαυτούς τους δημόσιους υπαλλήλους. Το εύρημα του Νόρις έθεσε δύο θεμελιώδεις ερωτήσεις: Υπάρχει μια ιδιόμορφη κουλτούρα στους δημόσιους φορείς και είναι φιλική στην

απόδοση; Και, αν δεν είναι, είναι έτοιμοι να υιοθετήσουν μια διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής;

Οι Parker και Bradley (2000) απαντούν στην πρώτη ερώτηση. Διαπίστωσαν ότι παρά τις αδιάκοπες εκκλήσεις προς τα δημόσια ιδρύματα να αναθεωρήσουν τους πολιτιστικούς τους προσανατολισμούς, να υιοθετήσουν ευελιξία αντί για ακαμψία, δυναμισμό, αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα, καινοτομία και επιχειρηματικότητα, οι δημόσιοι οργανισμοί συνέχισαν να τονίζουν τους κανόνες μιας ιεραρχικής ή γραφειοκρατικής οργανωσιακής κουλτούρας. Η βιβλιογραφία για τα ιδρύματα του δημόσιου τομέα έχει προχωρήσει στον προσανατολισμό των δημόσιων οργανισμών ως παραδοσιακών, υποτονίζοντας τα στοιχεία της κουλτούρας αγοράς και της κουλτούρας ανοιχτού συστήματος λόγω της εγγενούς έλλειψης προσαρμοστικότητας, αποτελεσματικότητας, παραγωγικότητας, καινοτομίας και ανάληψης κινδύνων (Bradley & Parker, 2001). Μάλλον προσανατολίζονται προς έναν τύπο ιεραρχικής κουλτούρας λόγω της εστίασής τους στη σταθερότητα, την τάξη, τους κανόνες, τον έλεγχο και τις διαδικασίες (Martins & Terblanche, 2003; Schraeder et al., 2005). Ο Mc Neill (2010) παρατήρησε την επιμονή των οργανισμών του δημόσιου τομέα στις εσωτερικές αξίες, διαδικασίες και κανονισμούς ανεξάρτητα από τη φαινομενική προτίμηση των εργαζομένων για εξωτερικές αξίες, δυναμισμό, μεγαλύτερη ευελιξία, ανθρώπινες σχέσεις και παραγωγικότητα (Mcneill et al., 2010).

Κατά συνέπεια, η κουλτούρα των παραδοσιακών δημόσιων θεσμών υπόκειται σε πολιτικές επιρροές παρά τους ελέγχους της αγοράς (Dunleavy & Hood, 1994). Όλες οι διαδικασίες, οι ορθολογικοί κανόνες, οι ιεραρχίες και η λήψη αποφάσεων βασίζονται στη διοικητική εμπειρογνωμοσύνη (Rosenberg Hansen & Ferlie, 2016). Ο Van Wart (2017) παρατήρησε ότι οι γραφειοκρατικές κουλτούρες δεν είναι συνήθως σε αρμονία με τις επιδόσεις του οργανισμού και τους στόχους των υπηρεσιών. Επανέλαβε ότι η απόδοση των δημόσιων οργανισμών έχει υποβληθεί σε τακτική αμφισβήτηση. Ο λόγος είναι η σύγκρισή του με τις αποδόσεις της επένδυσης που επιτυγχάνονται σε ιδιωτικά ιδρύματα (Van Wart, 2017). Για την αντιμετώπιση αυτής της πίεσης, οι μάντζερ του δημόσιου τομέα άρχισαν να χρησιμοποιούν τεχνικές μάντζερντ που χρησιμοποιήθηκαν από ιδιωτικά ιδρύματα (Bradley & Parker, 2001), μια προσέγγιση που επικεντρώνεται στις

αξίες της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (Dunleavy & Hood, 1994). Η νέα δημόσια διοίκηση περιγράφει αλλαγές στα συλ διακυβέρνησης στη διοίκηση του δημόσιου τομέα και βασίζεται στην υπόθεση ότι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα θα μπορούσαν να βελτιωθούν μέσω της χρήσης τεχνικών μανάτζμεντ που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα. Ρίστευαν ότι η δέσμευση της νέας δημόσιας διοίκησης στο δημόσιο τομέα ξεκινά αλλαγές στα συστήματα και τις δομές των οργανισμών του δημόσιου τομέα με σκοπό την ομαλή και αποτελεσματικότερη λειτουργία (Bouckaert et al., 2016; Bryson et al., 2014; Wiesel & Modell, 2014). Η προέλευση αυτής της νέας προσέγγισης δημόσιας διοίκησης ήταν η προαγωγή της κουλτούρας της απόδοσης (Alonso et al., 2015; Fryer et al., 2009). Οι O'Donnell και Boyle (2008) υποστήριξαν ότι η κατανόηση των συνήθων χαρακτηριστικών της κουλτούρας της υπηρεσίας είναι σημαντικά για την κατανόηση του αντίκτυπου των μεταρρυθμίσεων εντός του δημόσιου τομέα. Σημείωσαν ότι η κουλτούρα είναι κεντρική στον σχεδιασμό για οργανωσιακή αλλαγή και υποστήριξαν ότι οι προτεινόμενες οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα επιτυχείς χωρίς τη δέουσα προσοχή στην κουλτούρα. Η κουλτούρα πρέπει να λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη σε περιπτώσεις οργανωσιακής αλλαγής ή τον μετασχηματισμό ή την εισαγωγή μεγάλων μεταρρυθμίσεων που απαιτούν νέα χαρακτηριστικά κουλτούρας (Boyle, 2008).

Οι Szabla et al. (2014) περιγράφουν την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή ως ένα ισχυρό εμπόδιο για την επιτυχία της οργανωσιακής αλλαγής. Μια πιο ήπια πλευρά σε αυτό το επιχείρημα είναι ότι οι εργασιακές κουλτούρες επηρεάζουν τις δράσεις του εργατικού δυναμικού σε σημείο όπου η αλλαγή δεν μπορεί απλώς να τους επιβληθεί από υψηλότερη εξουσία, ενώ μια πιο άκαμπτη πλευρά του επιχειρήματος περιγράφει τους εργαζόμενους ως ενεργά ανθεκτικούς στις αλλαγές. Άλλα εμπειρικά στοιχεία παρουσιάζουν την αντίσταση ως θετικό παράγοντας παραγωγής στη διαδικασία αλλαγής λόγω της ικανότητάς της να ενθαρρύνει την επικοινωνία και να είναι βάση πληροφοριών. Οι Szabla et al. (2014) υποστηρίζουν μια πολυδιάστατη κατανόηση του φαινομένου της οργανωσιακής αντίστασης λαμβάνοντας υπόψη τις γνωστικές συναισθηματικές και σκόπιμες πτυχές που απαιτούνται για την κατανόηση και διαχείριση της επίδρασή της στην προγραμματισμένη αλλαγή (Szabla et al., 2014). Η ενσωμάτωση και αντίσταση και ετοιμότητα αλλαγής σε μοντέλα αλλαγής φαίνονται

χρήσιμα. Η έννοια της ετοιμότητας για αλλαγή μπορεί να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν θετικές απόψεις σχετικά με την ανάγκη για οργανωσιακή αλλαγή (δηλαδή η αποδοχή της αλλαγής), καθώς και ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τέτοιες αλλαγές είναι πιθανό να έχουν θετικές επιπτώσεις για τους ίδιους και τον ευρύτερο οργανισμό (Jones et al., 2005).

Οι Keup et al. (2001) προτείνουν ότι η θεσμική ετοιμότητα για αλλαγή σχετίζεται αντιστρόφως με την αντίσταση που εκδηλώθηκε κατά τη διάρκεια της προσπάθειας μετασχηματισμού. Ομοίως, οι Jones et al. (2005) υποστηρίζουν ότι ο λόγος που τόσες πολλές προσπάθειες αλλαγής οδηγούν σε αντίσταση ή σε απόλυτη αποτυχία μπορεί να εντοπιστεί στην αδυναμία του οργανισμού να ξεπαγώσει αποτελεσματικά και να είναι έτοιμος για αλλαγή πριν επιχειρήσει μια αλλαγή. Από την άποψη αυτή, οι οργανισμοί συχνά προχωρούν απευθείας στην εφαρμογή αλλαγών, ενώ το άτομο ή η ομάδα που πρόκειται να αλλάξει δεν είναι ψυχολογικά έτοιμη. Αντίστοιχα, οι ερευνητές της οργανωσιακής αλλαγής προσπάθησαν να εντοπίσουν παράγοντες που θα μπορούσαν να προωθούν πιο θετικές στάσεις για την επιδιωκόμενη αλλαγή. Μεταβλητές που έχουν εντοπιστεί ότι επηρεάζουν την ετοιμότητα για αλλαγή περιλαμβάνουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δομική και επιχειρησιακή ευελιξία και τις πεποιθήσεις τους σχετικά με τις «δυνατότητες αναμόρφωσής» του (την ετοιμότητά τους να αναλάβουν μεγάλης κλίμακας αλλαγή), καθώς και υποστηρικτικές και συμμετοχικές εργασιακές κουλτούρες που είναι ισχυρές στις αξίες των ανθρώπινων σχέσεων (Jones et al., 2005). Όλες οι μελέτες που διερευνούν την ετοιμότητα αλλαγής οδηγούν πίσω στην οργανωσιακή κουλτούρα. Οι Keup et al. (2001) προτείνουν ότι η θεσμική ετοιμότητα για προσπάθειες μετασχηματισμού θα πρέπει να προηγούνται από την καλλιέργεια κουλτούρας εμπιστοσύνης και την εισαγωγή ανοιχτών, συμμετοχικών στρατηγικών σχεδιασμού.

5. Σκοπός

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση της συσχέτισης της ηγεσίας και της δυναμικής της ομάδας και το πως αυτά συμβάλλουν και ανατροφοδοτούν την ανάγκη του ανήκειν και την τέχνη της συνεργασίας.

Ερευνητικά Ερωτήματα

Η παρούσα εργασία κλήθηκε να απαντήσει στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

Επηρεάζει η ηγεσία την απόδοση των εργαζόμενων;

Ποια είδους ηγεσία θεωρείται αποτελεσματική;

Η αποδοτική συνεργασία συμβάλλει στην ψυχολογία των εργαζόμενων;

Καλύπτει η εργασία την ανάγκη του ανήκειν;

6. Μεθοδολογία

Η παρούσα εργασία είναι συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έγινε μέσω της βάσης δεδομένων Pubmed. Χρησιμοποιήθηκαν οι λέξεις κλειδιά: cooperation, experience, healthcare workers, Leadership, Personnel turnovers, team, group dynamics, belonging.

Κριτήρια Ένταξης

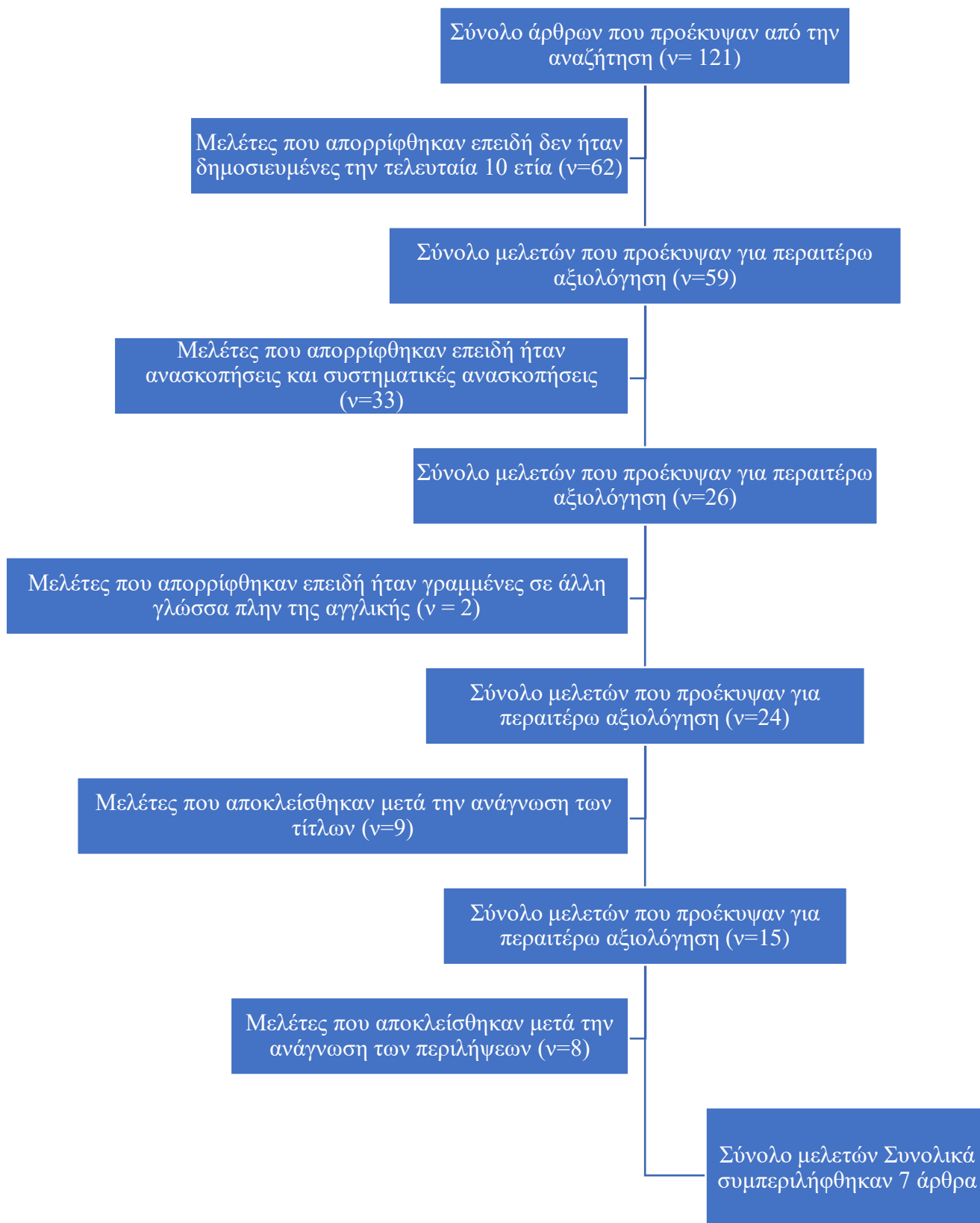
Στην παρούσα συστηματική ανασκόπηση συμπεριλήφθηκαν μελέτες οι οποίες:

- ήταν δημοσιευμένες την τελευταία δεκαετία, από το 2011 μέχρι σήμερα,
- ήταν γραμμένες στην Αγγλική ή Ελληνική γλώσσα,
- ήταν πρωτογενείς ερευνητικές μελέτες και συγκεκριμένα τυχαιοποιημένες ελεγχόμενες μελέτες, προοπτικές μελέτες, ελεγχόμενες κλινικές μελέτες, μη τυχαιοποιημένες ελεγχόμενες μελέτες, συγκριτικές μελέτες, μελέτες παρατήρησης και πολυκεντρικές μελέτες.

Κριτήρια αποκλεισμού

Από την παρούσα συστηματική ανασκόπηση αποκλείστηκαν μελέτες οι οποίες:

- ήταν δημοσιευμένες πριν το 2011,
- ήταν γραμμένες σε άλλη γλώσσα πλην της Αγγλικής ή Ελληνικής,
- ήταν ανασκοπήσεις ή συστηματικές ανασκοπήσεις.



Διάγραμμα ροής

7. Αποτελέσματα

Στην παρούσα συστηματική ανασκόπηση συμπεριλήφθηκαν 7 άρθρα, εκ των οποίων δύο ήταν διερευνητικές μελέτες (Drescher et al., 2014; Rengers et al., 2019), δύο ήταν συγχρονικές μελέτες (Mäkiniemi et al., 2021; Martinussen et al., 2020), μία μελέτη ήταν αναδρομική (Imam & Zaheer, 2021), μία μελέτη ήταν ποιοτική (Wang et al., 2021) και μία μελέτη ήταν μελέτη περίπτωσης (Belrhiti et al., 2020).

Μία μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε ένα νοσοκομείο της Νορβηγίας σχετικά με την πρόθεση 971 ιατρών να παραιτηθεί από την εργασία τους βρήκε ότι το 21% σκέφτονταν να παραιτηθεί ενώ το 20,03% δεν είχε αποφασίσει ακόμα. Χαρακτηριστικό της απόφασης αυτής για όλους ήταν η απάντηση ότι η απόφασή τους σχετιζόταν άμεσα με την διοίκηση του νοσοκομείου. Εκείνοι που θεωρούσαν ότι η ηγεσία είναι υποστηρικτική είχαν πολύ χαμηλότερο ποσοστό στις απαντήσεις που σχετιζόταν με την αποχώρησή τους. Από την άλλη μεριά οι ιατροί που εργάζονταν σε τμήματα που είχαν γίνει συγχωνεύσεις με άλλα τμήματα με ότι αυτό συνεπάγεται ήταν έτοιμοι να φύγουν. Στη μελέτη τονίστηκε η σημασία ενός σταθερού κοινωνικού κλίματος εργασίας για τους εργαζόμενους και πόσο μεγάλο αντίκτυπο έχει ο ρόλος της ηγεσίας στις αποφάσεις του προσωπικού και κατ' επέκταση στον οργανισμό υγειονομικής περίθαλψης (Martinussen et al., 2020).

Οι Belrhiti et al. (2020) στη μελέτη τους που διεξήχθη σε ένα νοσοκομείο στο Μαρόκο προσπάθησαν να αναλύσουν την σχέση μεταξύ ηγεσίας και κινήτρων των εργαζομένων. Χρησιμοποίησαν τον σχεδιασμό μελέτης περίπτωσης για να δοκιμάσουν την αρχική θεωρία του προγράμματος που διατύπωσαν με βάση μια κριτική αναθεώρησης σχετικά με τη περίπλοκη ηγεσία. Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποίησαν ήταν το Intervention-Context-Actors-Mechanism-Outcome Configuration. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 18 ατομικές συνεντεύξεις και 3 ομαδικές συζητήσεις με εκπροσώπους από την ιατρική ομάδα, την νοσηλευτική και διοικητικό προσωπικό. Αφορμή στάθηκαν οι μεταρρυθμίσεις στα πλαίσια μιας κυβερνητικής διαδικασίας αποκέντρωσης που ονομάζεται «προηγμένη περιφερειοποίηση» που εν μέρει δεν αποδίδει τα μέγιστα λόγω μη καλής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων των τοπικών συστημάτων υγείας ωστόσο ένα εθνικό πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας

που ξεκίνησε το 2007 έδειξε ότι υπάρχουν αρκετά πεδία αριστείας. Η έρευνα επικεντρώθηκε στην αποσαφήνιση του ρόλου της ηγεσίας στα πεδία αυτά. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης επιβεβαιώθηκε ότι οι περισσότεροι αποτελεσματικοί ηγέτες συνδυάζουν μοντέλα μετασχηματιστικής και κατανομητικής ηγεσίας. ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού αλλά και του προσωπικού και επικεντρώνονται στο να ανταποκριθούν στις βασικές ψυχολογικές ανάγκες της αυτονομίας, της οργανωσιακής υποστήριξης του προσωπικού και των εποπτών τους. Με την κατανομή των ηγετικών ευθυνών, οι σύνθετοι ηγέτες δημιουργούν ένα νέο ευνοϊκότερο περιβάλλον για συλλογική και δημιουργική επίλυση των προβλημάτων (Belrhiti et al., 2020).

Οι Hassan Imam και Muhammad Kashif Zaheer στην έρευνά τους ασχολήθηκαν με τον ρόλο της κοινής ηγετικής συμπεριφοράς. Διερευνούν την επιτυχία του έργου σε ένα εργασιακό πλαίσιο πληροφορικής και κατά πόσο οι εργαζόμενοι με το να μοιράζονται γνώσεις και πληροφορίες οδηγεί στο να αναπτυχθεί η εμπιστοσύνη μεταξύ της ομάδας. Το δείγμα τους αποτελείται από 236 εργαζόμενους και ανέλυσαν τα αποτελέσματα μέσω της διαδικασίας PROCESS. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι η εμπιστοσύνη στην ομάδα επηρεάζει την αλληλεπίδραση με την συνοχή και την και την ανταλλαγή γνώσεων και κατά επέκταση επηρεάζει την επιτυχία του έργου (Imam & Zaheer, 2021).

Μία μελέτη με στόχο τη διερεύνηση πως και πότε η ναρκισσιστική εποπτεία επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση υφισταμένων και την αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά (CWB) με βάση την θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης, συνέλλεξε στοιχεία από 320 εργαζόμενους σε μια κινέζικη κατασκευαστική εταιρεία. Στα ευρήματά της φαίνεται ότι η ναρκισσιστική ηγεσία αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την απόδοση των εργαζομένων αλλά και ότι η ηγεσία θα πρέπει να δώσει περισσότερη σημασία στην ανάγκη των εργαζομένων να ανήκουν στο προσωπικό και στην ομάδα (Wang et al., 2021).

Οι Makiniemi et al. (2021) πραγματοποίησαν μια μελέτη στους εργαζόμενους ενός Φιλανδικού πανεπιστημίου θέλοντας να διερευνήσουν κατά πόσο η πανδημία επηρέασε την ψυχολογία των εργαζομένων στο να νιώσουν μοναξιά ή ευημερία και πόσο η οργανωσιακή υποστήριξη και η κοινωνική συμμετοχή ως δυνητικοί παράγοντες

επηρέασαν την ανθεκτικότητά τους. Τα αποτελέσματα της μελέτης καταδεικνύουν τη σημασία της προσωπικής ανθεκτικότητας και της οργανωσιακής υποστήριξης στην ενίσχυση της ευημερίας σε οργανισμούς κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19 (Mäkiniemi et al., 2021).

Σε μία διερευνητική μελέτη παρουσιάστηκαν τα ευρήματα από ημιδομημένες μελέτες 11 εργαζομένων ανθρωπιστής βοήθειας σε αποστολές των Γιατρών χωρίς σύνορα. Οι εργαζόμενοι είναι λεσβίες και ομοφυλόφιλοι. Η διερεύνηση ασχολείται με το πως οι εργαζόμενοι αυτοί μπορούν να είναι ο πραγματικός τους εαυτός τόσο στο γραφείο όσο και στο πεδίο. Ο ρόλος που παίζει η άποψη των συναδέλφων, των προϊσταμένων και συνεργατών και η οργανωσιακή κουλτούρα όταν βρίσκονται στο γραφείο αλλά και η αυθεντικότητα που μπορούν να εκφράσουν όταν βρίσκονται στο πεδίο ιδίως σε χώρες που η ομοφυλοφιλία επισύρει ποινή φυλάκισης ή ακόμα και θανατική ποινή σε ορισμένες χώρες. Η μελέτη προτείνει καλές πρακτικές για το μέλλον για την καλύτερη διαχείριση της διαφορετικότητας των εργαζομένων (Rengers et al., 2019).

Μία μελέτη διερεύνησε την επίδραση της κοινής ηγεσίας στην αποδοτικότητα της ομάδας. Η κοινή ηγεσία βασίζεται στην ιδέα ότι η ηγεσία μπορεί να θεσπιστεί από περισσότερα από ένα μέλη της ομάδας. Συλλέχτηκαν δεδομένα στα πλαίσια ενός διαδικτυακού παιχνιδιού προσομοίωσης στρατηγικής. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται σε αυτή τη μελέτη αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου ερευνητικού προγράμματος σχετικά με τη συνεργασία. Η συλλογή των δεδομένων έγινε στα πλαίσια ενός ψυχολογικού παιχνιδιού προσομοίωσης που ονομάζεται Travian (www.travian.com), ένα εμπορικό διαδικτυακό παιχνίδι στρατηγικής. Η κλίμακα των πόρων που απαιτούνται για τη δημιουργία ενός ορόσημου ξεπερνά τις δυνατότητες ενός μεμονωμένου συμμετέχοντος. Έτσι, οι συμμετέχοντες σχηματίζουν ομάδες για τη συγκέντρωση, την προστασία και την ανάπτυξη των πόρων τους. Μια ομάδα σχηματίζεται από έναν συμμετέχοντα που έχει επιτύχει ένα συγκεκριμένο όριο πόρων. Αυτός στη συνέχεια προσκαλεί άλλους να συμμετάσχουν. Κάθε ομάδα είναι εξοπλισμένη με ένα ιδιωτικό φόρουμ συζήτησης, ένα chat room, ένα σύστημα ανταλλαγής μηνυμάτων εντός παιχνιδιού και μία τακτική ενημερωμένη, κοινή λίστα

ειδήσεων που εμφανίζει στατιστικά στοιχεία απόδοσης όλων των ομάδων και των συμμετεχόντων. Οι ομάδες μέσα σε αυτό το παιχνίδι προσομοίωσης αντιστοιχούν σε κοινές αντιλήψεις των ομάδων. Η προσομοίωση ήταν δεν διεξάγεται ειδικά για τους σκοπούς αυτής της έρευνας αλλά είναι μια μορφή εμπορικής ψυχαγωγίας. Ο πάροχος διεξάγει γύρους του παιχνιδιού προσομοίωσης σε διάφορες περιοχές σε όλο τον κόσμο. Η μελέτη χρησιμοποιεί δύο τύπους δεδομένων: δεδομένα αρχείου καταγραφής και δεδομένα διαδικτυακής έρευνας. Τα δεδομένα ιχνών συλλέχθηκαν σε περίοδο 4 μηνών. Συμπεριλήφθηκαν 142 ομάδες που αποτελούνταν από 3.289 άτομα. Κατά μέσο όρο, οι ομάδες αποτελούνταν από 23 άτομα και το μέγεθος της ομάδας κυμαινόταν από τρία έως 60 άτομα. Οι μετρήσεις γινόντουσαν σε 3 χρονικές περιόδους. Ώρα 1 και ανά 8 εβδομάδες (ώρα 2: 8^η εβδομάδα, ώρα 3: 16^η εβδομάδα). Η ομαδική εμπιστοσύνη συσχετίστηκε σημαντικά με τη συμπεριφορά εμπιστοσύνης καθόλη τη διάρκεια της μελέτης (Ώρα 1: $r = 0,37$, $p = 0,01$, Ώρα 2: $r = 0,43$, $p = 0,001$, Ώρα 3: $r = 0,42$, $p = 0,001$). Οι θετικές αλλαγές στην κοινή ηγεσία σχετίστηκαν με θετικές αλλαγές στην εμπιστοσύνη μεταξύ της ομάδας. Η αλλαγή στη θετική κοινή ηγεσία σχετίστηκε σημαντικά με τη θετική αλλαγή στην εμπιστοσύνη της ομάδας την ώρα 1 ($p < 0,01$) και την ώρα 3 ($p < 0,01$). Βρέθηκε, επίσης, συσχέτιση μεταξύ της θετικής αλλαγής στην κοινή ηγεσία και στη θετική αλλαγή στην απόδοση ($p < 0,01$). Η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί στρέφονται όλο και περισσότερο σε χώρους εργασίας που βασίζονται σε ομάδες. Στην παρούσα μελέτη δημιουργήθηκε μια συσχέτιση μεταξύ της κοινής ηγεσίας και των μηχανισμών που είναι κρίσιμοι για την απόδοση της ομάδας (Drescher et al., 2014).

Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των μελετών που συμπεριλήφθηκαν στη συστηματική ανασκόπηση.

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά μελετών

Μελέτη	Είδος	Μεθοδολογία	Αποτελέσματα	Συμπεράσματα
(Imam & Zaheer, 2021)	Αναδρομική	236 άτομα πληροφορικής. Δύο χρονικά σημεία. Μοντέλο διαδικασίας (PROCESS) μετά από προσαρμογή του μοντέλου.	Η κοινή ηγεσία ενισχύει την επιτυχία του έργου άμεσα και μέσω της ανταλλαγής γνώσεων και της συνοχής. Η εμπιστοσύνη στην ομάδα έχει μια επίδραση αλληλεπίδρασης με τη συνοχή και την ανταλλαγή γνώσης που επηρεάζει επίσης την επιτυχία του έργου.	Η κοινή ηγεσία στις ομάδες πληροφορικής αναπτύσσει ποικίλες δεξιότητες και κατανόηση για τα συνολικά παραδοτέα έργα. Η κοινή ηγεσία δημιουργεί συνέργεια της ομάδας βελτιώνοντας τους επαγγελματικούς δεσμούς που συμβάλλουν άμεσα στη συνολική απόδοση του έργου.
(Mäkiniemi et al., 2021)	Συγχρονική μελέτη	1463 Φινλανδοί πανεπιστημιακοί υπάλληλοι.	Το 78% εργάζονταν εξ αποστάσεως. Η αντιληπτή μοναξιά σχετίζεται άμεσα και θετικά με το άγχος και την εξάντληση. Η προσωπική ανθεκτικότητα μετρίασε τη σχέση μεταξύ μοναξιάς και άγχους και εξάντλησης. Η οργανωσιακή υποστήριξη μετριάστηκε με τη σχέση μεταξύ	Τα αποτελέσματα έδειξαν τη σημασία της προσωπικής ανθεκτικότητας και της οργανωσιακής υποστήριξης για τη βελτίωση της ευημερίας σε οργανισμούς.

			<p>μοναξιάς και άγχους.</p> <p>Η οργανωσιακή υποστήριξη δεν μείωσε τη σχέση μοναξιάς-εξάντλησης.</p> <p>Η αίσθηση του κοινωνικού ανήκειν δεν συνδέθηκε με το άγχος και την εξάντληση, ούτε μετρίασε τη μοναξιά και τις σχέσεις ευεξίας.</p>	
(Wang et al., 2021)	Ποιοτική μελέτη	<p>Συνεντεύξεις από 25 επαγγελματίες υγείας (17 νοσηλευτές και 8 ιατρούς), οι οποίοι συμμετείχαν σε αποστολή ιατρικής βοήθειας στην Κίνα κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19.</p> <p>Ημιδομημένες διαδικτυακές συνεντεύξεις.</p>	<p>Οι επαγγελματίες υγείας αντιμετώπισαν στρες και άγχος, αλλά βαθμολόγησαν τη συνολική εμπειρία συνεργασίας τους ως θετική.</p> <p>Οι αναφερόμενες εμπειρίες κατηγοριοποιήθηκαν ως εξής: (1) πολυεπίπεδη δομή διαχείρισης, (2) διευθυντές νοσηλευτών ως εσωτερικοί και εξωτερικοί συντονιστές ομάδων, (3) υψηλό ηθικό και πλαίσιο αμοιβαίας υποστήριξης, (4) βελτιωμένη συνεχής ροή εργασίας και (5) αξία</p>	<p>Ο σχεδιασμός μιας αποστολής βοήθειας για την πανδημία είναι δύσκολος, δεδομένης της απρόβλεπτης φύσης των εργασιακών συνθηκών.</p> <p>Οι υποστηρικτικές στρατηγικές είναι υψίστης σημασίας για την αποστολή βοήθειας για τον COVID-19.</p>

			<p>διεπιστημονικής συνεργασίας στη φροντίδα.</p> <p>Η λογική δομή διαχείρισης και ο καταμερισμός της εργασίας ήταν η βάση για την επιτυχημένη αποστολή βοήθειας.</p> <p>Το υψηλό ηθικό και το πλαίσιο αμοιβαίας υποστήριξης ήταν θεμελιώδη για την ανάπτυξη και τον μετριασμό του στρες.</p> <p>Οι επαγγελματίες υγείας εξορθολογούσαν συνεχώς τη ροή εργασίας μέσω της επικοινωνίας και ικανοποιούσαν τις ατομικές ανάγκες των ασθενών μέσω διεπιστημονικής συνεργασίας.</p>	
(Belrhiti et al., 2020)	Μελέτη περίπτωσης	<p>Εργαλείο Intervention – Context – Actors – Mechanism - Outcome Configuration.</p> <p>Τρόπος συλλογής δεδομένων: ανασκόπηση εγγράφων, 18 ατομικές συνεντεύξεις και 3</p>	<p>Οι αποτελεσματικοί ηγέτες υιοθετούν έναν κατάλληλο συνδυασμό συναλλακτικών, μετασχηματιστικών και κατανομημένων στυλ ηγεσίας που ταιριάζει με την αποστολή, τους στόχους, την οργανωσιακή</p>	<p>Τα νοσοκομεία με καλές επιδόσεις θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν από μια καλή προσαρμογή μεταξύ των στυλ ηγεσίας, των οργανωσιακών χαρακτηριστικών και των</p>

		<p>ομαδικές συζητήσεις (με ιατρούς, μάνατζερ και νοσηλεύτες).</p>	<p>κουλτούρα και τη φύση των καθηκόντων του οργανισμού και τα ατομικά χαρακτηριστικά του προσωπικού όταν η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ευνοϊκή.</p> <p>Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από τον βαθμό ανταπόκρισης στις βασικές ψυχολογικές ανάγκες της αυτονομίας, της ικανότητας και της συνάφειας, της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης και της αντιληπτής υποστήριξης του επόπτη.</p> <p>Η συναλλακτική και υπερελεγκτική ηγετική συμπεριφορά μείωσε την ικανοποίηση της ανάγκης για αυτονομία και αμοιβαίο σεβασμό.</p> <p>Με την κατανομή των ηγετικών ευθυνών, οι σύνθετοι ηγέτες δημιουργούν ένα ευνοϊκό περιβάλλον για συλλογική</p>	<p>ατομικών χαρακτηριστικών του προσωπικού.</p>
--	--	---	--	---

			αποτελεσματικότητα και δημιουργική επίλυση προβλημάτων.	
(Martinussen et al., 2020)	Συγχρονική	971 ιατροί που εργάζονταν σε δημόσια νοσοκομεία στη Νορβηγία.	<p>Το 21% όλων των νοσοκομειακών ιατρών εξέφρασαν την πρόθεση να εγκαταλείψουν την τρέχουσα εργασία τους για άλλη δουλειά.</p> <p>Το 20,3% των ιατρών δεν είχαν αποφασίσει αν θα μείνουν ή θα φύγουν.</p> <p>Οι αντιλήψεις των ιατρών για τους ηγέτες τους και το οργανωτικό πλαίσιο επηρεάζουν την πρόθεσή τους να εγκαταλείψουν το νοσοκομείο τους.</p> <p>Οι ερωτηθέντες που αντιλαμβάνονταν τους ηγέτες τους ως υποστηρικτικούς είχαν σημαντικά μικρότερη πιθανότητα να αναφέρουν πρόθεση να εγκαταλείψουν την εργασία τους.</p> <p>Το οργανωτικό πλαίσιο, όπως οι συγχωνεύσεις τμημάτων, επηρεάζει</p>	Ένα επαγγελματικό-υποστηρικτικό συλλήγεσας μπορεί να έχει θετική επίδραση στην παραμονή των ιατρών στα δημόσια νοσοκομεία.

			<p>τις σκέψεις των ιατρών σχετικά με την εγκατάλειψη της εργασίας τους. Το κοινωνικό κλίμα και η δέσμευση είναι σημαντικοί λόγοι για την παραμονή του ιατρού.</p>	
(Rengers et al., 2019)	Διερευνητική μελέτη	<p>Ημιδομημένες συνεντεύξεις με 11 αυτοπροσδιοριζόμενες λεσβίες και ομοφυλόφιλους εργαζόμενους ανθρωπιστικής βοήθειας των Γιατρών Χωρίς Σύνορα.</p> <p>3 ομάδες με βάση τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ομοφυλόφιλοι αξιολογούν και αντιμετωπίζουν το να μην μπορούν να είναι ο αυθεντικός τους εαυτός όταν βρίσκονται στο πεδίο, επειδή η ομοφυλοφιλία είναι παράνομη σε πολλές χώρες: συνειδητοποιημένοι πρώτης γραμμής, αυθεντικοί ρεαλιστές και ιδεαλιστές ακτιβιστές.</p>	<p>Οι συνειδητοποιημένοι πρώτης γραμμής διακρίνονται από τις άλλες δύο ομάδες με βάση το γεγονός ότι είχαν πάει στο πεδίο μία φορά, οπότε ένιωθαν ότι έχουν τον έλεγχο της απόφασης για το πώς να διαχειριστούν τη σεξουαλικότητά τους.</p> <p>Εναλλακτικά, οι αυθεντικοί ρεαλιστές και οι ιδεαλιστές ακτιβιστές θεώρησαν ότι δεν είχαν πραγματικά επιλογή για το πώς να διαχειριστούν τη σεξουαλικότητά τους, αλλά το χειρίστηκαν διαφορετικά.</p> <p>Η αποκάλυψη της σεξουαλικής ταυτότητας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πλαίσιο, καθώς οι</p>	<p>Το λεγόμενο δίλημμα αποκάλυψης, δεν είναι μόνο μια ατομική επιλογή, αλλά ένα κοινό δίλημμα που περιλαμβάνει πολλούς εμπλεκόμενους, όπως ο οργανισμός και τα άλλα μέλη της ομάδας.</p>

			<p>συμμετέχοντες είναι «εκτός των νερών τους» στο γραφείο, αλλά τείνουν να είναι ο εαυτός τους όταν εργάζονται στο πεδίο, δείχνοντας έτσι τη σημασία της προσεκτικής διαχείρισης της σεξουαλικής ταυτότητας.</p>	
(Drescher et al., 2014)	Διερευνητική μελέτη	<p>Έννοια κοινής ηγεσίας: βασίζεται στην ιδέα ότι η ηγεσία μπορεί να θεσπιστεί από περισσότερα από ένα μέλη της ομάδας.</p> <p>Συλλέχτηκαν δεδομένα στα πλαίσια ενός διαδικτυακού παιχνιδιού προσομοίωσης στρατηγικής.</p> <p>Παιχνίδι προσομοίωσης: περιλαμβάνει μια εξαιρετικά ελκυστική, πολύπλοκη και αλληλεξαρτώμενη εργασία που τρέχει για περίπου 12 μήνες.</p> <p>Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται σε αυτή τη μελέτη αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου ερευνητικού</p>	<p>Οι θετικές αλλαγές στην κοινή ηγεσία σχετίζονται με θετικές αλλαγές στην εμπιστοσύνη μεταξύ της ομάδας.</p> <p>Η αλλαγή στη θετική κοινή ηγεσία σχετίστηκε σημαντικά με τη θετική αλλαγή στην εμπιστοσύνη της ομάδας την ώρα 1 ($p < 0,01$) και την ώρα 3 ($p < 0,01$).</p> <p>Βρέθηκε συσχέτιση μεταξύ της θετικής αλλαγής στην κοινή ηγεσία και στη θετική αλλαγή στην απόδοση ($p < 0,01$).</p>	<p>Οι οργανισμοί στρέφονται όλο και περισσότερο σε χώρους εργασίας που βασίζονται σε ομάδες.</p> <p>Στην παρούσα μελέτη δημιουργήθηκε μια συσχέτιση μεταξύ της κοινής ηγεσίας και των μηχανισμών που είναι κρίσιμοι για την απόδοση της ομάδας.</p>

	<p>προγράμματος σχετικά με τη συνεργασία.</p> <p>Η συλλογή των δεδομένων έγινε στα πλαίσια ενός ψυχολογικού παιχνιδιού προσομοίωσης που ονομάζεται Travian (www.travian.com), ένα εμπορικό διαδικτυακό παιχνίδι στρατηγικής.</p> <p>Η κλίμακα των πόρων που απαιτούνται για τη δημιουργία ενός ορόσημου ξεπερνά τις δυνατότητες ενός μεμονωμένου συμμετέχοντος. Έτσι, οι συμμετέχοντες σχηματίζουν ομάδες για τη συγκέντρωση, την προστασία και την ανάπτυξη των πόρων τους.</p> <p>Μια ομάδα σχηματίζεται από έναν συμμετέχοντα που έχει επιτύχει ένα συγκεκριμένο όριο πόρων. Αυτός στη συνέχεια προσκαλεί άλλους να συμμετάσχουν.</p>		
--	---	--	--

<p>Κάθε ομάδα είναι εξοπλισμένη με ένα ιδιωτικό φόρουμ συζήτησης, ένα chat room, ένα σύστημα ανταλλαγής μηνυμάτων εντός παιχνιδιού και μία τακτική ενημερωμένη, κοινή λίστα ειδήσεων που εμφανίζει στατιστικά στοιχεία απόδοσης όλων των ομάδων και των συμμετεχόντων.</p> <p>Οι ομάδες μέσα σε αυτό το παιχνίδι προσομοίωσης αντιστοιχούν σε κοινές αντιλήψεις των ομάδων.</p> <p>Η προσομοίωση ήταν δεν διεξάγεται ειδικά για τους σκοπούς αυτής της έρευνας αλλά είναι μια μορφή εμπορικής ψυχαγωγίας.</p> <p>Ο πάροχος διεξάγει γύρους του παιχνιδιού προσομοίωσης σε διάφορες περιοχές σε όλο τον κόσμο.</p> <p>Η μελέτη χρησιμοποιεί δύο τύπους δεδομένων: δεδομένα αρχείου</p>		
---	--	--

	<p>καταγραφής και δεδομένα διαδικτυακής έρευνας.</p> <p>Τα δεδομένα ιχνών συλλέχθηκαν σε περίοδο 4 μηνών.</p> <p>Πληθυσμός: 142 ομάδες που αποτελούνται 3.289 άτομα.</p> <p>Κατά μέσο όρο, οι ομάδες αποτελούνταν από 23 άτομα και το μέγεθος της ομάδας κυμαινόταν από τρία έως 60 άτομα.</p> <p>Μετρήσεις σε 3 χρονικές περιόδους. Ώρα 1 και ανά 8 εβδομάδες.</p> <p>Η μέτρηση της ομαδικής εμπιστοσύνης της έρευνας συσχετίστηκε σημαντικά με τη συμπεριφορά εμπιστοσύνης σε κάθε στιγμή της μέτρησης (Ώρα 1: $r = 0,37$, $p = 0,01$, Ώρα 2: $r = 0,43$, $p = 0,001$, Ώρα 3: $r = 0,42$, $p = 0,001$).</p>		
--	---	--	--

8. Συζήτηση

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση της συσχέτισης της ηγεσίας και της δυναμικής της ομάδας και το πως αυτά συμβάλλουν και ανατροφοδοτούν την ανάγκη του ανήκειν και την τέχνη της συνεργασίας. Έτσι, έγινε ανασκόπηση της Ελληνικής και Διεθνούς βιβλιογραφίας και προέκυψαν επτά ερευνητικά άρθρα, τα οποία και αναλύθηκαν.

Σε μία μελέτη που διεξήχθη στη Νορβηγία, χρησιμοποιήθηκαν οι εκτιμήσεις των ίδιων των ιατρών για τους ηγέτες τους και βρέθηκε ότι οι ιατροί επιθυμούσαν δύο διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Το ένα στυλ ηγεσίας ήταν το οικονομικο-επιχειρησιακό, ένα στυλ ηγεσίας που βασίζεται στην οικονομική διαχείριση, τη λογιστική, τον δημοσιονομικό έλεγχο και τη συμμόρφωση με επίσημες διοικητικές ρουτίνες και κανόνες και το επαγγελματικο-υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας, το οποίο δίνει έμφαση στην προώθηση των ιατρικών προτύπων και της ποιότητας στη θεραπεία των ασθενών, απηχώντας τόσο τον ιστορικά ισχυρό ρόλο της ιατρικής στον οργανισμό και τη διοίκηση των νοσοκομείων, όσο και την προώθηση νέων τεχνολογιών και γνώσης. με βάση την ιατρική επιστήμη (Martinussen et al., 2020). Παρόμοιες προσπάθειες κατηγοριοποίησης των επαγγελματιών υγείας έχουν γίνει και από άλλους ερευνητές. Σε μια μελέτη το προσωπικό κατηγοριοποιήθηκε σε δύο ομάδες, στους «κλινικούς ρεαλιστές» και στους «οικονομικούς ρεαλιστές», όσον αφορά τις απόψεις τους σχετικά με τις κλινικές διαστάσεις και τις διαστάσεις των πόρων της περίθαλψης. Η πρώτη κατηγορία υποστηρίζει ότι η κλινική κρίση πρέπει να είναι η μόνη βάση για την κατανομή των πόρων και ότι οι κλινικοί ιατροί δεν πρέπει να είναι υπεύθυνοι για τις επιπτώσεις των πόρων λόγω της πρακτικής τους. Η δεύτερη κατηγορία υποστηρίζει ότι τα κλινικά ζητήματα και τα ζητήματα πόρων είναι αλληλένδετα, αφού οι κλινικές αποφάσεις είναι αναγκαστικά και αποφάσεις πόρων (Degeling et al., 1998). Στη μελέτη της Νορβηγίας βρέθηκε, επίσης, ότι η πρόθεση των ιατρών να εγκαταλείψουν την εργασία τους ήταν σχεδόν διπλάσια όταν το κοινωνικό κλίμα ήταν φτωχό ή η αντιστοιχία δέσμευσης/αξίας ήταν χαμηλή (Martinussen et al., 2020). Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία και το οργανωτικό πλαίσιο έχουν σημασία για την αντίληψη των ιατρών για τον χώρο εργασίας τους και, τελικά, για την πρόθεσή τους να παραιτηθούν. Οι συγχωνεύσεις των νοσοκομείων

επηρεάζουν την πρόθεση των ιατρών να εγκαταλείψουν την τρέχουσα εργασία τους. Αυτός είναι ιδιαίτερα ανησυχητικό δεδομένου της νέας τάσης της οργάνωσης και διοίκησης νοσοκομείων να ιδρύονται λιγότερες και μεγαλύτερες διοικητικές μονάδες (Gilmartin & D'Aunno, 2007).

Οι παραιτήσεις των επαγγελματιών υγείας επειδή δεν είναι ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας τους είναι δαπανηρές για έναν οργανισμό. Οι επενδύσεις στην οικοδόμηση ικανοτήτων χάνονται και οι διαδικασίες αντικατάστασης μπορεί να απαιτούν πόρους και να είναι χρονοβόρες. Όταν ένα εξειδικευμένο άτομο αποχωρεί από έναν οργανισμό, οι υπηρεσίες μπορεί να διαταραχθούν. Ο εντοπισμός συγκεκριμένων προγνωστικών παραγόντων της πρόθεσης παραίτησης θα μπορούσε να οδηγήσει στην ανάπτυξη ειδικών στρατηγικών πρόσληψης και διατήρησης για νοσοκομεία με υψηλό κίνδυνο απώλειας επαγγελματιών υγείας. Προκειμένου να αποφευχθεί το υψηλό ποσοστό εναλλαγής επαγγελματιών υγείας, οι εργοδότες και οι διευθυντές πρέπει να επικεντρωθούν στη δημιουργία και τη διατήρηση καλών εργασιακών περιβαλλόντων, στην ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος που οικοδομεί εμπιστοσύνη και σέβεται την επαγγελματική αυτονομία, ενώ ενθαρρύνει και αναγνωρίζει την απόδοση ενός ατόμου (Kroezen et al., 2015).

Η ηγεσία *laissez-faire* ηγεσία μειώνει το επίπεδο της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης και των κινήτρων του προσωπικού επειδή δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες του προσωπικού για αυτονομία, ικανότητα και ομαδικότητα (Musunguzi et al., 2018). Η έλλειψη οράματος, η κακή ηγεσία και η έλλειψη ενίσχυσης της ιεραρχικής γραμμής μπορεί να οδηγήσει σε υψηλή εργασιακή πίεση, δυσπιστία μεταξύ προσωπικού και διοίκησης και παραιτήσεις (Rowold & Schlotz, 2009).

Η υπερβολική εξάρτηση από τη συναλλακτική ηγεσία στις ηγετικές πρακτικές έχει αρνητικές επιπτώσεις στα κίνητρα του προσωπικού και στα επίπεδα εμπιστοσύνης στον οργανισμό (Okello & Gilson, 2015; Rowold & Schlotz, 2009). Η αντιληπτή οργανωσιακή πολιτική είναι σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα των ηγετών. Η αντιληπτή οργανωσιακή πολιτική που γίνεται κατανοητή ως η αντίληψη του νεποτισμού και της έλλειψης δικαιοσύνης και διαδικαστικής δικαιοσύνης στους οργανισμούς φαίνεται

να επηρεάζει αρνητικά την επίδραση της ηγεσίας στο προσωπικό και την οργανωσιακή απόδοση (Vigoda-Gadot, 2007).

Οι σύνθετοι ηγέτες εμπνέουν τους οπαδούς επικοινωνώντας με σαφήνεια το οργανωσιακό όραμα και αρθρώνοντάς το με τα ενδιαφέροντα του προσωπικού. Εργάζονται για την αύξηση του σθένους των προσπάθειών του προσωπικού. Το κάνουν προσαρμόζοντας το στυλ τους στις ανάγκες των στελεχών και του προσωπικού. Ως συνέπεια αυτής της προσαρμογής των πρακτικών ηγεσίας τους, επηρεάζουν τα αυτόνομα κίνητρα των οπαδών ενισχύοντας την αντιληπτή οργανωσιακή πολιτική (Caillier, 2016). Αυτό συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση με την έννοια της απόδοσης εκτός ρόλου (Ritz et al., 2014) και αυξάνει την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ ηγετών και προσωπικού (Howard, 2016; Okello & Gilson, 2015).

Κατανέμοντας την ηγεσία σε οργανωσιακά επίπεδα, μπορεί να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για τη διαμόρφωση μιας κοινής ταυτότητας και μιας υψηλής αίσθησης συλλογικής αποτελεσματικότητας (Lord, 2008). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων και με τη δημιουργία επιτροπών και δικτύων, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στη δημιουργία μίας αίσθησης ότι οι επαγγελματίες υγείας ανήκουν σε μια ομάδα, αυξάνοντας τα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης. Η κατανομή ηγεσίας και η συμμετοχή των επαγγελματιών υγείας στη λήψη αποφάσεων ανταποκρίνεται στις ανάγκες αυτονομίας τους και στο αίσθημα του «ανήκειν» (Marchal et al., 2010).

Η επαρκής εκπαίδευση και υποστήριξη, η αποτελεσματική ηγεσία, η βελτιωμένη ροή πληροφοριών και η σωστή κατανομή ανθρώπινου δυναμικού και προστατευτικού εξοπλισμού αποτελούν οργανωσιακούς παράγοντες που ενθαρρύνουν ένα ασφαλέστερο και δομημένο εργασιακό περιβάλλον (Lam & Hung, 2013), το οποίο συμβάλλει στη μείωση του στρες και της αβεβαιότητας των επαγγελματιών υγείας, καθώς και στη μείωση της πίεσης, των επιπέδων άγχους και του φόρτου εργασίας (McMullan et al., 2016).

Σε απαιτητικές χρονικές περιόδους, όπως οι περίοδοι των πανδημιών, οι επαγγελματίες υγείας υποκινούνται από την επαγγελματική τους ευθύνη και τη δέσμευσή τους για την παροχή υγειονομικής περίθαλψης (Pincha Baduge et al., 2018).

Μια μελέτη για την επιδημία του Έμπολα διαπίστωσε ότι η προθυμία των επαγγελματιών υγείας να φροντίσουν τους ασθενείς επηρέασε την προσωπική τους ετοιμότητα (Pincha Baduge et al., 2018). Ο βαθμός της επαγγελματικής και προσωπικής ετοιμότητας θα μπορούσε να επηρεάσει τη συνολική ικανότητα ανταπόκρισης ενός νοσοκομείου (McMullan et al., 2016), την εργασιακή αποδοτικότητα και την ποιότητα της περίθαλψης (Lam & Hung, 2013). Μια μελέτη διαπίστωσε ότι εκτός από την επαγγελματική δέσμευση, η υποστήριξη των συναδέλφων και τους οικογενειακού τους περιβάλλοντος ήταν σημαντικοί καθοριστικοί παράγοντες για τις προθέσεις των επαγγελματιών υγείας να φροντίσουν ασθενείς με SARS (Kim et al., 2006). Η διάδοση των πληροφοριών και η εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη θεμελιωδών αξιών και μελλοντικής συνεργασίας (Holmgren et al., 2019).

Σε μία μελέτη που συμπεριλήφθηκε στην παρούσα συστηματική ανασκόπηση διερεύνησε εάν στους Φινλανδούς πανεπιστημιακούς υπαλλήλους, η προσωπική ανθεκτικότητα, το κοινωνικό ανήκειν και η οργανωσιακή υποστήριξη προστατεύονταν από τις δυνητικά αρνητικές επιπτώσεις της αντιληπτής μοναξιάς, το άγχος και την εξάντληση. Στη μελέτη βρέθηκε ότι όσο υψηλότερο ήταν το επίπεδο μοναξιάς, τόσο περισσότερο άγχος και εξάντληση βίωσαν οι συμμετέχοντες. Η προσωπική ανθεκτικότητα συνδέθηκε άμεσα και αρνητικά με το άγχος και την εξάντληση: όσο υψηλότερο ήταν το επίπεδο της προσωπικής ανθεκτικότητας, τόσο λιγότερο άγχος και εξάντληση βιώθηκαν. Στην ίδια μελέτη βρέθηκε ότι η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη συσχετίστηκε άμεσα και αρνητικά με την εξάντληση και το άγχος: Συγκεκριμένα, όσο υψηλότερο ήταν το επίπεδο της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης, τόσο λιγότερο άγχος και εξάντληση βιώθηκαν. Η οργανωσιακή υποστήριξη μετρίασε τη σχέση μοναξιάς – άγχους, τονίζοντας το ρόλο του «ανήκειν» (Mäkiniemi et al., 2021).

Συμπεράσματα

Οι αντιλήψεις των ηγετών και το οργανωσιακό πλαίσιο έχουν σημασία για την πρόθεση των επαγγελματιών υγείας να παραιτηθούν από τη εργασία τους. Οι επαγγελματίες υγείας που αντιλαμβάνονται τους ηγέτες τους ότι έχουν ένα επαγγελματικό-υποστηρικτικό στυλ έχουν σημαντικά μικρότερη πιθανότητα πρόθεσης να παραιτηθούν. Όσον αφορά το οργανωσιακό πλαίσιο, οι συγχωνεύσεις τμημάτων επηρεάζουν τις σκέψεις των επαγγελματιών υγείας σχετικά με την εγκατάλειψη της εργασίας τους. Το κοινωνικό κλίμα και η δέσμευση είναι σημαντικά για τη διατήρηση των επαγγελματιών υγείας.

Η ηγεσία σε ένα νοσοκομείο με καλές επιδόσεις χαρακτηρίζεται από μια καλή προσαρμογή μεταξύ των στυλ ηγεσίας, των οργανωσιακών χαρακτηριστικών και των ατομικών χαρακτηριστικών του προσωπικού. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν σύνθετες ηγετικές συμπεριφορές ανταποκρίνονται καλύτερα στη φύση του νοσοκομείου και στην αποστολή του, στη φύση της εργασίας και στα ατομικά χαρακτηριστικά του προσωπικού (ηλικία, επαγγελματικό προφίλ και κίνητρο).

Η προσωπική ανθεκτικότητα και η οργανωσιακή υποστήριξη είναι δύο παράγοντες που συμβάλλουν στη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων. Για αυτό το λόγο είναι σημαντικό η σκόπιμη προώθηση της ικανότητας εστίασης σε θετικές εμπειρίες και η ενδυνάμωση των θετικών συναισθημάτων. Οι συνάδελφοι και οι προϊστάμενοι θα μπορούσαν να βοηθήσουν ο ένας τον άλλον να επικεντρωθούν περισσότερο σε θετικές πτυχές, για παράδειγμα παρέχοντας πιο θετικά σχόλια, αναπολώντας θετικές στιγμές και αναφέροντάς τες πιο συχνά στην εργασία. Όσον αφορά την οργανωσιακή υποστήριξη, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να γίνει προσπάθεια σαφούς και ενημερωμένης επικοινωνίας, παρέχοντας στους εργαζόμενους νέες οδηγίες. Επιπλέον, είναι σημαντικό να παρέχεται ειδική υποστήριξη όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν δυσκολίες.

Βιβλιογραφία

- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Hamid, N. A. A. (2014). The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 140–147. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.659>
- Acar, A. Z. (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 217–226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Adair, J. (2013). *Developing your leadership skills*. Kogan Page.
- Alonso, J. M., Clifton, J., & Díaz-Fuentes, D. (2015). Did New Public Management Matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size. *Public Management Review*, 17(5), 643–660. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.822532>
- Aryasri, A. R., & Aijaz, S. S. (2013). *Role of Organisational culture in shaping High performing organizations*. 2(1), 7–18.
- Barney, J. B. (2011). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595–615. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.595>
- Belrhiti, Z., Van Damme, W., Belalia, A., & Marchal, B. (2020). Unravelling the role of leadership in motivation of health workers in a Moroccan public hospital: A realist evaluation. *BMJ Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-031160>
- Bogdanowicz, M. (2014). Organizational Culture as a Source of Competitive Advantage - Case Study of a Telecommunication Company in Poland. *International Journal of Contemporary Management*, 2014(Issue 13(3)), 53–66.
- Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. (2016). The Coordination of Public Sector

- Organizations. *The Coordination of Public Sector Organizations*, 316.
<https://doi.org/10.1057/9780230275256>
- Bowers, L., Nijman, H., Simpson, A., & Jones, J. (2011). The relationship between leadership, teamworking, structure, burnout and attitude to patients on acute psychiatric wards. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, *46*(2), 143–148.
<https://doi.org/10.1007/s00127-010-0180-8>
- Boyle, O. R. (2008). *Understanding and Managing Organisational Culture*. 109.
- Bradley, L., & Parker, R. (2001). Public sector change in Australia: Are managers' ideals being realized? *Public Personnel Management*, *30*(3), 349–360.
<https://doi.org/10.1177/009102600103000305>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, *74*(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Caillier, J. G. (2016). Does Public Service Motivation Mediate the Relationship between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours? *Public Management Review*, *18*(2), 300–318.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2014.984625>
- Carroll, B., Jackie, F., & Taylor, S. (2015). *Leadership*. SAGE.
- Chatman, J. A., & Cha, S. E. (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review*, *45*(4), 20–34. <https://doi.org/10.2307/41166186>
- Chen, C. C., hen, X.-P., & Meindl, J. R. (1998). How can cooperation be fostered? *Academy of Management Review*, *23*(2), 285–304.
- Cherry, K. (2014). *16 traits you need to be a great leader*.
<http://psychology.about.com/od/leadership/fl/16-Traits-You-Need-to-Be-a-Great-Leader.html>
- Cheung, S. O., Wong, P. S. P., & Wu, A. W. Y. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*,

29(1), 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.014>

Cook, S. (2009). *Leading for success*. IT governance publishing UK.

Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245–273.

<https://doi.org/10.1177/105960118801300302>

Copeland, E. M. (2012). Special Report: Suicidal Ideation Among American Surgeons. *Yearbook of Surgery*, 2012, 12–13. <https://doi.org/10.1016/j.ysur.2011.12.003>

Dall, T., West, T., & Iacobucci, W. (2015). The Complexities of Physician Supply and Demand: Projections from 2013 to 2025 Final Report. *Association of American Medical Colleges*, 1–59.

Daugherty Biddison, E. L., Paine, L., Murakami, P., Herzke, C., & Weaver, S. J. (2016). Associations between safety culture and employee engagement over time: a retrospective analysis. *BMJ Quality & Safety*, 25(1), 31–37.

<https://doi.org/10.1136/bmjqs-2014-003910>

DeCotiis, T. (2015). Becoming an authentic leader. *Leadership Excellence Essentials*, 32(11), 35–36.

Degeling, P., Kennedy, J., & Hill, M. (1998). Do professional subcultures set the limits of hospital reform? *Clinician in ...*, 7, 89–98.

http://scholar.google.com/scholar?q=Degeling+P%2C+Kennedy+J+and+Hill+M+%281998%29.+%27Do+professional+subcultures+set+the+limits+of&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5#0

DiazGranados, D., Dow, A. W., Appelbaum, N., Mazmanian, P. E., & Retchin, S. M. (2018). Interprofessional practice in different patient care settings: A qualitative exploration. *Journal of Interprofessional Care*, 32(2), 151–159.

<https://doi.org/10.1080/13561820.2017.1383886>

Dietz, A. S., Pronovost, P. J., Benson, K. N., Mendez-Tellez, P. A., Dwyer, C., Wyskiel, R., & Rosen, M. A. (2014). A systematic review of behavioural marker systems in healthcare: what do we know about their attributes, validity and application? *BMJ*

- Quality & Safety*, 23(12), 1031–1039. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2013-002457>
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 504–518. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.004>
- Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpel, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 771–783. <https://doi.org/10.1037/a0036474>
- Drogendijk, R., & Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International Business Review*, 15(4), 361–380. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.05.003>
- Dubin, A. (2016). Leadership: Research Findings, Practice and Skills. *IEEE Transactions on Information Theory*, 58(3), 1743–1756. <http://ieeexplore.ieee.org/lpdocs/epic03/wrapper.htm?arnumber=6071007>
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money and Management*, 14(3), 9–16. <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>
- Edmondson, A., Bohmer, R., & Pisano, G. (2010). Speeding up team learning. *Harvard Business Review*, 35(2), 150–153.
- Flanigan, R., Bishop, J., Brachle, B., & Winn, B. (2017). Leadership and Small Firm Financial Performance: The Moderating Effects of Demographic Characteristics. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 2. <https://doi.org/10.17062/cjil.v3i1.54>
- Floyd Henry Allport. (1924). Response to Social Stimulation in the Group. *Social Psychology*, 260–291.
- Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), 478–498. <https://doi.org/10.1108/09513550910982850>

- Gautrey, C. (2014). *Influential leadership*. Kohan Page.
- Gawande, A. A., Zinner, M. J., Studdert, D. M., & Brennan, T. A. (2003). Analysis of errors reported by surgeons at three teaching hospitals. *Surgery*, 133(6), 614–621. <https://doi.org/10.1067/msy.2003.169>
- Gell, A. (2014). *The book of leadership*. Piatkus.
- Gil, A. J., Rodrigo-Moya, B., & Morcillo-Bellido, J. (2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 694–711. <https://doi.org/10.1108/lodj-12-2017-0399>
- Gilmartin, M. J., & D'Aunno, T. A. (2007). 8 Leadership Research in Healthcare. *Academy of Management Annals*, 1(1), 387–438. <https://doi.org/10.5465/078559813>
- Glatzhofer, P. (2015). The top 5 skills of effective leaders. *Leadership Excellence Essentials*, 32(11), 12–13.
- Gobillot, E. (2010). The Connected Leader: Creating Agile Organizations for People, Performance and Profit. *Strategic Direction*, 26(6), 69–71. <https://doi.org/10.1108/sd.2010.05626fae.002>
- Goodman, M., & Dingli, S. M. (2018). Organisational culture and climate. *Creativity and Strategic Innovation Management*, 64, 131–158. <https://doi.org/10.4324/9781315560847-7>
- Gordon, M., Baker, P., Catchpole, K., Darbyshire, D., & Schocken, D. (2015). Devising a consensus definition and framework for non-technical skills in healthcare to support educational design: A modified Delphi study. *Medical Teacher*, 37(6), 572–577. <https://doi.org/10.3109/0142159X.2014.959910>
- Gray, C. (2016). Team Vs. Individual Performance Appraisals. *Chron*, 5. <http://smallbusiness.chron.com/team-vs-individual-performance-appraisals-20040.html>
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2013). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*.

Gutenberg.

Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, *62*(7), 673–679.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, *96*(4), 677–694.

<https://doi.org/10.1037/a0021987>

Havyer, R. D. A., Wingo, M. T., Comfere, N. I., Nelson, D. R., Halvorsen, A. J., McDonald, F. S., & Reed, D. A. (2014). Teamwork Assessment in Internal Medicine: A Systematic Review of Validity Evidence and Outcomes. *Journal of General Internal Medicine*, *29*(6), 894–910. <https://doi.org/10.1007/s11606-013-2686-8>

Heath, C., & Staudenmayer, N. (2000). Coordination neglect: How lay theories of organizing complicate coordination in organizations. *Research in Organizational Behavior*, *22*, 153–191. [https://doi.org/10.1016/s0191-3085\(00\)22005-4](https://doi.org/10.1016/s0191-3085(00)22005-4)

Hendee, W. R. (2001). To Err is Human: Building a Safer Health System. *Journal of Vascular and Interventional Radiology*, *12*(1), P112–P113.

[https://doi.org/10.1016/s1051-0443\(01\)70072-3](https://doi.org/10.1016/s1051-0443(01)70072-3)

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, *35*, 286–316.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, *67*(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>

Holmgren, J., Paillard-Borg, S., Saaristo, P., & von Strauss, E. (2019). Nurses' experiences of health concerns, teamwork, leadership and knowledge transfer during an Ebola outbreak in West Africa. *Nursing Open*, *6*(3), 824–833.

<https://doi.org/10.1002/nop2.258>

- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. SAGE Publications.
- House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology, 50*(4), 489–505. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00070>
- Howard, A. (2016). The Influence of Leadership Paradigms and Styles on Pharmaceutical Innovation. *Value Creation in the Pharmaceutical Industry, 416–447*. <https://doi.org/10.1002/9783527693405.ch19>
- Howell, A.-M., Panesar, S. S., Burns, E. M., Donaldson, L. J., & Darzi, A. (2014). Reducing the Burden of Surgical Harm. *Annals of Surgery, 259*(4), 630–641. <https://doi.org/10.1097/SLA.0000000000000371>
- Imam, H., & Zaheer, M. K. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International Journal of Project Management, 39*(5), 463–473. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.006>
- Interprofessional Educational Collaborative, Practice, I. C., & Values, U. (2016). Core Competencies for Interprofessional Collaborative Practice : 2016 Update. *Interprofessional Education Collaborative, May 2011, 10–11*.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review, 5*(5), 1–6. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000146>
- Jennifer Kinder. (2016). *Group Cohesiveness: Definition, Factors, Importance & Consequences*. <http://study.com/academy/lesson/group-cohesiveness-definition-factors-importance-consequences.html>
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies, 42*(2), 361–386. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>

- Kaeser, J. O. E., Ag, S., Peters, S. P., President, S. V., Resources, H., Goldsmith, M., Times, N. Y., Got, W., Here, Y., There, G. Y., Hill, L. A., Donham, W. B., Leader, G., Beers, C., Secretary, U., Diplomacy, P., Affairs, P., Polman, P., & Kanter, R. M. (2015). *Act Like A Leader, Think Like A leader*.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams Take-Aways*. *Mc Kinsey & Company, Inc.*
- Keers, R. N., Williams, S. D., Cooke, J., & Ashcroft, D. M. (2013). Causes of Medication Administration Errors in Hospitals: a Systematic Review of Quantitative and Qualitative Evidence. *Drug Safety*, 36(11), 1045–1067.
<https://doi.org/10.1007/s40264-013-0090-2>
- Kim, C. J., Yoo, H. R., Yoo, M. S., Kwon, B. E., & Hwang, K. J. (2006). Attitude, Beliefs, and Intentions to Care for SARS Patients among Korean Clinical Nurses: An Application of Theory of Planned Behavior. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 36(4), 596. <https://doi.org/10.4040/jkan.2006.36.4.596>
- Klein, A. (2011). Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(2), 21–28.
<https://doi.org/10.1108/02756661111109743>
- Klevens, R. M., Edwards, J. R., Richards, C. L., Horan, T. C., Gaynes, R. P., Pollock, D. A., & Cardo, D. M. (2007). Estimating Health Care-Associated Infections and Deaths in U.S. Hospitals, 2002. *Public Health Reports*, 122(2), 160–166.
<https://doi.org/10.1177/003335490712200205>
- Kotter, J. (2012). *Leading change*. Harvard Business review press.
- Kroezen, M., Dussault, G., Craveiro, I., Dieleman, M., Jansen, C., Buchan, J., Barriball, L., Rafferty, A. M., Bremner, J., & Sermeus, W. (2015). Recruitment and retention of health professionals across Europe: A literature review and multiple case study research. *Health Policy*, 119(12), 1517–1528.
<https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2015.08.003>
- Kruse, K. (2012). 100 Best Quotes On Leadership. *Forbes.Com*.

<http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/10/16/quotes-on-leadership/#101250b77106>

- Kumari, N., & Singh, D. (2018). Impact of organizational culture on employee performance. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 11(6), 53–63. <https://doi.org/10.17010/pijom/2018/v11i6/128442>
- Kvarnström, S. (2008). Difficulties in collaboration: A critical incident study of interprofessional healthcare teamwork. *Journal of Interprofessional Care*, 22(2), 191–203. <https://doi.org/10.1080/13561820701760600>
- Lam, K. K., & Hung, S. Y. M. (2013). Perceptions of emergency nurses during the human swine influenza outbreak: A qualitative study. *International Emergency Nursing*, 21(4), 240–246. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2012.08.008>
- Larson, C. E., & LaFasto, F. M. J. (1989). *Teamwork. What must go right / What can go wrong*. SAGE Publications.
- Lingard, L. (2004). Communication failures in the operating room: an observational classification of recurrent types and effects. *Quality and Safety in Health Care*, 13(5), 330–334. <https://doi.org/10.1136/qshc.2003.008425>
- Lord, R. G. (2008). BEYOND TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP Can Leaders Still Lead When They Don't Know What to Do? *Complexity Leadership, Pt 1: Conceptual Foundations*, 155–184.
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader-Member Exchange Theory : Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), 1–5.
- Lyu, H., Wick, E. C., Housman, M., Freischlag, J. A., & Makary, M. A. (2013). Patient Satisfaction as a Possible Indicator of Quality Surgical Care. *JAMA Surgery*, 148(4), 362. <https://doi.org/10.1001/2013.jamasurg.270>
- Lyubovnikova, J., West, M. A., Dawson, J. F., & Carter, M. R. (2015). 24-Karat or fool's gold? Consequences of real team and co-acting group membership in healthcare organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6),

929–950. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.992421>

Makary, M. A., & Daniel, M. (2016). Medical error-the third leading cause of death in the US. *BMJ (Clinical Research Ed.)*, 353, i2139. <https://doi.org/10.1136/bmj.i2139>

Mäkiniemi, J. P., Oksanen, A., & Mäkikangas, A. (2021). Loneliness and well-being during the covid-19 pandemic: The moderating roles of personal, social and organizational resources on perceived stress and exhaustion among finnish university employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13). <https://doi.org/10.3390/ijerph18137146>

Marchal, B., Dedzo, M., & Kegels, G. (2010). A realist evaluation of the management of a well- performing regional hospital in Ghana. *BMC Health Services Research*, 10(1), 24. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-10-24>

Mardon, R. E., Khanna, K., Sorra, J., Dyer, N., & Famolaro, T. (2010). Exploring relationships between hospital patient safety culture and adverse events. *Journal of Patient Safety*, 6(4), 226–232. <https://doi.org/10.1097/PTS.0b013e3181fd1a00>

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>

Martinussen, P. E., Magnussen, J., Vrangbæk, K., & Frich, J. C. (2020). Should I stay or should I go? The role of leadership and organisational context for hospital physicians' intention to leave their current job. *BMC Health Services Research*, 20(1), 400. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05285-4>

McCormick, E. (2015). Lead your employees to soar: pilot them to higher levels. *Leadership Excellence Essentials*, 32(11), 8.

McDonald K Albin L, Pineda N, Lonhart J, Sundaram V, Smith-Spangler C, Brustrum J, Malcolm E, S. E. (2014). *Care Coordination Measures Atlas Update*. <http://www.ahrq.gov/professionals/prevention-chronic-care/improve/coordination/atlas2014/index.html>

McMullan, C., Brown, G. D., & O'Sullivan, D. (2016). Preparing to respond: Irish nurses'

- perceptions of preparedness for an influenza pandemic. *International Emergency Nursing*, 26, 3–7. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2015.10.004>
- Mcneill, F., Burnett, R., & McCulloch, T. (2010). *Culture , Change and Community Justice. 02.*
- Miake-Lye, I. M., Hempel, S., Ganz, D. A., & Shekelle, P. G. (2013). Inpatient fall prevention programs as a patient safety strategy: a systematic review. *Annals of Internal Medicine*, 158(5 Pt 2), 390–396. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-158-5-201303051-00005>
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede’s doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10–20. <https://doi.org/10.1108/13527601111104269>
- Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahirya-Ntege, P., & Kekitiinwa, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of Healthcare Leadership*, Volume 10, 21–32. <https://doi.org/10.2147/JHL.S147885>
- Nayak, B., & Barik, A. (2013). Assessment of the Link Between Organizational Culture and Job Satisfaction (Study of an Indian Public Sector). *International Journal of Advanced System and Social Engineering Research ISSN*, 3, 2278–6031. <http://www.bipublication.com>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Newman-Toker, D. E. (2009). Diagnostic Errors—The Next Frontier for Patient Safety. *JAMA*, 301(10), 1060. <https://doi.org/10.1001/jama.2009.249>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership theory and practice* (6th ed.). SAGE.
- O’Mahony, S., Mazur, E., Charney, P., Wang, Y., & Fine, J. (2007). Use of Multidisciplinary Rounds to Simultaneously Improve Quality Outcomes, Enhance

- Resident Education, and Shorten Length of Stay. *Journal of General Internal Medicine*, 22(8), 1073–1079. <https://doi.org/10.1007/s11606-007-0225-1>
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2002). Managing organisational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 33–53. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00056.x>
- Okello, D. R. O., & Gilson, L. (2015). Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: a systematic review. *Human Resources for Health*, 13(1), 16. <https://doi.org/10.1186/s12960-015-0007-5>
- Pincha Baduge, M. S., Morphet, J., & Moss, C. (2018). Emergency nurses' and department preparedness for an ebola outbreak: A (narrative) literature review. *International Emergency Nursing*, 38, 41–49. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2017.12.002>
- Pogan, L. (2015). *Engagement focused leadership*. 1(1), 87–93.
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 712–735. <https://doi.org/10.1108/01443571111144823>
- Rengers, J. M., Heyse, L., Otten, S., & Wittek, R. P. M. (2019). “It’s Not Always Possible to Live Your Life Openly or Honestly in the Same Way” – Workplace Inclusion of Lesbian and Gay Humanitarian Aid Workers in Doctors Without Borders. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00320>
- Ritz, A., Giauque, D., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2014). From Leadership to Citizenship Behavior in Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 128–152. <https://doi.org/10.1177/0734371X14521456>
- Rosen, M., Schiebel, N., Salas, E., & Wu, T. (2012). How can team performance be measured, assessed, and diagnosed. *Teamwork and Team ...* https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=jtYgXiG1i_IC&oi=fnd&pg=PA59&dq=leadership+meta-

analysis+%22simulation+based+training%22&ots=a0WHrYrB0c&sig=HvgwvHb4est
JGup5SbyK-OfY3Oo

Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2016). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a typology. *Public Management Review*, 18(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.957339>

Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Spring*, 9(5), 35–48.
http://www.leadershipreview.org/2009spring/article1_spring_2009.asp

Sadegh Sharifirad, M., & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 494–517.
<https://doi.org/10.1108/01437731211241274>

Salas, E., Goodwin, G. F., & Burke, C. S. (2021). The Wisdom of Collectives in Organizations: An Update of the Teamwork Competencies. *Team Effectiveness In Complex Organizations*, 73–114. <https://doi.org/10.4324/9780203889312-11>

Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Schein, Edgar H. (1995). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Family Business Review*, 8(3), 221–238. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00221.x>

Schmutz, J., & Manser, T. (2013). Do Team Processes Really Have an Effect on Clinical Performance? A Systematic Literature Review. *Survey of Anesthesiology*, 57(6), 300. <https://doi.org/10.1097/01.sa.0000435621.26936.f8>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388.
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations. Promoting change through training and leading by example. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(6), 492–502.

<https://doi.org/10.1108/01437730510617681>

Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30–48. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)

Sexton, J. B., Helmreich, R. L., Neilands, T. B., Rowan, K., Vella, K., Boyden, J., Roberts, P. R., & Thomas, E. J. (2006). The Safety Attitudes Questionnaire: psychometric properties, benchmarking data, and emerging research. *BMC Health Services Research*, 6(1), 44. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-6-44>

Seys, D., Scott, S., Wu, A., Van Gerven, E., Vleugels, A., Euwema, M., Panella, M., Conway, J., Sermeus, W., & Vanhaecht, K. (2013). Supporting involved health care professionals (second victims) following an adverse health event: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 50(5), 678–687. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.07.006>

Simosi, M., & Xenikou, A. (2010). The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1598–1616. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500485>

Steers, R. M., & Shim, W. S. (2013). Strong leaders, strong cultures: Global management lessons from Toyota and Hyundai. *Organizational Dynamics*, 42(3), 217–227. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.06.007>

Szabla, D. B., Stefanchin, J. E., & Warner, L. S. (2014). *Connecting Organizational Change Content with Change Strategy: Has Theory Become Practice?* 99–140. https://doi.org/10.1108/s0897-3016_2014_0000022004

Szymańska, K. (2016). Organisational culture as a part in the development of open innovation - the perspective of small and medium-sized enterprises. *Management*, 20(1), 142–154. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0030>

Thomas, E. J. (2011). Improving teamwork in healthcare: Current approaches and the path forward. *BMJ Quality and Safety*, 20(8), 647–650.

<https://doi.org/10.1136/bmjqs-2011-000117>

- Thompson, G. (2015). The leader as architect: 4 vital today's leader needs to master. *Leadership Excellence Essentials*, 32(11), 10–11.
- Tucker, A. L., & Edmondson, A. C. (2003). Why Hospitals Don't Learn from Failures: Organizational and Psychological Dynamics That Inhibit System Change. *California Management Review*, 45(2), 55–72. <https://doi.org/10.2307/41166165>
- Van Wart, M. (2014). Leadership in Public Organizations. *Leadership in Public Organizations*. <https://doi.org/10.4324/9781315702926>
- Van Wart, M. (2017). Leadership in Public Organizations. *Leadership in Public Organizations*, 400. <https://doi.org/10.4324/9781315702926>
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661–683. <https://doi.org/10.1108/00483480710773981>
- Voigt, B., & Guariglia, J. (2015). Managers vs. leaders: what makes a great leader and a great organization? *Leadership Excellence Essentials*, 32(10), 14–15.
- Waldfoegel, J. M., Battle, D. J., Rosen, M., Knight, L., Saiki, C. B., Nesbit, S. A., Cooper, R. S., Browner, I. S., Hoofring, L. H., Billing, L. S., & Dy, S. M. (2016). Team Leadership and Cancer End-of-Life Decision Making. *Journal of Oncology Practice*, 12(11), 1135–1140. <https://doi.org/10.1200/JOP.2016.013862>
- Wang, A., Liu, L., Zhu, J., Chen, X., Tang, S., & Bai, X. (2021). The experiences of cooperation among healthcare workers who participated in COVID-19 aid mission in China: A qualitative study. *Journal of Clinical Nursing*, 30(17–18), 2696–2707. <https://doi.org/10.1111/jocn.15774>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Weat Chester University. (2022). *TUCKMAN'S STAGES OF GROUP DEVELOPMENT*. <https://www.wcupa.edu/coral/tuckmanStagesGroupDelvelopment.aspx>

- Weaver, S. J., Dy, S. M., & Rosen, M. A. (2014). Team-training in healthcare: a narrative synthesis of the literature. *BMJ Quality & Safety*, 23(5), 359–372. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2013-001848>
- Weaver, S. J., Feitosa, J., & Salas, E. (2013). The science of teams: The theoretical drivers, models, and competencies of team performance for patient safety. *Improving Patient Safety through Teamwork and Team Training*, 3–26.
- Wiesel, F., & Modell, S. (2014). From New Public Management to New Public Governance? Hybridization and Implications for Public Sector Consumerism. *Financial Accountability and Management*, 30(2), 175–205. <https://doi.org/10.1111/faam.12033>
- Wiewiora, A., Trigunaryah, B., Murphy, G., & Coffey, V. (2013). Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1163–1174. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.014>
- Wilson, R. M., Runciman, W. B., Gibberd, R. W., Harrison, B. T., Newby, L., & Hamilton, J. D. (1995). The Quality in Australian Health Care Study. *The Medical Journal of Australia*, 163(9), 458–471. <https://doi.org/10.5694/j.1326-5377.1995.tb124691.x>
- Wren, T. (1995). *The Leader's Companion*. 1–286.
- Wu, M. (2006). Hofstede's cultural dimensions 30 years later: A study of Taiwan and the United States. *Intercultural Communication Studies*, 15(1), 33.
- Yammarino, F. J. (1994). Indirect Leadership: Transformational Leadership at a distance. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, 26–47.
- Yong, P. L., Olsen, L., & McGinnis, J. M. (2010). Value in Health Care: Accounting for Cost, Quality, Safety, Outcomes, and Innovation: Workshop Summary. *New England Journal of Medicine*, 284 pages.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Prentice Hall.

Yule, S., Flin, R., Paterson-Brown, S., & Maran, N. (2006). Non-technical skills for surgeons in the operating room: A review of the literature. *Surgery*, 139(2), 140–149. <https://doi.org/10.1016/j.surg.2005.06.017>

Καστορίδου-Παπαδοπούλου, Χ. (2009). *Κοινωνική εργασία με ομάδες*. Έλλην.