

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

**ΠΜΣ «Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και
Κοινωνικής Φροντίδας»
MSc in Health and Social Care Management**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Ηγεσία και ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο
Πλαίσιο Λειτουργίας της Δυναμικής της Ομάδας στις Υπηρεσίες
Υγείας»**

**ΚΡΙΤΣΙΜΑΛΛΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ
Α.Μ 19008**

Επιβλέπων Καθηγητής

**Δρ. Μάρκος Σαρρής
Καθηγητής Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής**

Αθήνα 2021

**«Ηγεσία και ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο
Πλαίσιο Λειτουργίας της Δυναμικής της Ομάδας στις Υπηρεσίες
Υγείας»**

Τριμελής Επιτροπή Αξιολόγησης

**Επιβλέπων
Καθηγητής**

**Καθηγητής Μάρκος Σαρρής
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής**

Μέλος

Αν. Καθηγήτρια Ασπασία Γούλα

Μέλος

**Επ. Καθηγητής Μιχαήλ Κουράκος
Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας**

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Κριτσιμάλλης Βασίλειος του Αθανασίου, με αριθμό μητρώου 19008 φοιτητής 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 Ιουνίου 2021 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

ΟΔηλών



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία είχε στόχο να διερευνήσει τους παράγοντες μετριασμού που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ συλλογικής ηγεσίας και απόδοσης της ομάδας και να αναδείξει τον ρόλο της ηγεσίας στη δυναμική της ομάδας εργασίας στις υπηρεσίες υγείας. Διεξήχθη συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση σε 23 άρθρα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης τέσσερις πιθανοί παράγοντες συντονισμού έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο στη σχέση μεταξύ της συλλογικής ηγεσίας και της απόδοσης της ομάδας: τυπολογία συλλογικής ηγεσίας, σύνθεση προσωπικότητας, πολυπλοκότητα εργασίας και τύποι απόδοσης της ομάδας. Οι διαχειριστές έργων και τα μέλη της ομάδας τους μπορούν να ενδυναμώσουν και να κατευθύνουν την ομάδα στην επίτευξη υψηλότερης απόδοσης. Η «ευσυνειδησία» βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με την ανάδυση ηγετών. Η «καταδεκτικότητα», η «ευσυνειδησία» και η «συναισθηματική σταθερότητα» στα μέλη της ομάδας αποτελούν συνεπείς προγνωστικούς παράγοντες της απόδοσης της ομάδας. Επομένως η σύνθεση της προσωπικότητας της ομάδας είναι ένας ισχυρός συντονιστής της σχέσης μεταξύ της συλλογικής ηγεσίας και της απόδοσης της ομάδας. Από το σύνολο της μελέτης διαπιστώθηκε ότι η ομαδική εργασία είναι ένα ουσιαστικό στοιχείο για την επίτευξη υψηλής αξιοπιστίας για τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, την οποία επιδιώκουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες. Επίσης η ομαδική εκπαίδευση μπορεί να παρέχει εξαιρετικές γνώσεις και αποδεδειγμένες τεχνικές για τη βελτίωση της απόδοσης σε αυτούς τους οργανισμούς. Πρέπει επομένως να κινητοποιηθεί η υγειονομική περίθαλψη ώστε να προσελκύσει τα περισσότερα από 20 χρόνια έρευνας σχετικά με την απόδοση της ομάδας και την εκπαίδευση ώστε αυτές οι αρχές να δοκιμαστούν και στη συνέχεια να ενσωματωθούν στην πρακτική της υγειονομικής περίθαλψης και στην εκπαίδευση των επαγγελματιών υγείας.

Λέξεις Κλειδιά: ηγεσία, ομαδική εργασία, οργανισμοί υγείας, συλλογική ηγεσία

ABSTRACT

The present study aimed to investigate the mitigation factors that affect the relationship between collective leadership and team performance and to highlight the role of leadership in the dynamics of the working group in health services. A systematic bibliographic review of 23 articles was conducted. According to the results of the analysis, four possible coordination factors have a significant impact on the relationship between collective leadership and team performance: collective leadership typology, personality composition, complexity of work, and types of team performance. Project managers and their team members can empower and guide the team towards higher performance. "Conscientiousness" was found to be positively associated with the emergence of leaders. "Obedience", "conscientiousness" and "emotional stability" in team members are consistent predictors of team performance. Therefore the composition of the team personality is a strong coordinator of the relationship between collective leadership and team performance. Throughout the study, teamwork was found to be an essential element in achieving the high credibility of health care organizations sought by effective leaders. Also group training can provide excellent knowledge and proven techniques to improve performance in these organizations. Healthcare must therefore be mobilized to attract more than 20 years of research into team performance and training so that these principles can be tested and then integrated into healthcare practice and the training of health professionals.

Keywords: leadership, teamwork, health organizations, collective leadership

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της ΜΔΕ θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν στην εκπόνηση της. Κατ' αρχήν θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Μάρκο Σαρρή για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε εξ' αρχής αναθέτοντας μου το συγκεκριμένο θέμα, την επιστημονική του καθοδήγηση, τις υποδείξεις, το αμείωτο ενδιαφέρον του από την αρχή έως το τέλος της εργασίας. Αλλά και με γνώμονα βεβαίως και την επαγγελματική μου ιδιότητα και τις μελλοντικές επαγγελματικές μου βλέψεις σχετικά με την ενασχόληση στο τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο τομέα της υγείας. Στο σημείο θα ήθελα επίσης να αναφέρω και τη στήριξη των συνεργατών του κυρίου Σαρρή από το Ερευνητικό Εργαστήριο σε όλο αυτό το χρονικό διάστημα. Επίσης θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια μου για τη στήριξη που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και συγκεκριμένα στους γονείς μου Αθανάσιο και Ανδρονίκη.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	v
Abstract	vi
Εισαγωγή.....	
Μέρος Α.....	1
Κεφάλαιο 1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	2
1.1 Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	3
1.2 Ηγεσία.....	5
Στυλ Ηγεσίας.....	7
1.3.1 Αυταρχικό έναντι δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.....	10
1.4 Εργασιακή ικανοποίηση	11
1.4.1 Θεωρίες ικανοποίησης από την εργασία.....	12
1.4.2 Οι αιτίες των στάσεων των εργαζομένων	13
1.4.3 Τα αποτελέσματα της θετικής ή αρνητικής ικανοποίησης από την εργασία	14
1.4.4 Πώς να μετρήσετε και να επηρεάσετε τις στάσεις των εργαζομένων	14
1.5 Ηγεσία και ικανοποίηση από την εργασία.....	15
1.5.1 Ικανοποίηση από την εργασία και ηγεσία στον τομέα της λιανικής:	16
1.6 Ηγεσία και Ομαδική εργασία.....	17
1.6.1 Οργανωτική ηγεσία.....	17
1.6.2 Ορισμοί της ηγεσίας και της ομαδικής εργασίας.....	18
1.6.3 Το μοντέλο των πέντε διαστάσεων ηγεσίας	21
1.6.4 Επιτυχημένη ηγεσία και ομαδική εργασία.....	23
1.6.5 Βέλτιστες πρακτικές για την εξισορρόπηση της ηγεσίας και της ομαδικής εργασίας	25
Κεφάλαιο 2 Ηγεσία.....	32
2.1 Εισαγωγή	32
2.2 Ορισμός και εννοιολογικός προσδιορισμός της Ηγεσίας	34
2.3 Αποτελεσματική ηγεσία στον εργασιακό χώρο.....	40
2.4 Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη στο χώρο εργασίας	45

2.5 Μοντέλα ηγεσίας	49
2.5.1 Ο ρόλος του ηγέτη	52
2.6 Βασικές θεωρίες της ηγεσίας	53
2.6.1 Γενετική θεωρία.....	53
2.6.2 Θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων	53
2.6.3 Θεωρίες συμπεριφοράς.....	53
2.6.4 Ενδεχομενικές θεωρίες	53
2.6.5 Νέες προσεγγίσεις: χαρισματική-μετασχηματιστική-συναλλακτική ηγεσία	53
2.7 Βασικά πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς.....	54
2.8 Μάνατζμεντ και Ηγεσία.....	55
2.8.1 Διαφορές ηγέτη-manager	55
Κεφάλαιο 3 Αρχές Διοίκησης Οργανισμών Υγείας	60
3.1 Εισαγωγή	60
3.2 Γενικές αρχές διοίκησης	62
3.2.1 Βασικές αρχές διοίκησης νοσοκομειακών μονάδων	63
3.3 Η άσκηση στις ηγεσίας και του μάνατζμεντ στις οργανισμούς υγείας.....	63
3.4 Διοίκηση νοσοκομείων	65
3.4.1 Όργανα Διοίκησης	65
3.4.2 Καταμερισμός στις εργασίας	65
3.4.3 Διακυβέρνηση	65
3.4.4 Ο Διοικητής και η Διοίκηση	65
3.5 Η ανάγκη εκσυγχρονισμού του Συστήματος Διοίκησης των Νοσοκομείων.....	66
3.6 Ηγεσία στους οργανισμούς υγείας.....	67
3.7 Ομαδική εργασία και αποδοτικότητα οργανισμών υγείας.....	68
3.8 Κριτική Αποτίμηση.....	68
Μέρος Β.....	70
Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία Έρευνας.....	70
4.1 Μεθοδολογία PRISMA.....	71
4.1.1 Διαδικασία αναζήτησης των μελετών.....	71
4.1.2 Διαδικασία επιλογής των μελετών.....	71
4.1.3 Εξαγωγή των αποτελεσμάτων	73
4.2 Αποτελέσματα διαδικασίας.....	74
Κεφάλαιο 5 Αποτελέσματα και ευρήματα.....	77

5.1 Απόδοση της ομάδας	78
5.2 Πιθανοί συντονιστές	79
5.3 Τυπολογία συλλογικής ηγεσίας	79
5.4 Σύνθεση προσωπικότητας.....	80
5.5 Τύποι ομάδων.....	των 82
5.6 Πολυπλοκότητα της εργασίας.....	82
5.7 Τύποι μέτρησης.....	83
5.8 Τύποι απόδοσης της ομάδας	83
5.9 Ηγεσία και αποτελεσματικότητα-αποδοτικότητα.....	84
Συζήτηση.....	93
Συμπεράσματα	95
Βιβλιογραφία.....	96

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι οργανισμοί γίνονται όλο και πιο δυναμικοί και ασταθείς. Αυτή η εξέλιξη έχει οδηγήσει σε μεγαλύτερη εξάρτηση από ομάδες και αυξημένη πολυπλοκότητα όσον αφορά τη σύνθεση της ομάδας, τις απαιτούμενες δεξιότητες και τον βαθμό κινδύνου. Οι οργανισμοί υψηλής αξιοπιστίας είναι αυτοί που υπάρχουν σε τέτοια επικίνδυνα περιβάλλοντα όπου οι συνέπειες των σφαλμάτων είναι υψηλές, αλλά η εμφάνιση σφαλμάτων είναι εξαιρετικά χαμηλή. Η ομαδική εργασία είναι ένα ουσιαστικό στοιχείο για την επίτευξη υψηλής αξιοπιστίας, ιδίως σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης. Η ομάδα μπορεί να προσφέρει εξαιρετικές γνώσεις και αποδεδειγμένες τεχνικές για τη βελτίωση της απόδοσης σε αυτούς τους οργανισμούς (Baker, Day & Salas, 2006).

Υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές με τις οποίες μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματική ομαδική εργασία. Πρώτον, συγκεκριμένα άτομα, τα οποία έχουν τις σωστές γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις, μπορούν να επιλεγούν για να συμμετάσχουν σε μια ομάδα ή για να εκτελέσουν εργασία με βάση την ομάδα (Klimoski & Mohammed, 1994). Αυτή η στρατηγική απαιτεί ακριβή μέτρηση των ικανοτήτων της ομάδας σε ατομικό επίπεδο και μια σωστή εξισορρόπηση των γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών με στόχο την εργασία της ομάδας μεταξύ των μελών της ομάδας. Δεύτερον, η ομαδική εργασία μπορεί να βελτιωθεί τροποποιώντας εργασίες ή τη δομή μια εργασίας (Campion, Medsker & Higgs 1993). Μπορεί δηλαδή κάποιος να εξετάσει τις περιβαλλοντικές συνθήκες στις οποίες λαμβάνει χώρα η ομαδική εργασία και να επανασχεδιάσει αυτές τις συνθήκες ανάλογα. Τέλος, οι ικανότητες των μεμονωμένων μελών της ομάδας μπορούν να αναπτυχθούν μέσω της εκπαίδευσης (Cannon-Bowers et al., 1995, Cannon-Bowers & Salas, 1997; Leonard, Graham & Bonacum, 2004). Η ομαδική εκπαίδευση αποτελεί την πιο διαδεδομένη στρατηγική για τη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας. Όλα τα παραπάνω είναι πολύ σημαντικά να τα γνωρίζει ο ηγέτης ενός οργανισμού υγείας ο οποίος επιθυμεί να προάγει την αποτελεσματική ομαδική εργασία για την μέγιστη αποδοτικότητα του οργανισμού υγείας που ηγείται.

Μέρος Α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) παίζει ζωτικό ρόλο στη διαχείριση όλων των οργανισμών. Η σημασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η αύξηση της παραγωγικότητας από ανθρώπινους πόρους καθημερινά και έγινε παράγοντας στην οργανωτική στρατηγική διαχείριση. Αυξάνει σταδιακά το ανθρώπινο κεφάλαιο και την οργανωτική απόδοση με τη διαχείριση τους αποτελεσματικά (Noe, Hollenbeck & Wright, 2015).

Το HRM πρέπει να προσελκύσει τους καλά εκπαιδευμένους και επιδέξιους υπαλλήλους, εκπαίδευση, παρέχει οδηγίες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του εργατικού δυναμικού και της οργάνωσης.

Ο τίτλος «διαχείριση ανθρώπινων πόρων» ήταν γενικά γνωστός από τα τελευταία δέκα ή δεκαπέντε χρόνια. Ακόμα, ο όρος χρησιμοποιείται συνήθως ως «διαχείριση προσωπικού». Ο Kligner, Llorens & Nalbandian (2015) καθόρισε ότι δεν υπάρχει διάκριση μεταξύ της «διαχείρισης προσωπικού» και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και διαπίστωσε ότι η τελική ως τρέχουσα εκτεταμένη προσαρμογή της «παραδοσιακής διαχείρισης προσωπικού» λόγω της τεχνολογικής ύπαρξης στο χώρο εργασίας άλλαξε τις κοινωνικές αξίες.

Οι Noe et al., (2018) υποστήριξαν ότι η διαχείριση προσωπικού και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι διαφορετικές επειδή διαίρεσε τη διαχείριση προσωπικού με βάση το κέντρο εργατικού δυναμικού και το HRM με βάση τους πόρους ανθρώπινου δυναμικού.

Η φιλοσοφία DeCenzo, Robbins & Verhulst (2016) για το HRM είναι ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί εναλλακτική λύση στη διαχείριση προσωπικού, αλλά επικεντρώθηκε ιδιαίτερα σε ορισμένα στοιχεία των εργαζομένων, όπως η ευελιξία των εργαζομένων, η δέσμευση, η ένταξη και η ποιότητα. Αλλά εδώ δεν υπάρχει ακριβής ορισμός για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και υπάρχουν

πολλοί ορισμοί

Ο Bratton & Gold (2017) περιέγραψε ότι το HRM είναι μια στρατηγική και λογική πρακτική της οργανωτικής διαχείρισης και είναι ένα σημαντικό πολύτιμο πλεονέκτημα. Και το HRM χρησιμοποιείται καθώς οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ως άτομα και επίσης από κοινού για να συνεισφέρουν στην εργασία τους για την επίτευξη συγκεκριμένων οργανωτικών στόχων.

1.1 Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Σήμερα, οι οργανισμοί θεώρησαν ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι τα πιο πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για να διατηρηθεί εδώ και πολύ καιρό στην επιχείρηση. Πολλά από τα περιουσιακά στοιχεία του εργατικού δυναμικού θεωρούνται θεωρητικά ως «προβολή βάσει πόρων» (RBV) (Marchington et al., 2016). Η RBV θεωρία πραγματοποιήθηκε για να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δημιουργώντας πόρους. Μια τέτοια προσέγγιση δεν μπορεί εύκολα να μιμηθεί από άλλους. Ωστόσο οι Mondy & Martocchio (2016), Sparrow, Brewster & Chung (2016), Budhwar & Debrah (2013) διαφωνούν με τις παραπάνω δηλώσεις, καθώς θεωρούν ότι η ιστορία έχει αποδείξει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να το μιμηθούν άλλοι. Επίσης οι οργανωτικοί άνθρωποι πόροι μπορούν να επηρεάσουν αποτελεσματικά την ύπαρξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η θεωρητική διαδικασία RBV του οργανισμού ακολουθείται από το πεδίο στρατηγικής διαχείρισης. Η RBV αποκάλυψε ότι τα χαρακτηριστικά και οι πόροι ενός οργανισμού είναι πολύ απαραίτητα για αποτελεσματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τον οργανωτικό σχηματισμό και επίσης τον ανταγωνισμό από την αντίπαλη εταιρεία (Buller & McEvoy, 2012). Οι πόροι ορίζονται ως «αναζήτηση οργανισμού και υλοποίηση των στρατηγικών της χρησιμοποιώντας υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία. (Buller & McEvoy, 2012). Ο παραπάνω ορισμός αποτελείται από όλους τους οργανωτικούς, οικονομικούς, φυσικούς και ανθρώπινους πόρους.

Οι Ansoff et al., (2018) Dess (2013) και Teece έχουν συνοψίσει ότι υποθέτουμε ότι ένας πόρος θα μπορούσε να μετρήσει μια πηγή για να συνεχίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, αυτή η υπόθεση απαιτούσε ορισμένους

παράγοντες όπως πολύτιμους πόρους, ασυνήθιστους, ασύγκριτους και μη αντικαταστάσιμους. Οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν μορφή αξίας, οικονομίες και τεχνολογίες φυσικών πόρων, αλλά το RBV δεν συμφωνήθηκε επειδή αυτοί οι πόροι είναι εύκολα διαθέσιμοι σε όλους και παντού, ώστε ο καθένας να μπορεί να μιμηθεί από οποιονδήποτε, ενώ οι καθορισμένοι ανθρώπινοι πόροι είναι «η ομάδα ανθρώπινων πόρων υπό την καθοδήγηση του οργανισμού ευθείες σχέσεις εργαζομένων» (Wright, Coff & Moliterno, 2014) μπορούν να γίνουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τον οργανισμό από τους ανταγωνιστές τους.

Αρχικά αυτή η διαδικασία προσθέτει αξία στην παραγωγικότητα του οργανισμού. Το αποτέλεσμα θα ήταν θετικό από τη συμβολή των εργαζομένων ως ομάδα. Γενικά, οι εισροές όλων των εργαζομένων δεν είναι ίσες, επομένως τα αποτελέσματα στην αγορά είναι περιορισμένα. Άρα αυτά τα είδη πόρων δεν μπορούν να μιμηθούν εύκολα από τους άλλους οργανισμούς. Αλλά είναι πολύ δύσκολο για τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν ποια είναι η σωστή πηγή για να υιοθετήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Έτσι, αυτοί οι πόροι δεν μπορούν απλά να αντικατασταθούν.

Ο διευθυντής επιστήμονας Barney (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2012) υποστήριξε ότι οι εταιρείες δεν μπορούν να κερδίσουν την υψηλότερη απόδοση από τους εργαζομένους που εργάζονται στις εταιρείες τους λόγω της δέσμευσης των υπαλλήλων τους είναι λιγότερο, επομένως δεν ενδιαφέρονται να βάλουν τη μέγιστη αποδοτικότητά τους. Διαπιστώθηκε ότι οι οργανισμοί πρέπει να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους παρακινώντας τους και να αναπτύξουν τις γνώσεις, το σύνολο δεξιοτήτων και τις ικανότητές τους υιοθετώντας πρακτικές HRM.

Προσεγγίσεις του HRM Εξετάζοντας τη σημασία των πρακτικών HR στην οργανωτική απόδοση, οι κύριες δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού εφάρμοσαν τη μέθοδο RBV (Brewster et al., 2016). Υιοθετώντας αυτήν την τεχνική η εταιρεία μπορεί να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν και κάθε εταιρεία μπορεί να μην αποκτήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υιοθετώντας αυτές τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Αλλά ο οργανισμός μπορεί να ελαχιστοποιήσει τον ρυθμό τριβής (Armstrong, 2019). Εν πάση περιπτώσει, αυτό το θεωρητικό πλαίσιο εργασίας και πρακτικές μπορεί να επηρεάσει τις οργανωτικές σχέσεις καθώς και τις πρακτικές.

HRM and Firm Performance Σύμφωνα με τον Kaufman (2015) βρήκαν τα αποτελέσματα της χρήσης των δεκατριών πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού στην οργανωτική απόδοση. Βρήκε δύο τύπους μεθόδων HR πρακτικών.

Η πρώτη μέθοδος αφορούσε τις δεξιότητες και τις δομές της εταιρείας. Αυτό βασίστηκε σε πρακτικές για τη βελτίωση των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και της απόδοσης των εργασιακών ευθυνών του υπαλλήλου. Η δεύτερη μέθοδος ήταν να παρακινήσει τον εργαζόμενο. Γι 'αυτό προσεγγίστηκαν για να κατανοήσουν τη συμπεριφορά του υπαλλήλου. Επομένως επικεντρώθηκαν στα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων προς τη δουλειά του. Ωστόσο, διαπίστωσε σημαντικά ότι τα αποτελέσματα των δύο μεθόδων ήταν θετικά στην οργανωτική απόδοση.

Ως εκ τούτου, ο αριθμός των ερευνητών εξέτασε και αποκάλυψε τις σχέσεις μεταξύ της εταιρικής απόδοσης και των πρακτικών HR και υιοθετούνται διάφορες προσεγγίσεις. Τέλος, οι πρακτικές HR βοηθούν στην οργανωτική απόδοση για να βελτιώσουν τις δεξιότητες των υπαλλήλων καθώς και να τους παρακινήσουν προς τον ρόλο τους χρησιμοποιώντας θετικές προσεγγίσεις (Sparrow, Brewster & Chung, 2016).

1.2 Ηγεσία

Ο Northhouse (2018) καθόρισε την ηγεσία με τον απλό τρόπο και με πολύ κατάλληλο τρόπο. Γι 'αυτό συνόψισε τους κλασικούς ορισμούς, καθώς η ηγεσία είναι να κατευθύνει την ομάδα του σε αυτή την πρόταση που συνόψισε τον βασικό ορισμό και τη δυναμική κάθε ηγεσίας - τη διεύθυνση των επιτευγμάτων της ομάδας. Δήλωσε ότι ο ηγέτης είναι ο ανώτερος και οι οπαδοί είναι υφισταμένοι, ακόμη και οι ρόλοι που ενδιαφέρονται. Επομένως, ο αποτελεσματικός ηγέτης παρέχει την αποτελεσματική διαδικασία. Ωστόσο, σίγουρα η αποτελεσματική ηγεσία διαχειρίζεται θετικά το οργανωτικό επίτευγμα και την απόδοση. Η ηγεσία είναι μια από τις σημαντικές πτυχές των ανθρώπινων συμπεριφορών και το καλά μελετημένο θέμα τα τελευταία χρόνια. Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί μορφών στις λογοτεχνίες για την ηγεσία.

Η πιο αποδεκτή μορφή ορισμού είναι το θέμα επιρροής. Οι ηγέτες που επηρεάζουν τους ανθρώπους είναι να επιτύχουν τους στόχους και να αυξήσουν την οργανωτική απόδοση. Δεν μεταφράζεται σε αυτόν τον ηγέτη που έχει τον έλεγχο των

οπαδών του για να επιτύχει τους στόχους που ο ηγέτης θέλει να πετύχει. Οι οπαδοί μιμούνται τη στάση του ηγέτη για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Ο ηγέτης αναμένεται να ηγηθεί της διαδικασίας σχεδιασμού και εκτέλεσης δραστηριοτήτων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Υπάρχει μια διαφορά μεταξύ της διοίκησης και της ηγεσίας, η διοίκηση ανησυχεί για τα βραχυπρόθεσμα ζητήματα σε μια εταιρεία, όπου ως ηγέτες υιοθετούν και εξετάζουν ευρύτερες προοπτικές.

Οι περισσότερες από τις ηγετικές θεωρίες εμφανίζονται σε οργανισμούς για την επίτευξη των οργανωτικών τους στόχων καθώς και των στόχων τους. Οι θεωρίες επικεντρώνονται σε συμπεριφορές, χαρακτηριστικά, έλεγχο και περιστάσεις (Renwick, Redman & Maguire, 2013). Ωστόσο, οι τρέχουσες θεωρίες επικεντρώνονται στη συσχέτιση. Ενώ η συνεργασία μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών.

Η θεωρία χαρακτηριστικών και η θεωρία συμπεριφοράς δεν μπορούσαν να αποσαφηνίσουν την επίδραση των ηγετών στους οπαδούς. Η συμπεριφορά δεν μπορεί να εξηγήσει την επίδραση των ηγετών στους οπαδούς, όχι μόνο ότι δεν υπάρχει κατανόηση μεταξύ των ορισμών και της μέτρησης της αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι οργανισμοί συνειδητοποίησαν ότι απαιτείται η αποτελεσματική ηγεσία για να ηγηθεί και να επιβιώσει την επιχείρησή τους στην αγορά. Η πρόσφατη εξέλιξη στον τύπο ηγεσίας είναι η μεταμορφωτική ηγεσία που είναι πιο κατάλληλη στη σύγχρονη εποχή. Η μετασχηματιστική ηγεσία ενσωματώνει επίσης τις ιδιότητες, τις συμπεριφορές και τις προσεγγίσεις κατάστασης.

Η μετασχηματιστική ηγεσία αναγνωρίζει ότι υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά στους ανθρώπους και μπορούν να παρατηρήσουν, να αναπτύξουν και να μάθουν. Ο ηγέτης επηρεάζει τους οπαδούς να συμπεριφέρονται με ορισμένους τρόπους. Η σχέση μεταξύ του ηγέτη και του οπαδού υπαγορεύεται από διάφορους παράγοντες κατάστασης. Το επίκεντρο της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ότι η ηγετική συμπεριφορά δεν βασίζεται αποκλειστικά στις απτές προτροπές, αλλά στηρίζεται στην ανάπτυξη των οπαδών για το ενδιαφέρον τους για την προκύπτουσα παραγωγικότητα της ομάδας.

Σε συγκεκριμένους τομείς όπως τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι επιχειρήσεις, η οικογένεια, το νοσοκομείο και η πολιτική οργάνωση απαιτούν μια ενεργητική ηγεσία. Η ενεργητική και δυναμική ηγεσία είναι έτοιμη να προσφέρει ποιότητα υπηρεσιών.

Αυτοί οι δυναμικοί ηγέτες βρίσκουν νέες ιδέες και η δημιουργικότητα μπαίνει στην πρακτική.

1.3 Στυλ Ηγεσίας

Οι τύποι στυλ ηγεσίας που θεωρούνται ποιος είναι ηγέτης, λέει και πώς κατευθύνει τους οπαδούς. Αυτή η μελέτη χρησιμοποιήθηκε στην προσέγγιση της εξουσίας και στη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, μια αξιολόγηση για λίγα επιλεγμένα στυλ ηγεσίας αποκαλύπτει ένα βαθμό υπευθυνότητας του ηγέτη με τους υπαλλήλους του.

Πέντε στυλ ηγεσίας:

1. Αυταρχικό στυλ ηγεσίας: Η τρέχουσα γενιά υπαλλήλων είναι ανθεκτική στην αυταρχική ηγεσία και ως εκ τούτου δέχθηκε μεγάλη κριτική από ακαδημαϊκούς. Αυτός ο τύπος στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται σε ορισμένες περιπτώσεις όπου το προσωπικό δεν είναι καλά εκπαιδευμένο. Σε ορισμένες περιπτώσεις όπου το προσωπικό δεν ανταποκρίνεται σε άλλες μορφές ηγεσίας μπορεί να αντιμετωπιστεί με αυταρχική ηγεσία. Η αυταρχική ηγεσία δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται όπου το προσωπικό θα ήθελε να συνεισφέρει με τις εισροές και τα έργα που βασίζονται στη γνώση. Η προσέγγιση του στυλ αυταρχικής ηγεσίας σχετίζεται με την εξουσία λήψης αποφάσεων. Αυτό το στυλ ηγεσίας δεν λαμβάνει συνεισφορά από τους οπαδούς του και καθορίζουν πάντα ότι το προσωπικό αποδέχεται τις αποφάσεις του. Αυτοί οι ηγέτες προτείνουν μόνο δομημένες και άκαμπτες ανταμοιβές, αλλά αφορούν τις αιτιολογήσεις των οπαδών, ακόμη και αν έλαβαν λανθασμένες αποφάσεις. Τιμωρούν συχνά τους υφισταμένους τους και έχουν σταθερή συμπεριφορά. Επομένως, το προσωπικό δεν μπορεί να αισθανθεί ότι είναι μέρος του οργανισμού και δεν θα υπάρξει συσχέτιση. Έτσι ο εργαζόμενος δεν μπορεί να συνεισφέρει τη μέγιστη προσπάθειά του.

Η πρόσφατη γενιά αποφεύγει αυτό το είδος ηγεσίας. Αλλά αυτό το στυλ ηγεσίας λειτουργεί σε ορισμένες κρίσιμες καταστάσεις όταν οι εργαζόμενοι δεν εκπαιδεύονται καλά και όταν οι υφιστάμενοι δεν ανταποκρίνονται σε άλλα στυλ ηγεσίας. Ωστόσο, αυτό το στυλ ηγεσίας δεν πρέπει να χρησιμοποιείται όταν οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν με τις δεξιότητες, τις γνώσεις και την προθυμία τους να εργαστούν. (Bloom, & Van Reenen, 2011).

Όφελος: Αυτό το στυλ ηγεσίας συνήθως κάνει δουλειά.

Μειονέκτημα: Οι υποταγείς εξαρτώνται απλώς από τις αποφάσεις του ηγέτη και δεν υπάρχει συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Η προσωπική ανάπτυξη του οπαδού θέτει σε κίνδυνο.

2. Στυλ γραφειοκρατικής ηγεσίας: Αυτό το στυλ ηγεσίας ακολουθεί αυστηρά τις πολιτικές, τους κανόνες, τις διαδικασίες και τους κανονισμούς τυφλά. Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι επιτυχές όπου η επαναλαμβανόμενη εργασία θα γίνεται συχνά. Σε αυτό το στυλ, εάν η λήψη αποφάσεων δεν είναι σύμφωνα με τις πολιτικές και τη διαδικασία, τότε θα πάνε για ένα άλλο επίπεδο λήψης αποφάσεων. Αυτό το είδος ηγεσίας υπάρχει καλά όταν ασχολείστε με τη λογιστική και τα μετρητά σε κάθε ενότητα. Αλλά το προσωπικό μπορεί να μην ενδιαφέρεται για τη δουλειά του. Αυτό ισχύει καλά για όσους έχουν ελάχιστες δεξιότητες και η απόδοση δεν φτάνει μέχρι το όριο.

Οφέλη: Εδώ κάθε πρόβλημα περιέχει λύση αμέσως χωρίς καμία πρακτική.

Μειονέκτημα: αυτό είναι καλά οργανωμένο και έχει την τάση να αποπροσωποποιεί την ομάδα τους.

3. Χαρισματικό στυλ ηγεσίας: Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης επικεντρώνεται στον εαυτό του και προσπαθεί να είναι χαρισματικός. Οι υφιστάμενοι μετατράπηκαν σε πρωταθλητές της αιτίας.

Οφέλη: Αυτό το είδος ηγεσίας χρειάζεται πολλούς οπαδούς για να υποστηρίξει τις απόψεις του ηγέτη, φροντίζοντας την προέλευσή του.

Μειονεκτήματα: Αυτό το στυλ ηγεσίας έχει την τάση να στρέφεται προς το γραφειοκρατικό στυλ ηγεσίας.

4. Στυλ ηγεσίας Laissez Faire: Αυτό το είδος ηγετικού στυλ δεν επηρεάζει τον υποδεέστερο καθοδηγώντας και σκηνοθετώντας. Αυτοί οι ηγέτες κάνουν τους υποτακτικούς τους να λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς περιορισμούς και οι οπαδοί ή οι υφιστάμενοι λαμβάνουν τις αποφάσεις τους. Αυτό είναι το τρέχον στυλ ηγεσίας που ακολουθούν οι οργανισμοί. Σε αυτό το στυλ ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει τη γνώση των υφισταμένων τους. Εδώ υποθέτει ο ηγέτης, το προσωπικό είναι αρκετά εκπαιδευμένο, έξυπνο και καταρτισμένο. Στον οργανισμό όπου βασίζεται η γνώση π.χ. οι υπάλληλοι εταιρειών λογισμικού απολαμβάνουν να εργάζονται μόνοι τους και

να επιλύουν προβλήματα. Ωστόσο, αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να μην λειτουργήσει όταν η ασφάλεια της εργασίας είναι χαμηλή. Τα μέλη της ομάδας είναι ανταγωνιστικά, αλλά δεν υπάρχει καμία καθοδήγηση και κατεύθυνση για την ομάδα, επομένως δημιουργεί προβλήματα.

Οφέλη: κάθε μέλος της ομάδας έχει την ευκαιρία να λάβει αποφάσεις.

Μειονεκτήματα: Αυτό το είδος ηγεσίας προκαλεί σύγχυση μεταξύ των μελών της ομάδας καθώς και του ηγέτη.

5. Στυλ δημοκρατικής ηγεσίας: Αυτό το είδος ηγετικού στυλ είναι μια ηγετική συνεισφορά. Εδώ οι ηγέτες θεωρούν τις υφιστάμενες προσπάθειές τους κατά τη λήψη αποφάσεων. Ο ηγέτης εκπαιδεύει την ομάδα τους σχετικά με τις δραστηριότητες στις οποίες συμμετέχουν. Αν και η ομάδα συμμετέχει από την αρχή για την εκτέλεση. Υποστηρίζει τα μέλη της ομάδας σε κάθε περίπτωση. Αυτή η δημοκρατική ηγεσία λειτουργεί ως καθοδήγηση και παρακινώντας τα μέλη της ομάδας τους σε όλους τους τομείς. Αν και η συμβολή του προσωπικού ως ρόλο. Επομένως, η αποζημίωση και η ανταμοιβή του εργαζομένου θα βασίζονται στην απόδοσή του. (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011).

Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι πιο χρήσιμο εάν οι υποταγείς είναι ενεργά και ενεργά συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, τα έργα πολλαπλών τύπων χρειάζονται συμβολή από άλλα τμήματα και άλλους υπαλλήλους. Τα έργα που βασίζονται στην τεχνολογία απαιτούν την τεράστια υποστήριξη από άλλα τμήματα και επίσης είναι ενημερωμένα. Αλλά τα προβλήματα δεν είναι κατάλληλα για αυτούς τους ηγέτες. Αυτού του είδους οι στρατηγικές ηγεσίες λαμβάνονται από τη συλλογή υπαλλήλων της ομάδας. (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011).

Τέλος, η δημοκρατική ηγεσία είναι μια μορφή συμμετοχικής ηγεσίας, όπου ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη τις υποτελείς συνεισφορές κατά τη λήψη των αποφάσεων. Το προσωπικό είναι καλά ενημερωμένο εκ των προτέρων σχετικά με τις δραστηριότητες που εμπλέκονται και το θέμα που τους αφορά. Το προσωπικό έχει συμμετοχικό ρόλο ξεκινώντας από το σχεδιασμό, το σχεδιασμό και την εκτέλεση. Αυτό επιτρέπει στο προσωπικό να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τυχόν προβλήματα κατά την εκτέλεση. Οι δημοκρατικοί ηγέτες ενεργούν σαν προπονητής που παρακινεί το προσωπικό και ενσταλάζει την ομαδική κουλτούρα στους οργανισμούς. Η ομαδική εργασία οδηγεί σε μεγάλο όγκο εργασίας σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι δημοκρατικοί ηγέτες

λαμβάνουν υποστήριξη από το προσωπικό και εκτιμούν τη σημασία που δίνεται στις συνεισφορές τους. Ο δημοκρατικός ηγέτης εμπιστεύεται το προσωπικό τους επιτρέποντάς τους να λαμβάνουν αποφάσεις και να αναπτύσσουν τους στόχους τους. Αυτοί οι ηγέτες επιτρέπουν την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού τους και ενθαρρύνουν την ανάπτυξη σταδιοδρομίας με βάση την απόδοσή τους. Η αμοιβή και η αποζημίωση των εργαζομένων συνδέονται με την ατομική απόδοση.

Οφέλη: η ανάπτυξη των ατόμων που αναπτύσσονται μέσω της συμμετοχής τους σε οργανώσεις.

Μειονεκτήματα: ο ηγέτης πρέπει να υποστηρίζει τις αποφάσεις σύμφωνα με την πλειοψηφία της ομάδας.

1.3.1 Αυταρχικό έναντι δημοκρατικού στυλ ηγεσίας

Υπάρχει πάντα μια διαμάχη μεταξύ του ηγετικού στυλ που θεωρείται αποτελεσματικό, είτε το αυταρχικό στυλ ηγεσίας είτε το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Ο Fiaz, Su & Saqib (2017) υποστήριξε ότι αυταρχικοί ηγέτες είναι εκείνοι που κλίνουν να συγκεντρώνουν την εξουσία και ασκούν την εξουσία από τη συγκεκριμένη θέση, ελέγχοντας τις ανταμοιβές. Το σύστημα ξεκίνησε ως απόκριση στη συνεχιζόμενη κατάσταση σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες εκείνη την εποχή. Σε μια μελέτη που διεξήχθη από τους Eken, Ozturgut & Craven (2014); Gandolfi & Stone (2017) σχετικά με το αυταρχικό, δημοκρατικό και laissez-faire στυλ ηγεσίας σε μια ομάδα αγοριών και κοριτσιών, τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι η ομάδα μιμήθηκε το στυλ ηγεσίας των ηγετών τους. Υπό το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, οι ηγέτες έλεγξαν όλες τις καταστάσεις. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, οι ηγέτες είναι ιδιαίτερα κατευθυντικοί και ελάχιστα αξιολογούν τα μέλη της ομάδας τους και ακολουθούν τους κανόνες ηγεσίας κατά γράμμα. Τα μέλη της ομάδας στο αυταρχικό στυλ ηγεσίας δεν είχαν την ευκαιρία να λάβουν τις δικές τους αποφάσεις και εξαρτώνται πάντα από τους ηγέτες τους στη λήψη αποφάσεων.

Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας παρείχε στα μέλη της ομάδας πολλές ευκαιρίες να εκφράσουν τις απόψεις τους με αυτοπεποίθηση. Τα μέλη της ομάδας παρουσίασαν μια κοινωνική, παρορμητική και συμμετοχική συμπεριφορά σε όλες τις καταστάσεις. Το στυλ ηγεσίας laissez-faire αναφέρεται ως «ελαφρύ» στυλ ηγεσίας. Οι ηγέτες σπάνια επηρεάζουν την ομάδα τους και δεν την κατευθύνουν, δεν υπάρχει καμία

ενθάρρυνση όπως στο δημοκρατικό στυλ.

Ο Sharma & Singh (2013) παρατήρησε από τη μελέτη του ότι τα μέλη της ομάδας στην αυταρχική ηγεσία είχαν ταχύτητα, ακρίβεια και αποτελεσματικότητα στις απόψεις τους. Οι Nanjundeswaraswamy & Swamy (2014) επέκτειναν την αντίληψη του δημοκρατικού έναντι του αυταρχικού στυλ ηγεσίας, αναδεικνύοντας την ποικιλία της ηγεσίας.

1.4 Εργασιακή ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οριστεί ως η συνολική στάση των εργαζομένων έναντι του οργανισμού και των συνθηκών εργασίας. Οι ακαδημαϊκοί επικεντρώθηκαν στην ικανοποίηση από την εργασία όταν η απασχόληση αποτέλεσε σημαντικό τμήμα κοινωνίας. Στις αρχές της δεκαετίας οι ακαδημαϊκοί επικεντρώθηκαν στη μελέτη της ικανοποίησης από την εργασία στο βιομηχανικό περιβάλλον και η ικανοποίηση από την εργασία χαρακτηρίστηκε ως παραγωγή έργου. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου ο ορισμός της ικανοποίησης από την εργασία μετατράπηκε σε στάσεις των εργαζομένων έναντι διαφόρων παραγόντων του εργασιακού περιβάλλοντος (Thompson & Phua, 2012).

Τελευταία, υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία. Ο βασικός λόγος είναι ότι οι άνθρωποι αξίζουν να αντιμετωπίζονται με σεβασμό και δίκαια και η ικανοποίηση από την εργασία αντανακλά άμεσα αυτή τη μεταχείριση. Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί δείκτη συναισθηματικής ευεξίας και κατάστασης της υγείας. Δεύτερον, η ικανοποίηση από την εργασία επιδρά στην οργανωσιακή δέσμευση και την απόδοση. Αποτελεί μέλημα της διοίκησης η ευημερία του εργατικού δυναμικού (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Οι οργανισμοί επιθυμούν να μετρούν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να αξιολογούν τη στάση των εργαζομένων. Οι πτυχές που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία είναι:

Προσωπικές πτυχές: Οι προσωπικές πτυχές αποτελούνται από το φύλο, τον πολιτισμό, την εκπαίδευση, τις κοινωνικές, οικονομικές καταστάσεις, την οικογένεια κ.λπ.

Ενδογενείς παράγοντες: Αυτές οι πτυχές αποτελούνται από τους προϊσταμένους, τους εργαζόμενους. Οι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι συχνά θέλουν να καθοδηγούνται από τον προϊστάμενό τους στις καθημερινές τους δραστηριότητες εργασίας.

Οργανωσιακοί παράγοντες: Οι πτυχές της διοίκησης συνίστανται στην «εποπτεία», την «ασφάλεια εργασίας», την «αμοιβή», τις «ευκαιρίες ανάπτυξης σταδιοδρομίας» και τις «ευθύνες». Η ύπαρξή τους παρακινεί συνήθως τους εργαζομένους και τους δίνει «ικανοποίηση από την εργασία».

Το κύριο κίνητρο των οργανισμών είναι να επικεντρωθούν στο σχεδιασμό της εργασίας καθώς αυτό θα διευκολύνει τη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων και της παραγωγικότητας. Επομένως, όταν αυξάνεται η ικανοποίηση από την εργασία, το ποσοστό τριβών θα μειώνεται (Card et al., 2012). Όταν οι οργανισμοί δεν λαμβάνουν υπόψη τους την ικανοποίηση των εργαζομένων, τότε αυτόματα αυξάνονται οι απουσίες από την εργασία και μειώνεται η παραγωγικότητα.

1.4.1 Θεωρίες ικανοποίησης από την εργασία

Θεωρία δικαιοσύνης: Κυρίως αυτή η θεωρία αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιηθούν και να παρακινηθούν από την εργασία τους όταν έχουν υγιείς εργασιακές σχέσεις και μεταξύ των μελών της ομάδας εργασίας τους. Θέλουν να αισθάνονται ότι ο οργανισμός αντιμετωπίζει τους εργαζομένους ως ίσους μεταξύ τους. Τα επίπεδα ικανοποίησης μειώνονται όταν οι τριβές αυξάνονται μεταξύ των εργαζομένων. Επομένως, οι οργανισμοί πρέπει να διατηρήσουν την ισότητα μεταξύ των εργαζομένων τους (Dugguh & Dennis, 2014).

Θεωρία δύο παραγόντων της ικανοποίησης από την εργασία (Herzberg): Η θεωρία του Herzberg δηλώνει ότι η δυσαρέσκεια επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων που έχει άμεσο αποτέλεσμα στην απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Γενικά, οι εργαζόμενοι που ικανοποιούνται από την εργασία τους και αποδίδουν θετικά αποτελέσματα στην οργανωτική παραγωγικότητα. Οι παράγοντες παρακίνησης που επηρεάζουν τους υπαλλήλους περιλαμβάνουν π.χ. την επιβράβευση, τις προαγωγές, την επίτευξη, την ανάληψη ευθυνών και την αναγνώριση σύμφωνα με τις δεξιότητες.

Θεωρία Αξίας: Αυτή η θεωρία ορίζει ότι η ικανοποίηση από την εργασία διαμορφώνεται στην καθημερινή ανάπτυξη της θετικής στάσης απέναντι στην εργασία των εργαζομένων. Όπου ο εργαζόμενος λαμβάνει ευκαιρίες για να επιτύχει έναν συγκεκριμένο στόχο και επίσης η εργασία παρέχει αυτή την ευκαιρία για την επίτευξη αυτού του στόχου, τότε ως επί το πλείστον ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποίηση από την εργασία. Όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι ο οργανισμός εναντιώνεται στον ρόλο του, τότε προκύπτει η μη ικανοποίηση του εργαζόμενου (Hofmans, De Gieter & Pepermans, 2013).

Μοντέλο Επεξεργασίας Κοινωνικών Πληροφοριών: Αυτό το μοντέλο συνιστά ότι οι συμπεριφορές και οι στάσεις των συναδέλφων οδηγούν στην ικανοποίηση από την εργασία. Επομένως, όταν ο εργαζόμενος περιβάλλεται από ανθρώπους που έχουν θετικές στάσεις και απόψεις σχετικά με τις ευκαιρίες που παρέχει ο οργανισμός και δεν ενοχλείται ποτέ σε σχέση με την ασφάλεια της εργασίας, τότε αυτόματα ο εργαζόμενος ικανοποιείται από την τρέχουσα εργασία του. Έτσι, οι στάσεις και τα κίνητρα των συναδέλφων επηρεάζουν τους εργαζομένους.

1.4.2 Οι αιτίες των στάσεων των εργαζομένων

Ο κύριος παράγοντας στην ικανοποίηση της εργασίας των εργαζομένων είναι η στάση των εργαζομένων, η οποία εξαρτάται από τις πρακτικές της διοίκησης, τις συνθήκες εργασίας, τους μισθούς και άλλα κίνητρα καθώς συχνά οι εργαζόμενοι αναζητούν επιπλέον παροχές από τον εργοδότη. Έπειτα, υπάρχει και η απόσταση των προσδοκιών των εργαζομένων από την ικανοποίηση από την εργασία. Η κουλτούρα είναι επίσης ένας από τους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Πολιτιστικές πτυχές όπως πεποιθήσεις, αξίες, διατροφικές συνήθειες, παραδόσεις, επηρεάζουν τους εργαζομένους. Η παγκοσμιοποίηση των εταιρειών επιφέρει πολλά προβλήματα στους επαγγελματίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως, οι διαπολιτισμικές μελέτες θα μπορούσαν να βοηθήσουν αυτούς τους οργανισμούς (Eslami & Gharakhani, 2012). Και άλλοι κοινωνικοί παράγοντες όπως ο ατομικισμός, ο κολεκτιβισμός, η αποφυγή αβεβαιότητας έναντι της ανάληψης κινδύνων, η απόσταση ισχύος, η αρρενωπότητα/θηλυκότητα διαδραματίζουν ως επί το πλείστον σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

1.4.3 Τα αποτελέσματα της θετικής ή αρνητικής ικανοποίησης από την εργασία

Ο δεύτερος παράγοντας είναι η θετική ή αρνητική ικανοποίηση από τον εργαζόμενο. Συχνά οι οργανισμοί πιστεύουν ότι η οργανωσιακή παραγωγικότητα εξαρτάται από την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι επαγγελματίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καταβάλλουν μέγιστες προσπάθειες ώστε να μειώσουν το κόστος που συνεπάγεται η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων και τα αποτελέσματα για τον οργανισμό εξαρτώνται πλήρως από την ικανοποίηση των εργαζομένων.

1.4.4 Πώς να μετρήσετε και να επηρεάσετε τις στάσεις των εργαζομένων

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι αξιολόγησης των στάσεων των εργαζομένων, όπως διεξαγωγή συνεντεύξεων, ερευνών. Από τις παραπάνω μεθόδους η πιο δημοφιλής και καλά σχεδιασμένη μέθοδος είναι η έρευνα των στάσεων. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται για την κατανόηση της στάσης των εργαζομένων εάν είναι θετική ή αρνητική. Από αυτό, μπορούμε να κατανοήσουμε τις στάσεις των εργαζομένων.

1. Αυταρχικό στυλ
2. Δημοκρατικό στυλ
3. Όλες οι πολιτικές καθορίζονται από τον ηγέτη

Στρατηγικές για τη συσχέτιση του στόχου που καθορίζεται από τον ηγέτη - καμία μελλοντική κατεύθυνση (Penger & Cerne, 2014).

1. Ο ηγέτης υπαγορεύει την εργασία στην ομάδα
2. Ο ηγέτης δεν επαινεί συχνά και ασκεί κριτική χωρίς αντικειμενικούς λόγους.

Ο ηγέτης διατηρεί αποστάσεις από τα μέλη

Όλες οι πολιτικές καθορίζονται από την ομάδα

Δίδονται εξηγήσεις από την αρχή σχετικά με τις διαδικασίες. Ζητούνται και δίδονται τεχνικές συμβουλές

1. Τα μέλη είναι ελεύθερα να επιλέξουν συνάδελφο στην εργασία και υπάρχει

κατανομή καθηκόντων

2. Ο ηγέτης είναι αντικειμενικός και με γνώμονα την πραγματικότητα επαινεί και ασκεί την κριτική.

3. Ο ηγέτης συμμετέχει στην ομάδα.

1.5 Ηγεσία και ικανοποίηση από την εργασία

Υπάρχει μια σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και του στυλ ηγεσίας του άμεσου προϊσταμένου. Σε μια άλλη μελέτη, ο Hanaysha et al., (2012) διαπίστωσε μια θετική συσχέτιση μεταξύ του στυλ ηγεσίας, της ικανοποίησης από την εργασία και της δέσμευσης των εργαζομένων. Ο διευθυντής πρέπει να έχει ηγετικές ικανότητες για να παράγει τα οργανωσιακά αποτελέσματα. Το στυλ ηγεσίας και το όραμα μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Αντιθέτως, οι Sun et al., (2016) έδειξαν ότι δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία. Σε γενικές γραμμές, η μετασχηματιστική ηγεσία οδηγεί σε προθυμία των εργαζομένων στους οργανισμούς και σε επιθυμητά οργανωτικά αποτελέσματα.

Από την ικανοποίηση από την εργασία στο πλαίσιο της ηγεσίας υπάρχουν πολλές παρατηρήσεις που μπορούν να προκύψουν. Η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να ενισχύσει μια μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία λόγω της αίσθησης ιδιοκτησίας και της πνευματικής διέγερσης. Ο μετασχηματιστής ηγέτης ενθαρρύνει με περισσότερη ελευθερία και ευθύνες στους υπαλλήλους του. Η ηγεσία αυτή παρέχει επίσης περισσότερα επιτεύγματα και ικανοποίηση από την εργασία. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν επίσης την ανάπτυξη των υπαλλήλων τους, ως εκ τούτου οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι ανάγκες τους φροντίζονται και ικανοποιούνται. Ενώ οι εργαζόμενοι που δεν τους αρέσουν οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορεί να αισθάνονται ότι το σύστημα ανταμοιβών δεν είναι αρκετά καλό για αυτούς. Οι άνθρωποι που πιστεύουν στην κατ' εξαίρεση διοίκηση θεωρούν πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αναζητούν αποκλίσεις και δεν είναι ευχαριστημένοι από τη δουλειά τους.

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τους διευθυντές που είναι υποστηρικτικοί σε σύγκριση με τους διευθυντές που επικρίνουν τους εργαζομένους.

Οι εργαζόμενοι υφίστανται άγχος για να συνεργαστούν με ηγέτες που δεν υποστηρίζουν και επιδεικνύουν εχθρική συμπεριφορά έναντι των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αναμένουν καθοδήγηση και οδηγίες σε καταστάσεις όπου δεν μπορούν να λάβουν αποφάσεις. Το αρνητικό στυλ ηγεσίας έχει ως αποτέλεσμα τη μειωμένη παραγωγικότητα, το αυξημένο ποσοστό κύκλου εργασιών και την απουσία από την εργασία. Η μελέτη που διεξήχθη από τον Yang & Islam (2012) αποκαλύπτει ότι η διατήρηση των εργαζομένων είναι υψηλότερη με την συναλλακτική ηγεσία σε σχέση με την μετασχηματιστική ηγεσία. Η μετασχηματιστική ηγεσία βοηθά τους εργαζομένους να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους αυξάνοντας την ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωσιακή δέσμευση.

1.5.1 Ικανοποίηση από την εργασία και ηγεσία στον τομέα της λιανικής:

Ο Asghar & Oino (2017) υποστηρίζει ότι τις δύο τελευταίες δεκαετίες, οι συμπεριφορές των εργαζομένων αλλάζουν συχνά. Λόγω των βελτιωμένων πολλαπλών ευκαιριών εργασίας, οι εργαζόμενοι έχουν ένα πλήθος επιλογών. Επομένως, η διατήρηση των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς. Αυτή η μελέτη παρουσιάζει τις πρακτικές των οργανισμών ώστε να ικανοποιούν τους εργαζομένους και τις αναδυόμενες θεωρίες σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων.

Αλλά στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, τα χρήματα δεν είναι πολύ σημαντικά για τους εργαζομένους. Αν και η μελέτη αποκάλυψε ότι ο κύριος λόγος για την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων είναι η συμπεριφορά του διευθυντή αναφέρεται επίσης ότι η ηγεσία και η υποστήριξη ή συνεργασία της ηγεσίας διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην ικανοποίηση της εργασίας των εργαζομένων. Στη συνέχεια, ο οργανισμός πρέπει να υποστηρίζει τους υπαλλήλους μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας και των υφιστάμενων πολιτικών για να επιτύχουν αποτελεσματικότητα στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, ορισμένες μελέτες αναφέρουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται με την ικανοποίηση από την εργασία, όπου οι εργαζόμενοι παρακινούνται από την ικανοποίηση των πελατών σε ορισμένα περιβάλλοντα όπως στον τομέα της λιανικής και σε οργανισμούς άμεσου μάρκετινγκ. Η μελέτη επεξηγεί ότι η ικανοποίηση από την εργασία θα προκύψει από πέντε βασικά χαρακτηριστικά (Hanaysha et al., 2012): 1.Ποικιλία εργασιακών

καθηκόντων, 2. Ταυτότητα εργασίας, 3. Σημασία του έργου, 4. Αυτονομία, 5. Ανατροφοδότηση. Οι άνθρωποι θέλουν να έχουν περισσότερο έλεγχο και νόημα στην επαγγελματική τους ζωή και όχι μόνο προνόμια και οφέλη.

1.6 Ηγεσία και Ομαδική εργασία

Η ηγεσία και η ομαδική εργασία αποτελούν τη στρέβλωση και τη διαμόρφωση του δυναμικού ιστού των οργανώσεων. Το ένα δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς το άλλο σε ένα οργανωτικό περιβάλλον που ενεργοποιείται από έναν αστερισμό ομάδων. Αυτές οι ομάδες είναι ουσιαστικά προσωρινοί οργανισμοί με συγκεκριμένους στόχους, πόρους και χρονοδιαγράμματα. Αυτό συμβαίνει επειδή τόσο οι τακτικοί στόχοι όσο και οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού επιτυγχάνονται σε μεγάλο βαθμό μέσω της ομαδικής προσπάθειας - και αυτό δεν μπορεί να συμβεί τυχαία. Τόσο η ηγεσία όσο και η ομαδική εργασία καθοδηγούνται από κρίσιμες μαλακές δεξιότητες που πρέπει να ασκούνται με σύνεση και με ισορροπημένο τρόπο. Αυτή η ισορροπία μεταξύ ηγεσίας και ομαδικής εργασίας είναι επιτακτική για να διασφαλιστεί ότι και οι δύο εκτελούνται όχι μόνο σε συνδυασμό - ως δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος - αλλά και με συμβίωση καθώς εμπνέουν επιτυχία μεταξύ τους. Η κακή ηγεσία δεν μπορεί να οδηγήσει μια ομάδα με κίνητρα στην επιτυχία. Ομοίως, η ισχυρή ηγεσία δεν μπορεί να ελπίζει να επιτύχει επιτυχία με μια ανίκανη και χωρίς κίνητρα ομάδα. Σε αυτό το εννοιολογικό έγγραφο, γίνεται μια συνοπτική ανάλυση τόσο της ηγεσίας όσο και της ομαδικής εργασίας - τεράστια θέματα από μόνα τους - ως ισορροπημένη προσπάθεια. Δημιουργείται ένα πλαίσιο για βέλτιστες πρακτικές για την επίτευξη των δύο συμπληρωματικών φαινομένων με συνέργεια και επιτυχία.

1.6.1 Οργανωτική ηγεσία

Η οργανωτική ηγεσία είναι μια σύνθεση δεξιοτήτων και συμπεριφορών που επιτρέπουν σε ένα άτομο να ασκήσει μια διαπροσωπική επιρροή σε μια ομάδα ανθρώπων. Έτσι, το όραμα και ο σκοπός του ηγέτη επιτυγχάνονται καθοδηγώντας και παρακινώντας την ομάδα να επιτύχει το επιθυμητό σύνολο στόχων που οραματίστηκε από τον αρχηγό. Πράγματι, η ίδια η ηγεσία είναι μια εστιασμένη άσκηση στην

επιρροή και την ενδυνάμωση των ανθρώπων - ατομικά και σε ομάδες - και έχοντας σαφείς προσδοκίες από αυτούς τους οπαδούς. Επενδυμένος με τις έμφυτες και αποκτηθείσες δεξιότητες του και εξουσιοδοτημένος από τον αρχηγό με εξουσιοδοτημένη εξουσία και ευθύνη, η ομάδα διευκολύνει τη μετάφραση του οράματος του ηγέτη στην πραγματικότητα. Το απόλυτο επίτευγμα ενός ηγέτη είναι να πείσει τους οπαδούς να κάνουν φαινομενικά αδύνατα κατορθώματα. Πράγματι, οι καλύτεροι ηγέτες παρακινούν τους οπαδούς τους να ολοκληρώσουν εργασίες και στόχους πολύ πέρα από τις δικές τους προσδοκίες (Algahtani, 2014).

Η έννοια της ηγεσίας φέρνει πολλές διαφορετικές συνθέσεις και θεωρείται συχνά συνώνυμη με άλλες, εξίσου περίπλοκες έννοιες - όπως δύναμη, εξουσία, διαχείριση, διοίκηση και εποπτεία (Shiva & Suar, 2012). Λυπάται από τους ερευνητές που ούτε οι μελετητές ούτε οι ασκούμενοι κατάφεραν να καθορίσουν την ηγεσία με επαρκή ακρίβεια, ακρίβεια και συνοχή (Ryan et al., 2020; Finkelstein & Kivlehan, 2015). Αυτό δεν χρειάζεται να προκαλεί έκπληξη, διότι όπου οι ορισμοί διαφέρουν είναι η σχέση τους, ιδίως όσον αφορά τις επιπτώσεις τους στη σχέση ηγέτη-οπαδού (Voegtlin, Patzer & Scherer, 2012). Πράγματι, ο τρόπος ορισμού της ηγεσίας ενσωματώνει κανονιστικές παραδοχές μιας σχέσης μεταξύ ηγετών και οπαδών (Cioulla, 2013).

1.6.2 Ορισμοί της ηγεσίας και της ομαδικής εργασίας

Οι ορισμοί της ηγεσίας φαίνεται να ποικίλλουν ανάλογα με τις υποκείμενες οντολογικές υποθέσεις που χρησιμοποιούνται για την εξέταση του φαινομένου. Για παράδειγμα, οι θεωρητικοί χαρακτηριστικών ορίζουν την ηγεσία ως ένα σύνολο χαρακτηριστικών, ενώ οι θεωρητικοί συμπεριφοράς την αναγνωρίζουν ως ένα σύνολο δεξιοτήτων. και, οι ερευνητές από μια κοινωνική κονστρουκτιβιστική προοπτική τείνουν να ορίζουν την ηγεσία ως διαδικασία και σχέση (Angle, 2012). Οι κύριες προσεγγίσεις για την έρευνα ηγεσίας μπορεί να κρυσταλλωθούν σε ομάδες ως: θεωρίες χαρακτηριστικού, συμπεριφοράς, δύναμης και επιρροής (αμοιβαίες ηγετικές θεωρίες). Αυτά τα αμοιβαία μοντέλα ηγεσίας βλέπουν την ηγεσία υποκειμενικά ως μια δυναμική διαδικασία με αμοιβαίες σχέσεις με οπαδούς (Jankurova et al., 2017). Άλλες ηγετικές θεωρίες περιλαμβάνουν ενδεχόμενες, πολιτιστικές, κοινωνικές κονστρουκτιβιστικές, κριτική και μεταμοντέρνες προσεγγίσεις (Masciulli, Molchanov

& Knight, 2016). Οι πιο ευρέως αναγνωρισμένες ηγετικές θεωρίες σήμερα περιλαμβάνουν οραματιστική, χαρισματική, laissez-faire, συναλλακτική και μεταμορφωτική ηγεσία (Madanchian et al., 2016).

Λαμβάνοντας υπόψη τους ευρέως ορισμούς της ηγεσίας (Workman & Cleveland-Innes, 2012), ο επιχειρησιακός ορισμός του θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από τον σκοπό του ερευνητή (Bryman, 2013; Wang, Chich-Jen & Mei-Ling, 2010) . Για να ευθυγραμμιστεί με τον στόχο αυτής της εργασίας με ουσιαστική συμβίωση μεταξύ ηγέτη και οπαδών, ο ορισμός της ηγεσίας για τον Yukl υιοθετήθηκε για αυτήν τη μελέτη:

Η ηγεσία περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής που επηρεάζουν την ερμηνεία των γεγονότων για τους οπαδούς, την επιλογή των στόχων για την ομάδα ή τον οργανισμό · την οργάνωση των δραστηριοτήτων εργασίας για την επίτευξη των στόχων · το κίνητρο των οπαδών να επιτύχουν τους στόχους · τη διατήρηση σχέσεων συνεργασίας και ομαδικής εργασίας · και, η στρατολόγηση υποστήριξης και συνεργασίας από άτομα εκτός της ομάδας ή του οργανισμού.

Ο όρος «διαδικασίες επιρροής» αντικατοπτρίζει την ιδέα ότι η αναμενόμενη αποτελεσματικότητα εξαρτάται κυρίως από την επιρροή του ηγέτη στους οπαδούς, όπως υπογραμμίζεται εκτενώς στη βιβλιογραφία (Covelli & Mason, 2017; Martinko, Harvey & Dasborough, 2011). Αναμφίβολα, η ηγεσία είναι ένας ρόλος, μια νοοτροπία και ένα σύνολο συμπεριφορών - και χρειάζονται όλες αυτές τις πτυχές για να χτίσουν, να διατηρήσουν και να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα που θα ενσωματώνει ένα όραμα, ενώ θα αντιπροσωπεύει τα καλύτερα συμφέροντα των ενδιαφερομένων. Αυτή η προσέγγιση πρέπει να επικεντρωθεί στην απόδοση προς επιτυχή τακτικά και στρατηγικά αποτελέσματα. Ο ιδανικός ρόλος τόσο του ηγέτη όσο και της ομάδας είναι να διασφαλίσει την ποιότητα, την ακεραιότητα, την υπευθυνότητα, τη δικαιοσύνη και την ισορροπία για να ικανοποιήσει τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Μια ομάδα μπορεί να οριστεί απλά ως μια ομάδα ατόμων ενωμένων στην επιδίωξη μιας κοινής αποστολής ή στόχου, θυσιάζοντας συχνά προσωπικές ατζέντες για χάρη της ομαδικής επίτευξης. Έτσι, οι ομάδες έχουν πολλά χαρακτηριστικά: διαφορετικά άτομα, κοινό στόχο, αίσθηση κοινότητας, ανταλλαγή γνώσεων και συντονισμένη προσπάθεια. Οι καλύτερες ομάδες είναι εκείνες που αποτελούνται από

άτομα που είναι ένθερμοι αναζητούν ευκαιρίες, ακατάλυτοι επιλυτές προβλημάτων και απίστευτοι αισιόδοξοι. Τέτοιες ομάδες αναπτύσσουν υψηλή δυναμική ομάδας και ισχυρό ιστορικό, ενισχύοντας παράλληλα τη δική τους επαγγελματική ανάπτυξη. Απαιτείται αποτελεσματική ηγεσία για την επίτευξη αυτών των αξιέπαιων στόχων.

Πράγματι, οι ισχυροί ηγέτες δημιουργούν ισχυρές ομάδες: ομάδες ανθρώπων που συνεργάζονται σε συνεργατική, προσανατολισμένη στο στόχο προσπάθεια. Στον σημερινό κόσμο της έντασης γνώσης, οι ηγέτες επηρεάζουν και παρακινούν ομάδες. Δεν εξαναγκάζουν. Επιτυγχάνουν αποτελέσματα αναπτύσσοντας ένα κοινό όραμα και κοινοποιώντας το στην ομάδα ενώ επηρεάζουν με πάθος. Μπορούμε να πούμε ότι οι ηγέτες ανακαλύπτουν προκλήσεις και οι ομάδες βοηθούν στην επίλυσή τους. Δημιουργία ομάδων, διαχείριση συγκρούσεων, θετική αλλαγή, εξουσιοδότηση και ανάθεση και δημιουργική επίλυση προβλημάτων - όλα αυτά είναι κρίσιμες ταυτόχρονες δραστηριότητες για αποτελεσματική δυναμική ομάδα. Οι εξαιρετικοί ηγέτες προσαρμόζουν το στυλ τους για να ταιριάζουν σε κάθε δεδομένη κατάσταση και δημιουργούν ένα περιβάλλον στο οποίο η ομάδα ευδοκμεί. Γνωρίζουν επίσης τα δικά τους πλεονεκτήματα και αδυναμίες, καθώς και εκείνα των ομάδων τους. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες παίζουν στα δυνατά σημεία της ομάδας τους και εξουδετερώνουν τις αδυναμίες. Πράγματι, η ομαδική εργασία απαιτεί τη συλλογική επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων με γνώμονα τη δράση για την επίτευξη των στόχων.

Οι ομάδες αποτελούνται από διαφορετικά άτομα που φέρνουν διαφορετικά χαρακτηριστικά στο έργο. Ο Kelchner (2013) επισημαίνει ότι η μεγιστοποίηση της ποικιλομορφίας μέσα σε μια ομάδα είναι σημαντική για να επιτραπούν διαφορετικά σετ δεξιοτήτων και να μοιραστούν ιδέες για την καλύτερη δυνατή λύση. Εάν καταστέλλουμε τη φυσική δυναμική ροή μιας ομάδας - με πιθανές συγκρούσεις - δημιουργούνται αυτοπροκληθέντα εμπόδια μέσα σε αυτήν την ομάδα. Ως εκ τούτου, ο ηγέτης πρέπει να προσπαθήσει να κατανοήσει τον πολιτισμό κάθε ομάδας και να βρει τρόπους για να ενισχύσει τη φυσική δυναμική αυτής της ομάδας και κάθε μέλους της. Πρέπει να ακολουθηθεί μια δημιουργική προσέγγιση για να οδηγήσει το στρατηγικό όραμα του οργανισμού μέσω αποτελεσματικής ηγεσίας.

Για να έχει μια ομάδα καλή επιτυχία, δεν υπάρχει υποκατάστατο για αποτελεσματική ηγεσία. Στον στρατό, η διαφορά μεταξύ μιας καλής μονάδας και μιας κακής μονάδας είναι η ηγεσία. Στον αθλητισμό, η διαφορά μεταξύ μιας

επιτυχημένης ομάδας και μιας αποτυχημένης ομάδας είναι η ηγεσία. Με αυτό το πνεύμα, η οργανωτική ηγεσία είναι ουσιαστικά η σοφή άσκηση των ηγετικών συμπεριφορών με σκοπό την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, παρακινώντας τις αρμόδιες ομάδες. Η εξισορρόπηση της αποτελεσματικής ηγεσίας με μια ικανή, παρακινημένη και συνεργάσιμη ομάδα είναι αναμφίβολα επιτακτική για επιτυχημένα αποτελέσματα.

1.6.3 Το μοντέλο των πέντε διαστάσεων ηγεσίας

Η παγκοσμιοποίηση αύξησε την ανάγκη για ηγέτες με πολυδιάστατο υπόβαθρο να χειριστούν την ποικιλία των δράσεων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του στρατηγικού σχεδίου. Η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα έχει αυξήσει σημαντικά τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων πέρα από το προφανές. Πράγματι, οι σημερινοί ηγέτες αναμένεται να είναι πλήρως ικανοί και έτοιμοι να αντιμετωπίσουν τόσο γνωστούς όσο και άγνωστους κινδύνους. Από μια σειρά πιθανών ηγετικών ικανοτήτων, μερικές μπορούν να εξαχθούν που είναι πιο ρεαλιστικές για εφαρμογή σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον. Οι δυνατότητες που μπορούν να προετοιμάσουν έναν στρογγυλό ηγέτη μπορούν να αποσταχθούν σε ένα σύνθετο, Πενταδιάστατο Μοντέλο Ικανότητας Ηγεσίας που αποτελείται από τα ακόλουθα (Whetten & Cameron, 2011): (1) Transformational; (2) Συναλλακτική. (3) Βιολογικά; (4) Σύγχρονη και, (5) Ηθική.

1. Οι ηγέτες μετασχηματισμού είναι χαρισματικά άτομα που έχουν την ικανότητα να επηρεάσουν μια ομάδα για να επιτύχουν τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Αυτοί οι ηγέτες ενθαρρύνουν και επιτρέπουν την ανάπτυξη ενός οργανισμού που χαρακτηρίζεται από μια κουλτούρα που βασίζεται στην ακεραιότητα, τη διαφάνεια και τον πραγματικό σεβασμό για τους άλλους. Τέτοιοι ηγέτες εμπνέουν τους οπαδούς να αποδίδουν πέρα από τις προσδοκίες τους. Προωθούν επίσης υγιείς εργασιακές σχέσεις. Το καθαρό αποτέλεσμα είναι μια συνεχής ενδυνάμωση των μελών της ομάδας με κίνητρα για την επίτευξη στόχων με ορατό ενθουσιασμό.

2. Οι ηγέτες συναλλαγών συνεργάζονται με τα μέλη της ομάδας με αντάλλαγμα απτές και άυλες ανταμοιβές για την εκτέλεση των ανατεθέντων καθηκόντων. Κάτω από τη συναλλακτική ηγεσία, οι οπαδοί ωθούνται από ανταμοιβές

από τον ηγέτη και όχι από το φόβο των συνεπειών (Patterson, 2011, σελ. 75). Οι ηγέτες συναλλαγών θέτουν το δρόμο για θετικά αποτελέσματα που επιτυγχάνονται κοινοποιώντας τους στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι ταιριάζουν εξίσου με τα ταλέντα και τις ικανότητες της ομάδας. Ο αρχηγός του έργου ενισχύει την ομάδα ότι «η υψηλή απόδοση συνδέεται με πολύτιμες ανταμοιβές, γεγονός που οδηγεί σε ικανοποίηση». (Whetten & Cameron, 2011, σελ. 332). Η ικανότητα διαχείρισης μιας υψηλής απόδοσης, ενοποιημένης ομάδας αποτελεί απόδειξη της αποτελεσματικότητας ενός «ελκυστικού στυλ ηγεσίας». (Alban-Metcalf & AlinorMetcalf, 2013).

3. Η οργανική ηγεσία επιτρέπει μεγαλύτερη αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας και ενισχύει σε μεγάλο βαθμό τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Άτομα που συνεργάζονται ή εργάζονται σε μια οργανική δομή συνδέονται συνεπώς από ένα κοινό όραμα και αξίες (Patterson, 2010, σελ. 75). Ένας ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ ενδυναμώνει και καθοδηγεί τα μέλη της ομάδας να καλλιεργούν τις δικές τους ηγετικές δεξιότητες.

4. Οι σύγχρονοι ηγέτες είναι ουσιαστικά δημοκρατικοί στην προσέγγισή τους, και χρησιμοποιούν επιρροή και πειθώ παρά φόβο να οδηγήσουν την ομάδα. Για τη διασφάλιση επιτυχημένων αποτελεσμάτων, οι σύγχρονοι ηγέτες διαχειρίζονται την ασάφεια και το παράδοξο: αλλαγή αιχμής και διαχείριση της σταθερότητας. καθιέρωση οράματος και επίτευξη στόχων · σπάστε τους παραδοσιακούς, παρωχημένους κανόνες και, παρακολουθήστε τη συμμόρφωση (Whetten & Cameron, 2011, σελ. 17). Ο σύγχρονος ηγέτης χρησιμοποιεί δομή για να καθοδηγήσει την ομάδα αποτελεσματικά για να ανταποκριθεί στους στρατηγικούς στόχους και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων. Οι σύγχρονοι ηγέτες βλέπουν επίσης τις υπάρχουσες δυσκολίες καθώς χρειάζεται μια ευκαιρία για ανάπτυξη. αξιοποιούν την ευκαιρία να καλλιεργούν και να διατηρούν ταλέντα προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μακροπρόθεσμα.

5. Οι ηθικοί ηγέτες εμπνέουν σεβασμό θέτοντας ένα καλό παράδειγμα ακεραιότητας για τα μέλη της ομάδας και τους ενδιαφερόμενους. Η ηθική ηγεσία επικεντρώνεται στο πώς οι ηγέτες χρησιμοποιούν υπεύθυνα την κοινωνική τους δύναμη στις αποφάσεις που λαμβάνουν, στις ενέργειες στις οποίες συμμετέχουν και στους τρόπους που επηρεάζουν τους άλλους (Eisenbeiß & Brodbeck, 2014). Αυτή η μορφή ηγεσίας που βασίζεται στην αξία μπορεί πράγματι να μεταδοθεί εάν είναι μια

συνήθης πρακτική του οργανισμού στο σύνολό του. Η ακεραιότητα μοντελοποίησης πρωτοπόρων ανά πάσα στιγμή είναι ένα πολύτιμο πρότυπο, τόσο για τον γονικό οργανισμό όσο και για τις ομάδες τους.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το Πενταδιάστατο Μοντέλο Ικανότητας Ηγεσίας ενσωματώνει ένα σύμπλεγμα συμπληρωματικών μορφών ηγεσίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν μεμονωμένα, όπως απαιτεί η κατάσταση, καθώς και ταυτόχρονα επειδή δεν έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Ως αποτέλεσμα, αυτά τα στυλ εξισορροπούν τις προσωπικότητες, τις δυνατότητες και τις ανάγκες του αρχηγού του έργου και των μελών της ομάδας. Αυτό το σύνθετο μοντέλο υπονοεί ότι στον σημερινό περίπλοκο κόσμο, μια προσέγγιση κοπής cookie «ένα μέγεθος ταιριάζει σε όλους» δεν θα λειτουργήσει: απαιτείται μια ισορροπημένη και «πολλών καπέλων» προσέγγιση στην ηγεσία και την ομαδική εργασία. Αυτό είναι ιδιαίτερα οδυνηρό στο συχνά υψηλής έντασης περιβάλλον της ομάδας ως προσωρινός οργανισμός - γεμάτος με πολύπλοκες γραμμές επικοινωνίας και διαφορετικές προσωπικότητες.

1.6.4 Επιτυχημένη ηγεσία και ομαδική εργασία

Οι ομάδες αποτελούν ουσιαστικό συστατικό των επιτυχημένων οργανισμών σήμερα - και η οικοδόμηση και η παρακίνηση ομάδων είναι απαραίτητες προσπάθειες για την επίτευξη αυτής της επιτυχίας. Οι ομάδες απαιτούν τη συνεχή φροντίδα και αλληλεπίδραση για τη διατήρηση υψηλών επιδόσεων καθ'όλη τη διάρκεια της προσωρινής τους ζωής. Η ηγεσία σήμερα πρέπει να εστιάζει στην παρακίνηση και υποστήριξη των ομάδων χρησιμοποιώντας εργαλεία που δεν είχαν εξεταστεί προηγουμένως, αλλά τα οποία αποτελούν πλέον κρίσιμα σε ένα περιβάλλον παγκοσμιοποίησης. Προκειμένου μια ομάδα να προσαρμοστεί στην επιτυχία, απαιτείται ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών που περιλαμβάνουν: σαφείς στόχους, κοινή ηγεσία, σαφείς ρόλους και ευθύνες, αλληλεξαρτώμενα μέλη, αμοιβαία ενθάρρυνση και εμπιστοσύνη μεταξύ του ηγέτη και της ομάδας. Επιπλέον, οι Whetton & Cameron (2011) επισημαίνουν μερικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική απόδοση της ομάδας. Αυτοί είναι: μια ετερογενής σύνθεση ομάδας, αυξανόμενη εξοικείωση μεταξύ των μελών της ομάδας του έργου, παρακίνηση της ομάδας που ενισχύει την ικανότητα, στόχοι της ομάδας και συνολική ανατροφοδότηση, συνοχή μεταξύ των μελών της ομάδας και διαδικασίες λήψης

αποφάσεων εντός της ομάδας.

Δύο κύριες δεξιότητες που σχετίζονται με μια επιτυχημένη ομάδα είναι: η εκτέλεση επωφελών ρόλων και η παροχή ανατροφοδότησης σε άλλους. Οι επωφελείς ρόλοι, όπως αυτός της διευκόλυνσης εργασιών, βελτιώνουν την απόδοση μιας ομάδας μέσω της καθοδήγησης, της ώθησης και της σύνοψης και επηρεάζουν τις συμπεριφορές των μελών της ομάδας διευκολύνοντας την ολοκλήρωση των εργασιών και την ομαδική συνοχή. Με την παροχή ανατροφοδότησης από την άλλη πλευρά, μια ομάδα μπορεί να προχωρήσει με την εκτέλεση εργασιών, ενώ οικοδομούνται σχέσεις μεταξύ των μελών. Η εστίαση της ανατροφοδότησης για τη συμπεριφορά – παρά το άτομο - είναι ένας τρόπος με τον οποίο τα μέλη της ομάδας παρέχουν αποτελεσματική ανατροφοδότηση για τη δημιουργία θετικών σχέσεων, αντί να υποβαθμίζεται η ενότητα της ομάδας. Αυτή η ισορροπία είναι εποικοδομητική και διορθωτική. Η επιτυχημένη ανάπτυξη της ομάδας έρχεται μέσω μιας εξέλιξης των σταδίων: σχηματισμός, τυποποίηση, καταιγισμός και εκτέλεση (Manteklow, 2011· Wohlwill, 2016). Οι ομάδες πρέπει να προχωρήσουν συστηματικά στα πρώτα τρία στάδια για να προχωρήσουν αποτελεσματικά στο τέταρτο στάδιο της απόδοσης. Ωστόσο, σίγουρα θα υπάρξουν κάποιες αλληλεπικαλύψεις μεταξύ των διαδοχικών σταδίων και ο χρόνος που χρειάζεται κάθε ομάδα για να ξεπεράσει κάθε στάδιο θα διαφέρει.

Η ανάπτυξη μιας επιτυχημένης ομάδας απαιτεί επιμέλεια και ευαισθητοποίηση από την πλευρά του ηγέτη, γιατί είναι τόσο τέχνη όσο και επιστήμη. Σε αυτό το πλαίσιο, κάθε ομάδα θα είναι διαφορετική με διαφορετικούς παράγοντες άγχους και εμπόδια τα οποία θα πρέπει να ξεπεράσουν και στα οποία θα πρέπει να προσαρμοστούν οι ηγέτες, ακόμη και για την εξουδετέρωση και εξισορρόπησή τους. Μια ισχυρή ομάδα αναγνωρίζει ότι τα μέλη της ομάδας εξαρτώνται μεταξύ τους για την επιτυχία και ότι πρέπει να εργαστούν από κοινού για να ξεπεράσουν τις αντιξοότητες. Έχοντας αυτό κατά νου, μια ισχυρή, ανθεκτική ομάδα θα αναπτυχθεί με μεγάλες δυνατότητες για την ολοκλήρωση των δηλωμένων στόχων της. Ωστόσο, μια ομάδα υψηλής απόδοσης με τις σωστές δυνατότητες, αλλά λάθος ηγεσία μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την επιτυχία. Επομένως, ο επιτυχημένος ηγέτης που δημιουργεί επιτυχία πρέπει να καθοδηγεί με συνέπεια μια ομάδα με ευαισθησία, ικανότητα και σοφία προς επιτυχή αποτελέσματα.

1.6.5 Βέλτιστες πρακτικές για την εξισορρόπηση της ηγεσίας και της ομαδικής εργασίας

Η σύγχρονη ηγεσία απαιτεί περισσότερη επίγνωση του ανθρώπινου στοιχείου στην εκτέλεση. Πράγματι, απαιτεί ισορροπία μεταξύ του τεχνικού και του συμπεριφορικού, του έντονου και του ήπιου και της ηγεσίας και της ομαδικής εργασίας. Τα μέλη της ομάδας έχουν κίνητρα διαφορετικά μεταξύ τους. Οι ηγέτες της ομάδας πρέπει να αναγνωρίσουν ότι για ορισμένους, το κύρος του να είσαι σε μια παραγωγική ομάδα μπορεί να είναι επαρκές κίνητρο. Τα μέλη της ομάδας μπορεί απλά να είναι αυτοπαρακινούμενα και να αναζητούν νέες προκλήσεις. Για άλλους, τα κίνητρα μπορεί να προέρχονται από χρήματα, προσωπικό ενδιαφέρον, έκθεση ή από την ίδια τη μαθησιακή εμπειρία. Οι ηγέτες πρέπει επίσης να είναι πρόθυμοι να παρέχουν ευκαιρίες ανάπτυξης στα μέλη της ομάδας τοποθετώντας τα σε ομάδες που μπορούν να ενισχύσουν και να επεκτείνουν τις ηγετικές τους δεξιότητες. Χρειάζεται ένας αποτελεσματικός επικοινωνιακός ηγέτης με χάρισμα ώστε να παρακινήσει, να καθοδηγήσει, να εμπνεύσει και να δημιουργήσει μια συνεκτική ομάδα, έχοντας επίγνωση της ατομικότητας και των μοναδικών φιλοδοξιών κάθε μέλους της ομάδας. Προκειμένου οι ρεαλιστές ηγέτες να πραγματοποιήσουν την ανάγκη αυτής της ισορροπίας, μπορεί να κατασκευαστεί ένα εννοιολογικό πλαίσιο για την εξισορρόπηση της ηγεσίας και της ομαδικής εργασίας που θα ενσωματώνει την επαρκή κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των κινήτρων. Αντλώντας από την παραπάνω συζήτηση σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία και τη δυναμική της ομάδας, αναφέρεται αυτό το βασικό πλαίσιο βέλτιστων πρακτικών για την εξισορρόπηση των δύο αναπόσπαστων φαινομένων. Χρειάζεται αποτελεσματική επικοινωνία προκειμένου ο ηγέτης να παρακινήσει, να εμπνεύσει και να δημιουργήσει μια συνεκτική ομάδα, σεβόμενος παράλληλα τις μοναδικές δεξιότητες, τα κίνητρα και τις φιλοδοξίες κάθε μέλους της ομάδας. Αυτό το προκαταρκτικό πλαίσιο αποτελείται από οκτώ αξιώματα που περιλαμβάνουν βασικές ήπιες δεξιότητες που συνδέουν την ηγεσία και την ομαδική εργασία σε μια συμβιωτική ισορροπία.

Όραμα: Ο οραματιστής ηγέτης βλέπει το αόρατο, αισθάνεται το άυλο και επιτυγχάνει το αδύνατο. Για μια επιτυχημένη ομάδα, ο ηγέτης πρέπει να μπορεί να μοιραστεί το

όραμά του με την ομάδα από την αρχή. Ένα σαφές όραμα επιτρέπει επίσης στα μέλη της ομάδας να ενεργούν χωρίς στενή επίβλεψη, παρέχει κατεύθυνση για δράση, ενθαρρύνοντας ταυτόχρονα τη δημιουργικότητα και την επινοητικότητα. Το όραμα πρέπει να υπογραμμίζει την οργανωτική κουλτούρα και να υπαγορεύει τους ρόλους των μεμονωμένων μελών της ομάδας. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης περιγράφεται συχνά ότι έχει ένα όραμα για το πού πρέπει να κατευθυνθεί η ομάδα και την ικανότητα να το αρθρώσει. Οι οραματιστές ευδοκιμούν στην αλλαγή και είναι σε θέση να σχεδιάσουν νέα όρια. Ένας οραματιστής ηγέτης είναι κάποιος που ενθαρρύνει, δίνει έναν λόγο ύπαρξης και παρέχει το όραμα και το πνεύμα για αλλαγή. Οι οραματιστές ηγέτες επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να αισθάνονται ότι έχουν πραγματικό μερίδιο στο έργο. Δίνουν τη δυνατότητα στους ανθρώπους να βιώσουν το όραμά τους ως δικό τους. Η συμμετοχή των μελών της ομάδας στη δημιουργία της δήλωσης οράματος της ομάδας μπορεί να βοηθήσει στην επιτυχία και οι ηγέτες μπορούν να επωφεληθούν από την προοπτική και την εμπειρία των μελών της ομάδας που θα επιφορτιστούν με την εκπλήρωση των απαραίτητων εργασιών για την επιτυχία. Τελικά, ο ρόλος του ηγέτη στην ανάπτυξη συμμετοχικού οράματος είναι να διασφαλίσει τη συνεπή ευθυγράμμιση των στόχων της ομάδας με τους οργανωτικούς στόχους, σύμφωνα με τις οργανωτικές πολιτικές.

Ακεραιότητα: Η ακεραιότητα είναι το αμετάκλητο ελάχιστο της ηγεσίας και της αφοσίωσης στον ηγέτη. Αναπαράγει εμπιστοσύνη, σεβασμό και αξιοπιστία. Οι ενέργειες του ηγέτη αποτελούν παράδειγμα για τα μέλη της ομάδας. Η ακεραιότητα είναι πράγματι η απόλυτη βέλτιστη πρακτική για την εξισορρόπηση της ηγεσίας και της ομαδικής εργασίας. Η υψηλή φήμη για την ακεραιότητα πρέπει να διατηρείται με συνέπεια σε όλη τη διάρκεια, με τον ηγέτη να δίνει το παράδειγμα για υψηλά ηθικά πρότυπα για τον οργανισμό και για την ομάδα.

Επικοινωνία: Η ηγεσία απαιτεί σαφή επικοινωνία σχετικά με τους στόχους, τις ευθύνες, τις επιδόσεις, τις προσδοκίες και την ανατροφοδότηση. Ο ηγέτης είναι επίσης ο σύνδεσμος της ομάδας με τον μεγαλύτερο οργανισμό. Η διαφανής επικοινωνία προς όλες τις κατευθύνσεις ενισχύει την αξιοπιστία, την εμπιστοσύνη και την αποτελεσματικότητα. Αναμένεται να εμφανιστούν διαφορές, αλλά ο διάλογος και οι συζητήσεις πρέπει να αποτελούν τη βάση για τις λύσεις. Ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να διαπραγματεύεται αποτελεσματικά και να πείθει όταν είναι απαραίτητο για να διασφαλιστεί η επιτυχία της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας έχουν

τέσσερις μεγάλες ανάγκες επικοινωνίας: παραμέτρους ευθύνης, συντονισμός μεταξύ τους και με τον ηγέτη, επίγνωση της κατάστασης του έργου και συγχρονισμός αποφάσεων από διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη (Verzuh, 2015). Η επικοινωνία είναι επομένως ζωτικής σημασίας, όχι μόνο για την εξασφάλιση της προόδου της ομάδας, της λειτουργικότητας και της συνοχής, αλλά και για την αποτελεσματική ηγεσία. Η επικοινωνία διαδραματίζει ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη μιας ομάδας που είναι σημαντικό να καλλιεργηθεί από την αρχή της δημιουργίας ομάδας. Είναι πολύ εύκολο ένα λάθος να αποτελέσει τροχοπέδη στο σχηματισμό της ομάδας στην πρώτη συνάντηση των μελών της ομάδας. Ο αρχηγός πρέπει να μεσολαβήσει σε αυτές τις πρώτες συναντήσεις για να διασφαλίσει ότι τα μέλη της ομάδας επικοινωνούν αποτελεσματικά κατά τη διάρκεια της δημιουργίας της ομάδας. Οι προσδοκίες και οι στόχοι πρέπει να κοινοποιούνται σαφώς, συνοπτικά και σωστά σε όλα τα μέλη της ομάδας με την υποστήριξη του ηγέτη.

Συνεργασία: Οι ισχυροί ηγέτες δημιουργούν ισχυρές ομάδες αποτελούμενες από ομάδες ανθρώπων που συνεργάζονται στις προσπάθειες. Προσαρμόζουν το στυλ τους ώστε να ταιριάζει σε κάθε δεδομένη κατάσταση και δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου η ομάδα ευδοκιμεί. Τα μέλη της ομάδας μπορεί να προέρχονται από μία μόνο πηγή και να παράγουν μια εξαιρετικά εξειδικευμένη παραγωγή ή μπορεί να προέρχονται από διαφορετικά υπόβαθρα και να προσεγγίζουν ένα αποτέλεσμα από μια ολιστική άποψη. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να κατανοήσει ποιες είναι οι απόψεις των μεμονωμένων μελών της ομάδας και να τις βελτιώσει σε κοινές κατηγορίες αξίας. Αυτές οι αξίες αντικατοπτρίζουν βαθιά προσωπικές πεποιθήσεις και παρέχουν ισχυρά κίνητρα για την ομάδα στο σύνολό της και ώθηση για συνεργασία και δέσμευση. Αυτή η δέσμευση μπορεί να βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι τα μέλη της ομάδας αποδέχονται τις προκλήσεις με ενθουσιασμό, τις δυσκολίες με αποφασιστικότητα και επιδεικνύουν ενθουσιώδη προσπάθεια. Πράγματι, ο ορισμός μιας ομάδας υψηλής απόδοσης φαίνεται να εμπερικλείει την αξία των συλλογικών ατομικών δυνατοτήτων προς την επιτυχή συνεργασία. Κάθε μέλος μιας ομάδας έχει δεξιότητες να φέρει στο τραπέζι και πολλές από αυτές εμφανίζονται μέσω των συγκρούσεων. Η σύγκρουση είναι μια φυσική διαδικασία που εμφανίζεται σε υγιείς ομάδες και είναι απαραίτητη για τη δυναμική της επιτυχίας της ομάδας. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε διαπολιτισμικές καταστάσεις με πιο περίπλοκα θέματα επικοινωνίας. Γενικά, η συνεργασία είναι το κλειδί για την φιλική και δημιουργική επίλυση των

συγκρούσεων.

Δημιουργικότητα: Η δημιουργικότητα μπορεί να είναι ένα πλεονέκτημα εάν χρησιμοποιείται εποικοδομητικά. Παρέχει ευελιξία, καινοτομία και ανταγωνισμό. Από την άλλη πλευρά, θα μπορούσε να είναι ένα πιθανό εμπόδιο εάν ο ηγέτης επιτρέπει στην ομάδα του έργου να ξεπεράσει και να χάσει την εστίαση των στόχων του έργου. Με την προώθηση ενός υγιούς και χωρίς αποκλεισμούς περιβάλλοντος έργου που καλλιεργεί τη δημιουργικότητα, το πνεύμα της καινοτομίας μπορεί να αναπτυχθεί (De Dreu κ.ά., 2011). Η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν την κύρια πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού στον 21ο αιώνα. Ωστόσο, χρειάζεται ένας ηγέτης με κατανόηση που να τον ενδιαφέρει να φέρει καινοτομία στον οργανισμό για να εφαρμόσει αυτήν τη στρατηγική (Dawson & Andriopoulos, 2014). Η δημιουργικότητα στις ομάδες πρέπει να ενθαρρύνεται, καθώς είναι ένας τρόπος δημιουργίας ιδεών που θα μπορούσαν να βελτιώσουν ή να μεταμορφώσουν την ουσία ενός οργανισμού. Ωστόσο, η δημιουργικότητα δεν περιορίζεται στη δημιουργία ιδεών, αλλά μπορεί επίσης να είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο στην επίλυση προβλημάτων, ειδικά σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να ενθαρρύνεται η προστιθέμενη αξία, το δημιουργικό αποτέλεσμα ώστε να αξιοποιηθεί η σιωπηρή γνώση των μελών της ομάδας.

Προσανατολισμός στόχου: Οι στόχοι του οργανισμού πρέπει να λαμβάνονται συνεχώς υπόψη τόσο από τον ηγέτη όσο και από την ομάδα. Επίσης, οι συνολικοί οργανωτικοί στόχοι πρέπει να ισορροπούνται με τους προσωπικούς στόχους των μελών της ομάδας για το έργο. Η ομάδα πρέπει να αναλάβει την κυριότητα για την επίτευξη του στόχου, κάτι που με τη σειρά του οδηγεί σε προσωπική επίτευξη και πρόοδο. Ο προσανατολισμός στόχου είναι ιδιαίτερα σημαντικός κατά τη διάρκεια προγραμματισμένων και μη προγραμματισμένων αλλαγών στον οργανισμό. Ο ηγέτης και η ομάδα του θα πρέπει να προβλέπουν και να αποδέχονται τις αλλαγές και να ενσωματώνουν προληπτικά σχέδια για τη διαχείριση των κινδύνων προς την επιτυχή υλοποίηση των στόχων. Όταν ο στόχος και τα ορόσημα είναι κοινά και τα μέλη επικεντρωμένα σε αυτά συνεχώς, τότε τα μέλη συνεργάζονται μεταξύ τους και βοηθά το ένα το άλλο.

Ενδυνάμωση: Ενδυνάμωση σημαίνει την παροχή βοήθειας στους άλλους ώστε να αναπτυχθεί εντός τους μια αίσθηση αυτο-αποτελεσματικότητας, αυτο-καθορισμού, προσωπικού ελέγχου, σημασίας και εμπιστοσύνης (Whetten & Cameron, 2011, σελ.

472). Ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τα μέλη της ομάδας για να δημιουργήσει εμπιστοσύνη και να οικοδομήσει σχέσεις. Όταν τα άτομα είναι σε θέση να οικοδομήσουν σχέσεις που είναι θετικές και που δημιουργούν ενέργεια, προκύπτουν σημαντικές φυσιολογικές, συναισθηματικές, πνευματικές και κοινωνικές επιδράσεις (Whetten & Cameron, 2011, σελ. 238). Αυτή η άσκηση υποβοηθείται από την καθοδήγηση και είναι εποικοδομητική καθώς οι περισσότεροι άνθρωποι δεν έχουν ιδιαίτερη δυσκολία στο να επικοινωνούν αποτελεσματικά σε θετικές καταστάσεις. Ισχυροί ηγέτες που ενδυναμώνουν και καθοδηγούν τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν τα δυνατά τους σημεία και τις αδυναμίες τους, καθώς και εκείνα των μελών της ομάδας. Σε αυτό το πλαίσιο, η ανάθεση είναι επίσης μέρος της ενδυνάμωσης. Ο διαχειριστής του έργου πρέπει να είναι σε θέση να αναθέτει, να αναγνωρίζει τις δεξιότητες και την εμπειρία των μελών της ομάδας και να αναθέτει τα καθήκοντα ανάλογα. Αυτό ενισχύει την εμπιστοσύνη, η οποία είναι επίσης ουσιαστικό στοιχείο σε μια θετική και ισορροπημένη σχέση ενός ηγέτη με τα μέλη της ομάδας. Η ενδυνάμωση δείχνει ότι ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας ότι είναι δημιουργικά και μπορούν να βρουν νέους τρόπους για την εκτέλεση των εργασιών.

Δημιουργία ομάδων: Ο ηγέτης πρέπει να είναι καλός οικοδόμος ομάδων. Ένας οικοδόμος ομάδας μπορεί να οριστεί καλύτερα ως ένα ισχυρό άτομο που παρέχει την ουσία που συγκρατεί την ομάδα προς τους σωστούς στόχους. Η ομάδα ξεκινά ως ομάδα αγνώστων και πρέπει να μετασχηματιστεί σε ομάδα υψηλής απόδοσης. Η διατήρηση της αίσθησης του ομαδικού πνεύματος παρά τα πολλά προβλήματα στην εκτέλεση είναι μια άλλη κρίσιμη ιδιότητα που πρέπει να έχει ένας ηγέτης. Ο ηγέτης πρέπει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό ενός θετικού τόνου εργασίας και ηθικής για την ομάδα από την αρχή. Η ομάδα πρέπει να καλλιεργηθεί με τρόπο που να προκαλεί μια θετική κουλτούρα δημιουργίας ομάδων.

Για να κατανοήσουμε τη διαδικασία σχηματισμού σταθερών σχέσεων για την ολοκλήρωση της δημιουργίας ομάδων, είναι απαραίτητο να παρακολουθήσουμε τη διαδικασία που περνούν οι ομάδες ενώ μεταμορφώνονται. Η διαδικασία γενικά περιλαμβάνει τα τέσσερα στάδια του σχηματισμού, του καταγισμού, της τυποποίησης και της εκτέλεσης (Sanford, 2017). Κατά το αρχικό στάδιο του «σχηματισμού», τα μέλη της ομάδας είναι ευγενικά και οι ρόλοι της ομάδας είναι λιγότερο σαφείς. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, τα μέλη της ομάδας

βασίζονται στην ηγεσία για να καθορίσουν όρια και να εξηγήσουν τις προσδοκίες τους. Καθώς οι ρόλοι και οι σχέσεις γίνονται πιο ξεκάθαρα, η ομάδα κινείται στο στάδιο του «καταιγισμού». Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, οι καθιερωμένοι ρόλοι μπορεί να αμφισβητηθούν και η ηγεσία μπορεί να κληθεί να εξηγήσει τα θεμέλια που τίθενται για την ομάδα. Καθώς η ομάδα κινείται προς τα εμπρός, συναντά το στάδιο της «τυποποίησης». Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, ο οργανισμός διαθέτει μια καθιερωμένη ιεραρχία, η οποία διευκολύνει την εργασία για την ομάδα. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης της ομαδικής ανάπτυξης, αναπτύσσεται η συντροφικότητα και οι σχέσεις γίνονται ισχυρότερες καθώς η ομάδα συνειδητοποιεί ότι έχει ένα κοινό όραμα. Τέλος, στο στάδιο της «εκτέλεσης», υλοποιούνται οι συνολικοί στόχοι της ομάδας. Η ιεραρχία και η κουλτούρα καθιερώνονται και τα μέλη της ομάδας έχουν τη δυνατότητα να ενταχθούν ή να εγκαταλείψουν τον οργανισμό ή την ομάδα χωρίς να επηρεάσουν την κουλτούρα του. Κατά τη διάρκεια και των τεσσάρων αυτών σταδίων, η οικοδόμηση σταθερών σχέσεων καθίσταται επιτακτική για την επιτυχία (Manteklow, 2011). Προφανώς απαιτείται ισορροπία της καλά ανεπτυγμένης ομάδας και της έξυπνης ηγεσίας για τη δημιουργία ισχυρών, επιτυχημένων ομάδων.

Η εξισορρόπηση της ηγεσίας και της ομαδικής εργασίας ως δύο όψεις του ίδιου νομίσματος έχει καταστεί απαραίτητη σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, ειδικά ενόψει της έλλειψης πολύτιμων πόρων και κυρίως ανθρώπινου δυναμικού. Η αξιοποίηση των καλύτερων δυνατοτήτων που μπορεί μια ομάδα να αποδώσει σε μια αδιάκοπη επιδίωξη της οργανωτικής επιτυχίας απαιτεί μεγαλύτερη έμφαση στις «ήπιες» δεξιότητες ηγεσίας από ό,τι μέχρι σήμερα αναγνωριζόταν. Ωστόσο, η εξισορρόπηση των δύο αλληλένδετων φαινομένων είναι μια αξιολογη προσπάθεια που μπορεί να γίνει μέσω της επίμονης διαπροσωπικής προσπάθειας τόσο από τον ηγέτη όσο και από τους ακολούθους του. Το βασικό πλαίσιο των οκτώ ήπιων δεξιοτήτων που καλύπτουν και εξισορροπούν την ηγεσία και την ομαδική εργασία που παρουσιάζεται σε αυτό το έγγραφο επιχειρεί να συμπεριλάβει τις βέλτιστες πρακτικές σε αυτόν τον χώρο. Χρειάζεται περαιτέρω επέκταση, κατηγοριοποίηση και εμπειρικές δοκιμές, αλλά θα χρησιμεύσει ως ένα καλό σημείο εκκίνησης.

Οι ηγέτες πρέπει να αξιολογούν συνεχώς: το στυλ ηγεσίας και τις αντιλήψεις, την κατανόηση των διαφορετικών πολιτισμών, τα ατομικά και ομαδικά κίνητρα, τις

διαπροσωπικές δεξιότητες, τα επίπεδα δημιουργικότητας, την ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών, το στυλ επικοινωνίας, την ικανότητα ακρόασης, τις δεξιότητες λήψης αποφάσεων και την προσωπική ηθική. Ένας ηγέτης πρέπει να συγκεντρώνει τις κατάλληλες δεξιότητες και καθήκοντα ώστε να δημιουργήσει επιτυχώς ομάδες, να επιτύχει στόχους και να αποφύγει παγίδες. Ωστόσο, η επίτευξη όλων αυτών απαιτεί έναν ηγέτη ευέλικτο και ικανό ώστε να εντοπίζει τις δημιουργικές και αποτελεσματικές λύσεις. Το αναπόφευκτο της οργανωτικής αλλαγής απαιτεί μια προορατική, με το βλέμμα στο μέλλον προσέγγιση. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι προετοιμασμένος να αναπτύξει νέες και αποτελεσματικές μεθόδους έγκαιρης και πλήρους επικοινωνίας, δημιουργίας ομάδων, διαπραγματεύσεων και επίλυσης συγκρούσεων, παράλληλα με τις τεχνικές πτυχές των χρονοδιαγραμμάτων, των κινδύνων και των πόρων.

Συνολικά, ένας επιτυχημένος ηγέτης σημαίνει ότι μπορεί να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τα μέλη της ομάδας για την επιτυχία του έργου. Οι ισχυρές δεξιότητες επικοινωνίας στον ηγέτη βοηθούν στην ανάπτυξη και τη δημιουργία σχέσεων. Ο ηγέτης θα βρει έτσι τις καλύτερες στρατηγικές παροχής κινήτρων, καθοδήγησης και ενδυνάμωσης για να ενεργοποιήσει κάθε μέλος της ομάδας. Σε τελική ανάλυση, είναι σημαντικό για τον ηγέτη να εξισορροπήσει τη σοφή ηγεσία με μια ενοποιημένη ομάδα υψηλής απόδοσης που επιτυγχάνει το πλήρες δυναμικό της, πέρα από κάθε προσδοκία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Ορισμός και εννοιολογικός προσδιορισμός της Ηγεσίας

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό ενός καλού ηγέτη είναι η ικανότητα διερεύνησης προσωπικών και ομαδικών κινήτρων / πεποιθήσεων για την επίτευξη μιας αλλαγής ή αντιληπτού οράματος για την επιτυχία. Ως μέρος αυτής της διαδικασίας, η αληθινή ηγεσία απαιτεί τη δυνατότητα αξιολόγησης κριτικής της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων της πορείας προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Η ηγεσία απαιτεί συνεχή ρύθμιση του εαυτού, καθώς και προβληματισμό σχετικά με τις ατομικές ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της ομάδας. Οι κλινικοί γιατροί πρέπει να έχουν μια εικόνα για τα στυλ και τις ευθύνες της ηγεσίας προκειμένου να αποκτήσουν μια βαθύτερη κατανόηση των χαρακτηριστικών που απαιτούνται από το να είναι ή να υποστηρίζουν «ηγέτες» εντός του οργανισμού. Η λέξη «ηγέτης» έχει αναπτυχθεί από τη βασική έννοια ενός μονοπατιού, δρόμου ή πορεία ενός πλοίου στη θάλασσα: σύμφωνα με τον Adair (1997) είναι μια «λέξη ταξιδιού». Υπονοεί επίσης εξουσία ή εξουσία που χρησιμοποιείται κατάλληλα για τους κοινούς στόχους του οργανισμού ή της ομάδας. Οι εξουσιοδοτημένοι ηγέτες είναι το κλειδί για την οργανωτική ανάπτυξη. Μερικοί από τους βασικούς ρόλους παρατίθενται στον Πίνακα 2.

Το NHS υπόκειται σε συνεχή οργανωτική αλλαγή. Μια σημαντική διαφορά τα τελευταία χρόνια ήταν η επίσημη αναγνώριση του ρόλου που μπορούν να διαδραματίσουν οι νοσοκόμες και οι συναφείς επαγγελματίες υγείας στην αποτελεσματική αλλαγή και ως εκ τούτου γίνονται ηγέτες εντός του οργανισμού (Τμήμα Υγείας, 2000).

Μια σημαντική ποσότητα ανάλυσης και θεωρητικής συζήτησης συνεχίζεται στην προσπάθεια να αποδοθούν ορισμένα στυλ ή χαρακτηριστικά σε μια επιτυχημένη ηγεσία (Cook, 2001).

Ο Adair (1998) δηλώνει με αυτοπεποίθηση ότι είναι δυνατόν να γίνει αποτελεσματικός ηγέτης όχι με τη διδασκαλία αλλά με την προσωπική επιθυμία (ή κίνητρο) του ατόμου να αποκτήσει την εμπειρία.

Ένας ηγέτης είναι ένα άτομο που είναι σε θέση να επιδείξει ένα συγκεκριμένο σύνολο συμπεριφορών ρόλου για να επηρεάσει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των άλλων. Συνήθως είναι ένα ομαδικό φαινόμενο. Δύο συγκεκριμένες πτυχές του να είσαι

ηγέτης είναι:1.Τα μεμονωμένα χαρακτηριστικά ή τα στυλ που χρειάζονταν για να είσαι αποτελεσματικός ηγέτης.2. Οι οργανωτικές δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση της διαδικασίας αλλαγής.Η διαδικασία αλλαγής θα συζητηθεί στην ενότητα για τη διαχείριση αλλαγών

Δεν υπάρχει έλλειψη βιβλιογραφίας σχετικά με τους ορισμούς και τις θεωρίες της ηγεσίας, και πράγματι όλοι από μόνοι τους έχουν ιδέες για το τι είναι η ηγεσία.Ορισμένοι ορισμοί έχουν γίνει γνωστοί από το ποιος τους επινόησε.Ο Warren Bennis, που θεωρείται ευρέως ως πρωτοπόρος των ηγετικών μελετών, χαρακτήρισε την ηγεσία ως «συνάρτηση του να γνωρίσεις τον εαυτό σου, να έχεις ένα όραμα που επικοινωνεί καλά, να οικοδομήσεις εμπιστοσύνη μεταξύ συναδέλφων και να κάνεις αποτελεσματική δράση για να υλοποιήσεις τις δικές σου ηγετικές δυνατότητες».Ο Peter Drucker, που περιγράφεται ως ιδρυτής της σύγχρονης διοίκησης, απλώς χαρακτηρίζει έναν ηγέτη ως «κάποιον που έχει οπαδούς» και φημίζεται ότι «η διαχείριση κάνει τα πράγματα σωστά.η ηγεσία κάνει τα σωστά πράγματα ».

Πιο πρόσφατα, οι Kouzes και Posner, που επικεντρώνονται στις συμπεριφορές που επιδεικνύουν οι επιτυχημένοι ηγέτες, δηλώνουν ότι «Η ηγεσία μπορεί να συμβεί οποιαδήποτε στιγμή, οπουδήποτε και σε οποιαδήποτε λειτουργία».

Ορισμένες θεωρίες σχετικά με την ηγεσία έχουν προσπαθήσει να αντιμετωπίσουν αυτό που υποστηρίζει τους επιτυχημένους ηγέτες Θεωρία Great Man, θεωρία χαρακτηριστικών, θεωρία συμπεριφοράς, θεωρία έκτακτης ανάγκης, ηγετική συναλλαγή, ηγετική μετασχηματισμού.Τα στυλ ηγεσίας συζητούνται συχνά με βάση συμπεριφορές που χρησιμοποιούνται για να επηρεάσουν την αλλαγή.Οι όροι που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τα στυλ ηγεσίας περιλαμβάνουν:

Θεωρία Great Man.Μια πρώιμη, ξεπερασμένη θεωρία που υποδηλώνει ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν δημιουργούνται, διαμορφώνουν την ιστορία μέσα από τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, όπως χάρισμα, νοημοσύνη και σοφία.

Θεωρία χαρακτηριστικών.Αναπτύχθηκε στις αρχές του 20ού αιώνα, με ομοιότητες με τη θεωρία του Great Man.Αναφέρει ότι ορισμένοι άνθρωποι έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που δεν μπορούν να μάθουν (π.χ. προσαρμοστικότητα, φιλόδοξη, επιθετικότητα) και είναι ιδιαίτερα κατάλληλα για την ηγεσία σε διάφορες καταστάσεις.

Συμπεριφορική θεωρία. Στη δεκαετία του 1960 το επίκεντρο της θεωρίας ηγεσίας άλλαξε από τη θεωρία χαρακτηριστικών στη θεωρία συμπεριφοράς (δηλαδή τι κάνουν πραγματικά οι ηγέτες). Οι επιτυχημένες μορφές και συμπεριφορές ηγεσίας μπορούν να διαφοροποιηθούν από αυτές που είναι αναποτελεσματικές.

Θεωρία έκτακτης ανάγκης. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αναπτύσσουν διαφορετικούς τρόπους συνεργασίας με τους οπαδούς τους ανάλογα με την κατάσταση και τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των οπαδών τους.

Συναλλακτική ηγεσία. Αυτό είναι παρόμοιο με την δικτατορική ηγεσία όπου ο ηγέτης παρακινεί με ανταμοιβή ή τιμωρία. Αυτό μπορεί να έχει κληθεί στο πέρα από την «προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω» ή την αυταρχική ηγεσία.

Μετασχηματιστική ηγεσία. Αυτή αναφέρει ότι οι άνθρωποι θα ακολουθήσουν μια ηγεσία που εμπνέει όραμα, το πάθος και τον ενθουσιασμό. Η μετασχηματιστική ηγεσία ευθυγραμμίζεται με δημοκρατικές μορφές ηγεσίας. Αυτό περιλαμβάνει τους ηγέτες και τους οπαδούς που συμμετέχουν σε έναν κοινό στόχο. Είναι ένα στυλ ηγεσίας που βασίζεται στην αγκαλιάζοντας την αλλαγή και στην ενθάρρυνση της καινοτομίας.

Αναγεννησιακή ή μοντέρνα. Η ηγεσία της Αναγέννησης έχει κάποιες ομοιότητες με αυτό που παλαιότερα ονομαζόταν «χαρισματικό» στυλ. Η Αναγεννησιακή ηγεσία απαιτεί την αποτελεσματική χρήση ισχύος, επιρροής και ικανότητας δικτύωσης βεβαιωθείτε ότι οι βασικοί φορείς λήψης αποφάσεων υποστηρίζουν αλλαγές. Μπορούν να εγκλωβιστούν σε ηγέτες όπως οι Winston Churchill και John F Kennedy.

Συνδεδετικός κρίκος. Υπάρχουν ομοιότητες μεταξύ των δύο μορφών μετασχηματισμού και αναγέννησης (Ewens, 2002) αν και αυτός ο τύπος ηγεσίας είναι λιγότερο πιθανό να εκχωρήσει με τρόπο που ενδυναμώνει το εργατικό δυναμικό. Το επίκεντρο είναι η οικοδόμηση συνεργατικών δομών και δικτύων για την πραγματοποίηση αλλαγών.

2.2 Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη στο χώρο εργασίας

Με βάση τα ευρήματα των πιο γνωστών και επιστημονικά τεκμηριωμένων ερευνητικών εργασιών, τα βασικά ηγετικά χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει ηγετικές δεξιότητες. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει την προθυμία του ατόμου να ηγηθεί,

δηλαδή τα κίνητρα για άσκηση ηγεσίας.Πράγματι, δεν είναι όλα τα άτομα πρόθυμα να καθοδηγήσουν άτομα.Σύμφωνα με την μέχρι τώρα έρευνα, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που διακρίνουν τους ανθρώπους που είναι πρόθυμοι να ασκήσουν ηγεσία έναντι εκείνων που δεν την έχουν, είναι τα ακόλουθα (Ferkins, Skinner & Swanson, 2018):

Ανάγκη για επίτευγμα - όραμα: Είναι μια αίσθηση αποστολής, ένα όραμα για ένα καλύτερο μέλλον στο οποίο το άτομο δεσμεύεται και προσπαθεί με πάθος να το πετύχει.Αυτή η ανάγκη οδηγεί το άτομο να ονειρεύεται, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να αναλαμβάνει κινδύνους, να εργάζεται σκληρά, με επιμονή και πάθος, να επιτύχει υψηλούς στόχους, ιδανικά και οράματα.Οι άνθρωποι μπορούν να ακολουθήσουν ένα όραμα όταν είναι ζωντανό στο μυαλό τους.Ένα όραμα,δημιουργημένο από αυτούς ή εμπνευσμένο από κάποιον άλλο.Αλλά για να το κάνει αυτό, πρέπει να το έχει μέσα του.**Ανάγκη για αυτοεκτίμηση - αναγνώριση:** Η ανάγκη για αυτοεκτίμηση, εκτίμηση και αναγνώριση από άλλους (φιλοδοξία) επηρεάζει θετικά την προθυμία του ατόμου να ασκήσει ηγεσία.Μέσω αυτής της ανάγκης το άτομο αναζητά επαγγελματική ανάπτυξη, διάκριση, επιτυχία (Peris-Ortiz &Álvarez-García, 2017).

Πίστη και αφοσίωση στις αξίες- αρχές: Αποτελεσματική πρακτική ηγεσία απαιτεί ότι ο ηγέτης πιστεύουν και αισθάνονται δεσμεύεται να τις αξίες που καθορίζουν τη σκέψη και τη συμπεριφορά του.Σαφείς αξίες μας μας επιτρέπουν να διλήμματα πρόσωπο, να διακρίνει το σημαντικό από το ασήμαντο, το σωστό από το λάθος, το καλό από το κακό, το επείγον της μη επείγουσες, κ.λπ. Αυτό είναι εξαιρετικά αναγκαία και σημαντική για την άσκηση της ηγεσίας αλλά και της ίδιας της ζωής σε έναν κόσμο που είναι αβέβαιος, περίπλοκος, απαιτητικός και αντιφατικός και με πολλά ερεθίσματα.Οι τιμές είναι ηθικό και ιδεολογικό υπόβαθρο που δίνει ηγετική συμπεριφορά αυθεντικότητα και συνέπεια, και την αξιοπιστία ηγέτη και την αυθεντικότητα, που οδηγεί τους συνεργάτες του για να τον εμπιστεύονται και να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα (Singh &Adivi, 2019).

Επιπλέον, οι τιμές είναι μια πυξίδα της πορείας του ηγέτη, η κινητήρια δύναμη, μια πηγή πάθους, τον ενθουσιασμό και την ενέργεια.Αξίες- Οι αρχές που απευθύνεται στο νου, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων.Αυτές οι αξίες είναι η ακεραιότητα, ειλικρίνεια, εντιμότητα, διαφάνεια, εντιμότητα, αξιοπρέπεια, ο σεβασμός των ανθρωπίνων όντων, κλπ ηγεσία απαιτεί ότι ο ηγέτης έχει σαφείς αξίες και τους στόχους για τον εαυτό του και τους γύρω του (Gigliotti, 2017).

Η ανάγκη για δύναμη και επιρροή: Οι άνθρωποι που θέλουν να ηγηθούν έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για προσωπική δύναμη και επιρροή για άλλους με απώτερο στόχο την επίτευξη ευρύτερων στόχων προς όφελος όλων και την πρόοδο. Η πρώτη κατηγορία χαρακτηριστικών της προσωπικότητας αφορά τον χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς. Αυτό που κάνει ο ηγέτης, δηλαδή οι ηγετικοί ρόλοι, το στυλ και ο χαρακτήρας, είναι εξίσου σημαντικό. Αναλύοντας αυτήν τη διάσταση της ηγετικής συμπεριφοράς, επισημαίνονται ιδιαίτερα ορισμένα χαρακτηριστικά όπως ευαισθησία, ακεραιότητα, αυστηρότητα και ταπεινότητα. Αυτά προκύπτουν από τις πεποιθήσεις και τις αξίες του ηγέτη. Εκτός από αυτά που έχουν ήδη περιγράψει, τα ακόλουθα είναι ιδιαίτερα σημαντικά (Cotterill & Fransen 2016):

1. Εμπιστοσύνη - Θάρρος - Θάρρος ("Tsagano"). Ο ηγέτης δεν περπατά σε εύκολους δρόμους ούτε ζει σε έναν κόσμο «αγγελικά δημιουργημένο». Κατά τη διάρκεια της ηγεσίας του θα αντιμετωπίσει δυσκολίες, αβέβαιες, επικίνδυνες και αντιφατικές καταστάσεις, θα αντιμετωπίσει κρίσεις, διλήμματα, απογοητεύσεις και αποτυχίες. Ο ηγέτης πρέπει συχνά να αντιμετωπίσει σκληρό, αθέμιτο ανταγωνισμό, κολακεία, προσωπικές επιθέσεις, αντιπαράθεση και ανήθικους αντιπάλους. Συχνά πρέπει να παίρνει δύσκολες και δυσάρεστες αποφάσεις, να λέει και να κάνει πράγματα που ενοχλούν πολλούς, δυσαρεστημένους και πληγωμένους. Όλα αυτά τα δύσκολα πράγματα απαιτούν παρόμοια χαρακτηριστικά προσωπικότητας για την επιτυχή αντιμετώπιση. Η βιβλιογραφία απαριθμεί αρκετά βασικά χαρακτηριστικά όπως αυτοπεποίθηση, θάρρος, γενναιότητα, πνευματική δύναμη, αντοχή, ψυχραιμία. Μια μάλλον ενδιαφέρουσα έννοια, η οποία ταυτόχρονα εκφράζει τα περισσότερα από αυτά, είναι αυτή που χρησιμοποιείται από τον καθηγητή κ. Burandas. Ο ηγέτης πρέπει να έχει "τσαγανό": μια δημοφιλή έκφραση που δεν υπάρχει σε άλλη γλώσσα. Με αυτήν τη λέξη, θάρρος, αυτοπεποίθηση, θάρρος και ψυχική αντοχή - η δύναμη εκφράζεται ταυτόχρονα. Το τσαγανό σημαίνει το θάρρος και την ανδρεία του ανθρώπου να εκφράζει και να υπερασπίζεται ελεύθερα τις πεποιθήσεις, τις ιδέες, τις αξίες και τις απόψεις του. Σημαίνει θάρρος και γενναιότητα να αμφισβητούμε τα «στερεότυπα - αποδεκτές αλήθειες», «ταμπού» και «μη διαπραγματεύσιμα». Τέλος, σημαίνει να μην φοβάστε να πείτε και να κάνετε πράγματα που πιστεύει ότι είναι σωστά και πιστεύει ότι πρέπει να γίνει. Στην πράξη, το "tsagano" ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας είναι απαραίτητο σε πολλές περιπτώσεις ηγεσίας όπως: Η λήψη κρίσιμων

επιχειρηματικών αποφάσεων με σημαντικές συνέπειες. Σε περιπτώσεις ομαδικών αποφάσεων, όπου είναι απαραίτητο το θάρρος να τις εκφράσουμε. Λήψη δυσάρεστων αποφάσεων για άλλα άτομα (π.χ. απόλυση, επίπληξη). Βοηθά τον ηγέτη να θέσει υψηλούς στόχους, να αναλάβει κινδύνους και πρωτοβουλίες και να σκεφτεί "έξω από το κουτί". Τέλος, αυτό το χαρακτηριστικό απαιτείται για να μπορεί κανείς να έχει αυτογνωσία, να αναγνωρίζει τις αδυναμίες κάποιου, να έχει τη δύναμη να πει "Δεν ξέρω", να παραδεχτώ δημόσια τα λάθη κάποιου, να ζητήσει συγγνώμη για τα λάθη κάποιου και να αναλάβει τις ευθύνες του για αυτά. Ο ηγέτης που έχει τσάι, σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει ότι είναι αλαζονικός, θυμωμένος, σκληρός, αδίστακτος, εκδικητής, επιθετικός. Αντ' αυτού, αυτό το χαρακτηριστικό πρέπει να συνοδεύεται από ταπεινότητα, ευγένεια, καλοσύνη, καλοσύνη, ευαισθησία στους ανθρώπους, αποδοχή κριτικής και χιούμορ. Επίσης, το τσαγιέρα δεν είναι έμφυτο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας. Αναπτύσσεται σε μεγάλο βαθμό μέσω εμπειριών ζωής (Konach, 2018).

2. Εστίαση - επιμονή - πειθαρχία. Πράγματι, η ηγεσία σημαίνει οράματα, υψηλές προσδοκίες και στόχους, πρόοδο και αναζήτηση για ένα καλύτερο μέλλον. Αλλά συνήθως υπάρχουν δυσκολίες, εμπόδια και αποτυχίες. Γι' αυτό απαιτείται πειθαρχημένη, εστιασμένη και επίμονη επιμονή και προσπάθεια του ηγέτη.

3. Τόσο για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη όσο και για τις ικανότητές του, η βιβλιογραφία είναι τόσο μεγάλη και αδόμητη που δημιουργεί σύγχυση. Ωστόσο, μας δίνει σημαντικές γνώσεις για να διαμορφώσουμε μια σαφή εικόνα εδώ. Οι δεξιότητες ηγεσίας είναι χρήσιμες για τη διάκριση σε δύο κύριες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία που ονομάζεται "δεξιότητες ρόλου" περιγράφει την ικανότητα του ατόμου να εκτελεί συγκεκριμένους ηγετικούς ρόλους που συνθέτουν ηγετική συμπεριφορά. Για παράδειγμα, η «ικανότητα ανάπτυξης ανθρώπων», η οποία μπορεί επίσης να αναλυθεί σε ατομικές δεξιότητες όπως η ικανότητα δημιουργικής αρνητικής κριτικής, η ικανότητα διδασκαλίας, η ικανότητα ανάθεσης εργασιών για την ανάπτυξη συνεργατών. Αποκαλούμε τη δεύτερη κατηγορία ηγετικών ρόλων "αναπηρίες". Η «μετα-ικανότητα» είναι η ικανότητα ανάπτυξης άλλων δεξιοτήτων ή αποτελεί βασικό συστατικό των περισσότερων δεξιοτήτων. Για παράδειγμα, οι δεξιότητες επικοινωνίας είναι απαραίτητη προϋπόθεση για

διαπραγματευτική ικανότητα, έμπνευση, δεξιότητες ανάπτυξης συνεργατών, κίνητρα και άλλα.

Για αποτελεσματική συμπεριφορά ηγεσίας και ηγετικής συμπεριφοράς γενικά, υπάρχουν ορισμένες απαιτήσεις για τέτοιες δεξιότητες, οι οποίες είναι (Grandy&Sliwa, 2017):

- Η ικανότητα λήψης δημιουργικών αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων. Αποτελείται από την ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει εγκαίρως προβλήματα και ευκαιρίες, να καθορίζει σωστά τα προβλήματα εντοπίζοντας αιτίες και περιορισμούς, να αναπτύσσει πρωτότυπες - καινοτόμες εναλλακτικές ιδέες και λύσεις, να σκέφτεται "έξω από το κουτί". Αυτή η ικανότητα είναι απαραίτητη για όλους τους ηγετικούς ρόλους και λειτουργίες.
- Συστηματική σκέψη. Η ικανότητα του ατόμου να βλέπει φαινόμενα και οντότητες που αποτελούνται από μεμονωμένα διαδραστικά μέρη, δηλαδή, ως σύνολο και όχι ως άθροισμα τμημάτων ("βλέπει το δάσος και το δέντρο ταυτόχρονα"). Ουσιαστικά, πρόκειται για αναλυτική και συνθετική σκέψη που σχετίζεται κυρίως με την ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, την ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής, την ικανότητα ανάπτυξης δομών και οργάνωσης, την ικανότητα συνεχούς μάθησης. Η συστηματική σκέψη μας παρέχει ένα εργαλείο για την κατανόηση δύσκολων προβλημάτων. Σε αντίθεση με τον κλασικό τρόπο σκέψης, ο οποίος εξετάζει τα μεμονωμένα γεγονότα και τις αιτίες τους, η συστημική σκέψη εξετάζει μια επιχείρηση ως σύστημα, που αποτελείται από μεμονωμένα στοιχεία αλληλεπίδρασης.
- Δεξιότητα επικοινωνίας. Η επικοινωνία έχει ήδη περιγραφεί ως εργαλείο λειτουργίας του ηγέτη, καθώς είναι απαραίτητο να ασκούνται όλοι οι ηγετικοί ρόλοι. Η ικανότητα επικοινωνίας σημαίνει αποτελεσματική μετάδοση μηνυμάτων και αποτελεσματική ακρόαση. Σημαίνει αποτελεσματική χρήση της ομιλίας (προφορική και γραπτή), φωνή και σώμα. Σημαίνει μια διάθεση για θετική, ανοιχτή, ειλικρινή επαφή με άλλους ανθρώπους.
- Συναισθηματική νοημοσύνη. Είναι η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τον εαυτό του και τους άλλους, και πάνω απ' όλα να κατανοεί και να χειρίζεται τα συναισθήματά του, καθώς και τα συναισθήματα των άλλων. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει μια σειρά ικανοτήτων, από τις οποίες αξίζει να

τονιστεί εδώ είναι αυτογνωσία, αυτογνωσία, αυτορρύθμιση ή αυτοέλεγχος και ενσυναίσθηση.

Αυτογνωσία.Είναι η δυνατότητα να γνωρίσουμε τον εαυτό μας, ποιοι είμαστε, τις αξίες μας και τις ανάγκες, πού βρισκόμαστε και πού θέλουμε να πάμε.Η αυτογνωσία σημαίνει ότι μπορούμε να κατανοήσουμε τα συναισθήματά μας (π.χ. θυμό, ζήλια, φόβο) και, στο μέτρο του δυνατού, να έχουμε μια αντικειμενική αυτοαντίληψη για τα δυνατά και αδύνατα σημεία μας, τα δυνατά μας σημεία, τις αδυναμίες και τις ικανότητές μας.Η αυτογνωσία αποτελεί προϋπόθεση για την προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση και αποτελεί εμπόδιο στην αλαζονεία. Η απορρύθμιση είναι η ικανότητα να διαχειριστούμε αποτελεσματικά την εσωτερική μας κατάσταση, τα συναισθήματα, τα συναισθήματα, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις.Ουσιαστικά, είναι η ικανότητα αυτο-ελέγχου και διαχειρίζεται τον συναισθηματικό μας εαυτό (π.χ. έλεγχος θυμού).Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να αποφύγουμε συναισθηματικές εκρήξεις που μπορούν να έχουν αρνητικές συνέπειες για τον εαυτό μας και τους άλλους και να προσαρμοστούν καλύτερα στις καταστάσεις (Kim & Cruz, 2016).Η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να «βάζεις» τον εαυτό σου στα παπούτσια του άλλου, ώστε να τον καταλαβαίνει καλύτερα και να μην συμπαθεί απαραίτητα ή να συμφωνήσει.Δηλαδή, η ικανότητα να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα, τις ανάγκες, τις αξίες, τα προβλήματα και τις ανησυχίες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρονται ή να τα χειρίζονται με τον σωστό τρόπο.Ίσως η πιο σημαντική διαφορά μεταξύ IQ και EI(Emotional Intelligence) είναι ότι η ΕΟ εξαρτάται λιγότερο από γενετικούς παράγοντες, επιτρέποντας στους γονείς και τους δασκάλους να συνεχίσουν εκεί που έφυγε από τη φύση, καθορίζοντας τις πιθανότητες επιτυχίας για το παιδί.Αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια έχει ειπωθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο σημαντική από το IQ στην επιτυχία της ανθρώπινης ζωής.Σύμφωνα με τον Goleman, τα άτομα με σχετικά υψηλό IQ δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή (Kao & Tsai, 2016).Με βάση τα παραπάνω, διαπιστώνεται ότι η ανάπτυξη της σωστής ηγεσίας είναι το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης, της συνεχούς υποστήριξης και της παροχής ευρύτερων γνώσεων εντός και εκτός του οργανισμού.Ο αντίκτυπος του ηγέτη μπορεί να μετρηθεί μέσω της απόδοσης του οργανισμού σε όλες τις ενέργειές του,καθώς και της σκληρής δυναμικής και της απόδοσης των εργαζομένων.

2.3 Ορισμός διαχείρισης και ηγεσίας

Οι πολιτικές σχετικά με τη διοίκηση και την ηγεσία υπήρξαν εδώ και πολύ καιρό για να ηρεμήσουν, ενώ υποστηρίζονται επιχειρήματα υπέρ και κατά της ιδέας ότι τα δύο είναι διαφορετικά. Δεν θα κάνουμε μια διεξοδική παρουσίαση αυτών των επιχειρημάτων, αλλά θα κάνουμε μια σύντομη περίληψη που θα υποστηρίζει την άποψή μας ότι παρόλο που η διοίκηση και η ηγεσία έχουν μια κοινή βάση και μοιράζονται βασικά χαρακτηριστικά, υπάρχουν σημαντικές διαφορές που κάνουν τη δουλειά των διευθυντών και των ηγετών διαφορετική. Θα ξεκινήσουμε επισημαίνοντας διαφορετικούς ορισμούς των δύο εννοιών.

Η διοίκηση θεωρείται κοινωνική πειθαρχία που ασχολείται με τη συμπεριφορά ανθρώπων και ανθρώπινων θεσμών (Drucker, 1999) και ένας διευθυντής θέτει στόχους (...) οργανώνει, παρακινεί και επικοινωνεί (...) και αναπτύσσει ανθρώπους (Drucker, 1953, σελ. 343-344); ο διαχειριστής είναι το δυναμικό, ζωτικό στοιχείο σε κάθε επιχείρηση. Χωρίς αυτόν οι «πόροι παραγωγής» παραμένουν εκ νέου πηγές και δεν γίνονται ποτέ παραγωγή. Η διοίκηση κάνει τους ανθρώπους να συνεργάζονται αρμονικά και να κάνουν αποτελεσματική χρήση των πόρων για την επίτευξη των στόχων (McMahon *et al.*, 1992).

Συνοψίζοντας, η διαχείριση μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία επίτευξης των καθορισμένων στόχων ενός οργανισμού μέσω της χρήσης ανθρώπινων, φυσικών και οικονομικών πόρων με τον καλύτερο δυνατό συνδυασμό και λήψη της κατάλληλης απόφασης λαμβάνοντας υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον. Η διαχείριση είναι μια πολύ μοναδική ιδέα, επειδή αντί να έχει μια καθολική προσέγγιση, είναι μάλλον εξαρτώμενη όπως υποστηρίζει ο Goodwin - δεν υπάρχει ισοδύναμη επιστήμη διαχείρισης, καθώς η διαχείριση εξαρτάται από συγκεκριμένες περιστάσεις και περιβάλλοντα και δεν έχει καθολική εφαρμογή (Goodwin, 2006). Η ίδια άποψη συμερίζεται και ο Dorros (2006, σελ. 5) ο οποίος βλέπει τη διαχείριση οποιουδήποτε ιδρύματος ή οργανισμού καθορίζεται από τις πολιτικές, τις δομές, τις διαδικασίες και τις πολιτιστικές αξίες στις οποίες ασκείται και προσαρμόζεται στο πλαίσιο στο οποίο επιδιώκει να επιτύχει αποτελέσματα. Ο μοναδικός πιο σημαντικός σκοπός της διαχείρισης είναι η αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των θεσμικών και οργανωτικών πόρων για την επίτευξη αποτελεσμάτων εκτός του οργανισμού.

Ο Moore(1996) καταλόγισε τις διαφορετικές προσεγγίσεις στη διαχείριση σε τέσσερις μεγάλες

κατηγορίες:

- Παραδοσιακή γραφειοκρατία - με έμφαση στη σαφή δομή, τις ιεραρχικές αλυσίδες διοίκησης, σαφή λογοδοσία για την απόδοση (Taylor, 1911).
- Νέα Δημόσια Διοίκηση - με έμφαση στο να γίνουν οι οργανισμοί περισσότερο σαν εταιρείες, που λειτουργούν σε αγορές μέσω της εισαγωγής ανταγωνισμού για τη βελτίωση της απόδοσης (Hood, 1991).
- «Ιαπωνικό» μοντέλο οργάνωσης ή «φυλή»-«αλληλεγγύη» μοντέλο οργάνωσης στο οποίο η αίσθηση της ταυτότητας και της υπερηφάνειας με τον ίδιο τον οργανισμό είναι η κύρια πηγή κινήτρων.
- Επαγγελματισμός - μοιράζεται την υπόθεση του «Ιαπωνικού» μοντέλου ότι οι άνθρωποι λειτουργούν καλύτερα όταν είναι αξιόπιστοι και η απόδοσή τους δεν παρακολουθείται στενά.η αίσθηση της ταυτότητας είναι με το επάγγελμα και όχι με τον οργανισμό, ή πιθανώς υπάρχει πίστη και στα δύο.

Όσον αφορά το ρόλο ενός διευθυντή, ο Mintzberg(1973) τους ταξινομήσε σε τρεις μεγάλες κατηγορίες με συγκεκριμένους δευτερεύοντες ρόλους και εργασίες που συνδέονται με αυτούς:

1. **Πληροφόρηση**- περιλαμβάνει παρακολούθηση (αναζήτηση και απόκτηση πληροφοριών σχετικών με την εργασία), διάδοση (επικοινωνία / διάδοση πληροφοριών σε / με άλλους εντός του οργανισμού) και PR (μετάδοση πληροφοριών στο εξωτερικό περιβάλλον).
2. **Διαπροσωπικό**- αυτό περιλαμβάνει την εκπροσώπηση (εκτελεί κοινωνικά και νομικά καθήκοντα, ενεργεί ως συμβολικός ηγέτης) ως ηγέτης (άμεσος, παρακινεί, εκπαιδεύει τους υφισταμένους) και δημιουργεί τον σύνδεσμο (δημιουργία και διαχείριση επαφών εντός και εκτός του οργανισμού).
3. **Αποφασικό**- ο τρίτος ρόλος περιλαμβάνει τον επιχειρηματία (εντοπισμός νέων ιδεών και έναρξη έργων βελτίωσης) διαχειριστής συγκρούσεων (επίλυση διαφορών ή προβλημάτων και υπέρβαση καταστάσεων κρίσης) κατανομή πόρων (καθορισμός και διανομή πόρων σύμφωνα με τις προτεραιότητες).

Το κεντρικό σημείο για αυτές τις απόψεις του κόσμου, ή δόγματα, είναι ότι η διαχείριση δεν είναι

καθαρά τεχνική επιχείρηση ·οι ιδέες, ο πολιτισμός και οι ιδεολογίες κάνουν μια πραγματική διαφορά (Hunter,

2007, σελ.57), το οποίο θα δούμε καθορίζει έναν ισχυρό δεσμό με την ηγεσία.Από όλους τους παραπάνω ορισμούς και απόψεις σχετικά με τη διαχείριση μπορούμε να αντλήσουμε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της διαχείρισης:• Περιλαμβάνει την ύπαρξη ενός στόχου / συνόλου στόχων, στόχων που διαμορφώνονται από τον οργανισμό και το περιβάλλον του.• Οι διαχειριστές πρέπει να έχουν σαφή κατανόηση των διαθέσιμων πόρων (από οικονομικούς σε ανθρώπους) για να τους διαθέσουν για τους καθορισμένους στόχους.• Ως διαδικασία περιλαμβάνει ένα σύνολο ενεργειών όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, ο έλεγχος, ο προϋπολογισμός, η αξιολόγηση (πιθανώς η πιο διάσημη αναφορά για αυτό είναι το POSDCORB τουGullick).• Παρόλο που έχει ένα σύνολο κοινών χαρακτηριστικών, η διαχείριση δεν έχει καθολικό χαρακτήρα, αλλά επηρεάζεται από τον τύπο οργάνωσης και το εξωτερικό περιβάλλον (βλ. Goodwin, 2006).• Πιθανώς το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι ότι η διοίκηση επικεντρώνεται στην ολοκλήρωση των πραγμάτων, στην επίτευξη αποτελεσμάτων - τον τελικό στόχο κάθε διευθυντή.• Τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό, η διοίκηση αφορά επίσης τα άτομα, επομένως οι προσωπικές τους πεποιθήσεις, αξίες και κίνητρα έχουν σημαντικό ρόλο στη δραστηριότητα οποιουδήποτε διευθυντή.

Παράλληλα με τη διαχείριση, την ηγεσία είναι ίσως ένα από τα πιο πολυσυζητημένα έννοιες σε σχέση με έναν οργανισμό και τις επιδόσεις.Ακόμα κι αν φαίνεται μια απλή και απλή ιδέα, είναι αρκετά δύσκολο να πούμε με ακρίβεια σε τι αναφέρεται, γι 'αυτό όπως η διαχείριση, υπάρχει πληθώρα ορισμών σχετικά με την ηγεσία.Μελέτες ηγεσίας άρχισαν να εμφανίζονται στα μέσα της δεκαετίας του '70 και εξελίχθηκαν δραματικά τις τελευταίες δεκαετίες.

Στη δεκαετία του 1970,συμπεριφορικές θεωρίες της ηγεσίας κυριάρχησαν στη σκηνή, στην προσοχή κατά σχέση με τη διαδικασία-στόχο, θεωρίες ανταλλαγής ηγέτη-οπαδού και τη λήψη αποφάσεων θεωρίας.Στη δεκαετία του 1980, αυτές οι παραδοσιακές θεωρίες που έδιναν έμφαση στις φυσικές γνωστικές διαδικασίες που χρησιμοποιούσαν οι ηγέτες αντιμετώπισαν ανταγωνισμό από νεότερες θεωρίες σχετικά με τα στυλ χαρισματικής, μετασχηματιστικής και πνευματικής ηγεσίας (βλέπεYukl, 1999, 2002).Ο Yukl(1989)υποστηρίζει ότι «οι πολυάριθμοι ορισμοί της ηγεσίας που έχουν προταθεί φαίνεται να έχουν λίγο άλλο κοινό από το να εμπλέκουν

μια διαδικασία επιρροής. Αυτό συμβαίνει έπειτα σε μια ασύμμετρη σχέση: ο ηγέτης ασκεί επιρροή στον ακόλουθο ». Ορίζει την ηγεσία να συμπεριλαμβάνει την επιρροή στόχων και στρατηγικών, επηρεάζοντας τη δέσμευση και τη συμμόρφωση στη συμπεριφορά των εργασιών για την επίτευξη αυτών των στόχων, επηρεάζοντας τη συντήρηση και τον προσδιορισμό της ομάδας και επηρεάζοντας την κουλτούρα ενός οργανισμού » (σελ. 253). Θα παρουσιάσουμε μερικούς ορισμούς για να δούμε μερικά κοινά χαρακτηριστικά σχετικά με την έννοια της ηγεσίας. Οι ηγέτες είναι άτομα που καθορίζουν κατεύθυνση για μια ομάδα εργασίας ατόμων που αποκτούν δέσμευση από αυτήν την ομάδα μελών προς αυτήν την κατεύθυνση και τα οποία στη συνέχεια παρακινούν αυτά τα μέλη να επιτύχουν τα αποτελέσματα της κατεύθυνσης (Conger, 1992, σελ. 18). Μια άλλη άποψη είναι ότι η ηγεσία περιστρέφεται γύρω από το όραμα, τις ιδέες, την κατεύθυνση, και έχει να κάνει περισσότερο με τους ανθρώπους που εμπνέουν ως προς την κατεύθυνση και τους στόχους παρά με την καθημερινή εφαρμογή. Ένας ηγέτης πρέπει να μπορεί να αξιοποιεί περισσότερα από τις δικές του δυνατότητες. Πρέπει να είναι ικανός να εμπνέει άλλους ανθρώπους να κάνουν πράγματα χωρίς να κάθεται στην κορυφή με μια λίστα ελέγχου (Bennis, 1989, σελ. 139).

Ο Northouse (2004, σελ. 3) βλέπει την ηγεσία ως μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για να επιτύχει έναν κοινό στόχο. Στο ίδιο φως, οι Donnelly *et al.* (1985, σελ. 362) δηλώνει ότι η ηγεσία είναι μια προσπάθεια να επηρεάσει τις δραστηριότητες των οπαδών μέσω της διαδικασίας επικοινωνίας και προς την επίτευξη κάποιου στόχου ή στόχων. Τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό, σύμφωνα με τον Prentice (1961, σελ. 143) η ηγεσία είναι η επίτευξη ενός στόχου μέσω της καθοδήγησης ανθρώπινων βοηθών. Ένας ηγέτης είναι εκείνος που συνδυάζει με επιτυχία τους ανθρώπινους συνεργάτες του για να επιτύχει συγκεκριμένους σκοπούς. Όλα τα παραπάνω δείχνουν μια σειρά κοινών χαρακτηριστικών σχετικά με την ηγεσία:

- Η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής σε άλλους (η έμπνευση είναι ο κοινός όρος).
- Η ηγεσία είναι ένα ομαδικό φαινόμενο, δεν μπορείτε να μιλήσετε για έναν ηγέτη χωρίς ομάδα οπαδών.
- Είναι προσανατολισμένο στον στόχο - με την έννοια ότι η διαδικασία επιρροής γίνεται προκειμένου να επιτευχθεί κάποιο είδος στόχου ή σκοπού.

- Η ηγεσία είναι μάλλον εμπνευσμένη και «μη υλική» (δεν μπορείτε να βάλετε τα χέρια σας σε αυτό, αλλά έχει μεγάλο αντίκτυπο).

Οι νεότερες θεωρίες της ηγεσίας, ωστόσο, δίνουν έμφαση στα συναισθήματα, τις αξίες. Αυτό σχετίζεται με αλλαγές στην οργανωτική θεωρία, ειδικά στην προσέγγιση του συστήματος, όπου η αβεβαιότητα και οι εξωτερικοί παράγοντες παίζουν τεράστιο ρόλο στην παραγωγή των οργανισμών. Αυτό κατέστησε επίσης μια αλλαγή στη θεωρία ηγεσίας, το καταλληλότερο παράδειγμα είναι η προσέγγιση του ηγετικού μετασχηματισμού. Ο James McGregor Burns ήταν ο πρώτος που εισήγαγε αυτήν την ιδέα (1978) και συνέδεσε την ηγεσία με τη διαδικασία της αλλαγής. Ο Μπερνς προτείνει ότι ο ρόλος του ηγέτη και του οπαδού είναι ενωμένος εννοιολογικά και ότι η διαδικασία της ηγεσίας είναι η αλληλεπίδραση της σύγκρουσης και της εξουσίας. Ο Μπερνς περιγράφει δύο βασικούς τύπους ηγεσίας: συναλλαγές και μετασχηματισμούς. Ο ηγέτης συναλλαγών πλησιάζει τους οπαδούς με σκοπό να ανταλλάξουν ένα πράγμα με το άλλο, για παράδειγμα, οι ηγέτες μπορούν να ανταμείψουν τον εργατικό δάσκαλο με αύξηση μισθού. Από την άλλη πλευρά, «ο ηγέτης που μεταμορφώνει αναζητά πιθανά κίνητρα στους οπαδούς, επιδιώκει να ικανοποιήσει υψηλότερες ανάγκες και εμπλέκει το πλήρες πρόσωπο του οπαδού» (Burns, 1978, σελ. 4). Η θέση του Μπερνς είναι ότι οι ηγέτες δεν γεννιούνται ούτε δημιουργούνται. Αντίθετα, οι ηγέτες εξελίσσονται από μια δομή κινήτρων, αξιών και στόχων. Αυτό δεν σημαίνει ότι άλλες θεωρίες δεν είναι σημαντικές, αλλά λαμβάνοντας υπόψη το αντικείμενο και τον σκοπό αυτής της μελέτης, η θεωρία του Μπερνς βρίσκεται στη βάση του επιχειρήματος «γιατί» και για την επιλογή των ερευνητικών οργάνων (συζητήθηκε στην αρχή της μελέτης περίπτωσης).

Στην ίδια γραμμή ο Avolio έχει δείξει (Avolio, 2005; Luthans and Avolio, 2003) ότι η ηγετική μεταμόρφωση αποτελείται από τουλάχιστον τέσσερις αλληλένδετες συμπεριφορές ή ομάδες ενεργειών:

- **εμπνευσμένη ωρίμανση**- διατύπωση ενός ελκυστικού και υποβλητικού οράματος σχετικά με το τι θέλει να γίνει ο οργανισμός και πώς θέλει να εξυπηρετήσει τους πελάτες του και τους σχετικούς ενδιαφερόμενους.
- **διανοητική διέγερση**- προώθηση ευκαιριών και οργανωτικών πολιτισμών που ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία μεταξύ του προσωπικού

- **εξιδανικευμένη επιρροή**- παρέχοντας πρότυπο για το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα.
- **εξατομικευμένη σκέψη**- συμμετοχή σε ρόλους καθοδήγησης και καθοδήγησης που ενδυναμώνουν το προσωπικό.

Από την ηγεσία του μετασχηματισμού, υποστηρίζει ο ίδιος συγγραφέας, πρέπει να θυμόμαστε ότι(Avolio, 2005):● οι υφισταμένοι κριτές ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί όταν ασχολούνται με μετασχηματιστικές συμπεριφορές.● ηγέτες μετασχηματισμού υπάρχουν σε όλα τα επίπεδα των οργανισμών.● όσο πιο μετασχηματιστική είναι η ηγεσία σε υψηλότερα επίπεδα στον οργανισμό,τόσο περισσότερο βρίσκεται σε χαμηλότερα επίπεδα, συμπεριλαμβανομένων των ομάδων του.Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι, ως διευθυντές, οι ηγέτες επηρεάζουν μέσω των ενεργειών τους, τον οργανισμό στο σύνολό του, είτε άμεσα είτε έμμεσα.Επίσης, σχετίζεται με αυτό που συζητήθηκε παραπάνω,αυτός ο τύπος προσέγγισης ηγεσίας συνδέεται με τον τρόπο που ορίσαμε τη διαχείριση νωρίτερα,το κοινό σημαντικό στοιχείο είναι η αλλαγή και η προσαρμοστικότητα των ηγετών και του πολιτισμού, και μέσω αυτών του οργανισμού.

2.4 Διευθυντές και ηγέτες - ανταγωνιστικές προοπτικές

Πιθανώς μια από τις πιο αναφερόμενες απόψεις σχετικά με τις δύο έννοιες είναι η σύντομη δήλωση του Warren Bennis: «Οι διευθυντές είναι άνθρωποι που κάνουν τα πράγματα σωστά και οι ηγέτες είναι άνθρωποι που κάνουν το σωστό» (Bennisand Nanus, 1985, σελ. 21).Αυτό το εξηγεί ως εξής - υπάρχει μια βαθιά διαφορά μεταξύ διαχείρισης και ηγεσίας, και τα δύο είναι σημαντικά.Η διαχείριση των μέσων για την πραγματοποίηση, την ολοκλήρωση, την ευθύνη ή την ευθύνη και την καθοδήγηση.Η καθοδήγηση επηρεάζει, καθοδηγεί προς μια κατεύθυνση,πορεία, δράση, γνώμη.Η διάκριση είναι ζωτικής σημασίας.Η διαφορά μπορεί να συνοψιστεί ως δραστηριότητες όρασης και κρίσης σε σχέση με δραστηριότητες εξάσκησης ρουτίνας (Bennisand Nanus 1985, σελ. 21).Από την ίδια πλευρά ο Bass (1990, σελ. 383) πιστεύει ότι οι ηγέτες διαχειρίζονται και οι διευθυντές καθοδηγούν, αλλά οι δύο δραστηριότητες δεν είναι συνώνυμες.

Οι λειτουργίες διαχείρισης μπορούν ενδεχομένως να παρέχουν ηγεσία.Οι ηγετικές δραστηριότητες μπορούν να συμβάλουν στη διαχείριση,αλλά παρ 'όλα αυτά, ορισμένοι διευθυντές δεν καθοδηγούν και ορισμένοι ηγέτες δεν διαχειρίζονται.Μια

πιο περιεκτική παρουσίαση των διαφορών μεταξύ των δύο προσφέρθηκε από τον Abraham Zaleznik (1977). Η διαφορά μεταξύ των διευθυντών και των ηγετών, έγραψε, έγκειται στις αντιλήψεις που κατέχουν, βαθιά στις ψυχές, του χάους και της τάξης. Οι διαχειριστές αγκαλιάζουν τη διαδικασία, αναζητούν σταθερότητα και έλεγχο και προσπαθούν ενστικτωδώς να επιλύσουν γρήγορα τα προβλήματα - μερικές φορές προτού καταλάβουν πλήρως τη σημασία ενός προβλήματος. Οι ηγέτες, αντιθέτως, ανέχονται το χάος και την έλλειψη δομής και είναι πρόθυμοι να καθυστερήσουν το κλείσιμο προκειμένου να κατανοήσουν τα ζητήματα πληρέστερα με αυτόν τον τρόπο.

Λόγω της ευρείας φύσης του, η ηγεσία και η διαχείριση μερικές φορές χρησιμοποιούνται ως εναλλάξιμα, αν και υπάρχουν διαφορές μεταξύ των δύο. Αυτές οι διαφορές προκύπτουν από κριτήρια όπως: ● νομιμότητα - για τους διευθυντές αυτό προέρχεται κυρίως από τα αποτελέσματά τους ή βασίζεται σε μια σύμβαση που ορίζει σαφώς τα καθήκοντά τους, ενώ οι ηγέτες έχουν μια πιο ευρεία και αμφίσημη βάση νομιμότητας. ● θέση στον οργανισμό - συνήθως οι διευθυντές μπορούν να φανούν και οι δύο σε θέσεις μεσαίου επιπέδου ενώ οι ηγέτες βρίσκονται κυρίως στην κορυφή της ιεραρχίας. ● δύναμη - οι διαχειριστές αντλούν την εξουσία τους κυρίως από την επίσημη θέση και τους κανονισμούς τους, ενώ οι ηγέτες επηρεάζουν τους ανθρώπους μέσω πιο ανεπίσημων μεθόδων. ● τύπος δράσης - οι διαχειριστές μπορούν να είναι αποτελεσματικοί ακόμη και αν δεν υπάρχει καμία αλλαγή (διατήρηση του status quo) ενώ οι ηγέτες συνήθως συνδέονται με την αλλαγή (διατήρηση του status quo).

Οι συγγραφείς πρότειναν μια διάκριση μεταξύ των διευθυντών που βασίζονται περισσότερο στην επίσημη θέση τους και των ηγετών που βασίζονται περισσότερο στις προσωπικές τους ικανότητες (Kotter, 1985 Zaleznik, 1977). Με αυτόν τον τρόπο, οι διαχειριστές χρησιμοποιούν πράγματα όπως προγραμματισμό, προϋπολογισμό,

οργανώνοντας ή ελέγχοντας ως εργαλεία ή μέσα για να φτάσετε στα άκρα, ενώ οι ηγέτες βασίζονται στο όραμα, την οικοδόμηση συνασπισμού, την έμπνευση, τα συναισθήματα, τη σκέψη. Από αυτήν την άποψη, οι διαχειριστές μπορούν να είναι μόνο διαχειριστές ή μπορούν να είναι διαχειριστές και ηγέτες. Μία σύνθεση αυτής της ιδέας είναι η εξής: «Η διαχείριση μπορεί να κάνει τα πράγματα μέσω άλλων μέσω των παραδοσιακών δραστηριοτήτων σχεδιασμού, οργάνωσης, παρακολούθησης και ελέγχου - χωρίς να ανησυχείτε πολύ για το τι συμβαίνει στο μυαλό των ανθρώπων. Η ηγεσία, αντιθέτως, ασχολείται ζωτικά με το τι σκέφτονται και αισθάνονται οι

άνθρωποι και πώς πρέπει να συνδέονται με το περιβάλλον με την οντότητα και με την εργασία / εργασία »(Nicholls, 1987, σελ. 21). Παρόλο που υπάρχουν κάποιες διαφορές μεταξύ διευθυντικών στελεχών και ηγετών, είναι κατά τη γνώμη μας ότι είναι δύσκολο να διακρίνουμε σαφώς μεταξύ των δύο στην πράξη.

Στην πράξη, οι διαχειριστές συχνά βασίζονται σε κάποιο βαθμό σε σχέδια, συντονίζουν και ελέγχουν και χρησιμοποιούν γραφειοκρατικά μέσα, αλλά προσπαθούν επίσης να δημιουργήσουν δέσμευση ή τουλάχιστον αποδοχή για σχέδια, κανόνες, στόχους και οδηγίες (Alvesson 2002). Κάνοντας τους ανθρώπους να κατανοήσουν τον σκοπό και να δημιουργήσουν νόημα γύρω από τους στόχους και τους στόχους της οργάνωσης σημαίνει τόσο επίσημες διαδικασίες όσο και μέσα και ανεπίσημα. «Οι διαχειριστές επηρεάζουν τη σκέψη και το συναίσθημα σε σχέση με τη διαχείριση συγκεκριμένων εργασιών και στόχων, καθιστώντας έτσι δύσκολη τη διαφοροποίηση στην ηγεσία και τη διαχείριση στην πράξη» (Alvesson, 2002, σελ. 101). Ο Warren Bennis (1997) συνοψίζει σαφώς αυτές τις διαφορές

Διευθυντής διευθυντή

Ο διαχειριστής διαχειρίζεται	Ο ηγέτης καινοτομεί
Ο διαχειριστής είναι αντίγραφο	Ο ηγέτης είναι πρωτότυπο
Ο διευθυντής διατηρεί	Ο ηγέτης αναπτύσσεται
Ο διευθυντής επικεντρώνεται στα συστήματα και τη δομή	Ο ηγέτης εστιάζει στους ανθρώπους
Ο διευθυντής βασίζεται στον έλεγχο	Ο ηγέτης εμπνέει εμπιστοσύνη
Ο διευθυντής αποδέχεται την πραγματικότητα	Ο ηγέτης το ερευνά
Ο διαχειριστής έχει μια προβολή μικρής εμβέλειας	Ο ηγέτης έχει προοπτική μεγάλης εμβέλειας
Ο διευθυντής ρωτά πώς και πότε	Ο ηγέτης ρωτά τι και γιατί
Ο μάνατζερ έχει το μάτι του πάντα στην κατώτατη γραμμή	Ο ηγέτης έχει το μάτι του στον ορίζοντα.
Ο διευθυντής μιμείται	Ο ηγέτης προέρχεται
Ο διαχειριστής αποδέχεται το status quo	Ο ηγέτης το προκαλεί
Ο διευθυντής είναι ο κλασικός καλός στρατιώτης	Ο ηγέτης είναι το δικό του πρόσωπο
Ο διευθυντής κάνει τα πράγματα σωστά	Ο ηγέτης κάνει το σωστό

Πηγή: Bennis (1997), σελ. 9.

Ο Bennis προσφέρει επίσης τρία βασικά συστατικά για την επιτυχή ηγεσία (Bennis, 1989):

- Ένα σαφές όραμα για το τι πρέπει να επιτευχθεί.
- Πάθος ή έντονο επίπεδο προσωπικής δέσμευσης.
- Ακεραιότητα ή χαρακτήρας.

Οι ηγετικές ιδιότητες και τα στυλ που απαιτούνται για ένα συγκεκριμένο έργο / έργο. Το επίπεδο εμπιστοσύνης και εξουσίας που κατέχει ένας ηγέτης εντός του οργανισμού ή της ομάδας είναι ζωτικής σημασίας για την υλοποίηση οποιουδήποτε έργου. Οι ηγέτες μπορούν να ηγηθούν μόνο εάν υπάρχει συναίνεση στο εργατικό δυναμικό με το οποίο επιθυμούν να εμπνεύσουν και να συνεργαστούν. Δηλαδή μπορεί να διοριστούν ως ηγέτες και μπορεί να έχουν τον τίτλο. Ωστόσο, για να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει την εξουσία τους για την πραγματοποίηση αλλαγών, η ομάδα (ή άτομα) πρέπει να αναγνωρίσει και να υποστηρίξει τους ηγέτες και την αρχή που κατέχουν. Οι ηγέτες διαδραματίζουν βασικό ρόλο ως «πράκτορες αλλαγής» και πρότυπα. Οι παράγοντες αλλαγής μπορούν να περιγραφούν ότι απαιτούν επτά δεξιότητες για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής (Dale et al. 2002). Αυτά είναι:

1. Η ικανότητα να εργάζεται ανεξάρτητα, χωρίς την εξουσία, την κύρωση και την υποστήριξη της ιεραρχίας διαχείρισης.
 2. Οι δεξιότητες ενός αποτελεσματικού συνεργάτη, ικανών να ανταγωνιστούν με τρόπους που ενισχύουν παρά καταστρέφουν τη συνεργασία
- Η ικανότητα ανάπτυξης σχέσεων υψηλής εμπιστοσύνης, με βάση υψηλά ηθικά πρότυπα.
4. Αυτοπεποίθηση, μετριασμένος με ταπεινότητα.
 5. Σεβασμός στη διαδικασία αλλαγής, καθώς και στο περιεχόμενο.
 6. Η ικανότητα εργασίας σε επιχειρησιακές λειτουργίες και μονάδες, να είναι «πολύπλευρες και αμφίδρομες».

(Παρατίθεται από τους Dale et al., 2002, παραθέτοντας τον Kanter, 1989).

Εργαζόμενος ως διαμεσολαβητής της αλλαγής, η πιο αποτελεσματική προσέγγιση είναι η ανάπτυξη μιας σαφούς κατανόησης του έργου ή του έργου, καθώς και ο προγραμματισμός και η ενημέρωση των αναγκών. Μερικές φορές, ορισμένοι ηγέτες μπορεί να συμπεριλάβουν την ομάδα στα στάδια προγραμματισμού και ενημέρωσης (Transformational style). Αν και, ανάλογα με την απαιτούμενη αλλαγή, το

έργο ή η εργασία μπορεί να απαιτήσει μια εμπνευσμένη / επηρεάζουσα παρουσίαση σε εκείνους που πρόκειται να εργαστούν και να υποστηρίξουν την προτεινόμενη αλλαγή (αναγεννησιακό στυλ). Οι ηγετικές ευθύνες περιλαμβάνουν την επίγνωση των ικανοτήτων κάποιου (δυνατά και αδύνατα σημεία), το επίπεδο εξουσίας, τις ανάγκες της ομάδας ασθενών, τις ανάγκες των μεμονωμένων υπαλλήλων και την «ομάδα».

2.5 Λειτουργίες διαχείρισης και ηγεσίας

Στο 6^ο αιώνα π.Χ. στην αρχαία Κίνα Λάο Τσε παρομοίασε τον συνετό ηγέτη στο νερό. Το νερό καθαρίζει και αναζωογονεί όλα τα πλάσματα χωρίς διάκριση και κριτική, το νερό πηγαίνει ελεύθερα και άφοβα κάτω από την επιφάνεια των πραγμάτων, το νερό ρέει και αποκρίνεται, το νερό ακολουθεί ελεύθερα το μονοπάτι. Ο ηγέτης εργάζεται σε κάθε κατάσταση χωρίς να παραπονιέται, με κάθε άτομο ή θέμα που πρέπει να αντιμετωπίσει, ο ηγέτης ενεργεί έτσι ώστε όλοι να επωφελούνται και να εξυπηρετούν σωστά ανεξάρτητα από το ποσό της αμοιβής, ο ηγέτης μιλά απλά και ειλικρινά και παρεμβαίνει για να διαχέει το φως και δημιουργήσει αρμονία. Παρατηρώντας τις κινήσεις του νερού, ο ηγέτης έμαθε ότι για δράση, ο σωστός χρόνος είναι το παν. Όπως και το νερό, ο ηγέτης υπακούει, επειδή ο αρχηγός δεν πιέζει την ομάδα, δεν πανικοβάλλεται και δεν αντιστέκεται (Wren, 2013, σελ. 69).

Ενώ τα μέσα τους ποικίλλουν, διαφορετικές θεωρίες ηγεσίας εξηγούν πώς οι ηγέτες επηρεάζουν τους οπαδούς για να ευθυγραμμίσουν τις προσπάθειές τους για να επιτύχουν κάτι που ο ηγέτης θέλει (Hazy & Backström, 2014). Διαφορετικά μέσα περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, κυρίαρχη προσωπικότητα και αυξημένη εξουσία με συμπεριφορές που βασίζονται σε οπαδούς και σχέσεις με την εμπνευσμένη συμπεριφορά του ηγέτη και του ηγέτη, ενισχύοντας τη συναισθηματική δέσμευση και δέσμευση των οπαδών.

Στη σύγχρονη επιχείρηση η ιδέα του ηγέτη έχει διαφορετικές διαστάσεις και ακόμη και η ονοματολογία είναι διαφορετική: Διευθύνων Σύμβουλος, Διευθύνων Σύμβουλος (CEO), κυρίως στην Αμερική, Διευθύνων Σύμβουλος, κυρίως στην Αγγλία, του οποίου η μετάφραση στα νεοελληνικά θα μπορούσε να είναι CEO, όταν αναφέρεται Στην ηγεσία των ΜΚΟ, χρησιμοποιείται συνήθως ο όρος «Εκτελεστικός Διευθυντής», ενώ επιλέγεται ο όρος «Διαχειριστής» για τον Διαχειριστή (Sturm, Vera και Crossan, 2017) (Παράρτημα 1-Το περιεχόμενο της ηγεσίας).

Μερικοί άνθρωποι είναι ηγέτες λόγω της επίσημης θέσης τους σε έναν οργανισμό, ενώ άλλοι είναι ηγέτες λόγω του τρόπου με τον οποίο άλλα μέλη της ομάδας τους ανταποκρίνονται σε αυτούς. Αυτοί οι δύο συνηθισμένοι τύποι ηγεσίας ονομάζονται: καθορισμένη ηγεσία και αναδυόμενη ηγεσία (Jian&Fairhurst2017). Η ηγεσία που βασίζεται στην κατοχή μιας θέσης σε έναν οργανισμό έχει εξουσιοδοτημένη ηγεσία, οι ηγέτες της ομάδας, οι διευθυντές τμήματος, οι διευθυντές και οι διευθυντές είναι όλα παραδείγματα εξουσιοδοτημένης ηγεσίας. Ωστόσο, το άτομο που είναι επιφορτισμένο με την ηγεσία δεν είναι πάντα ο πραγματικός ηγέτης σε ένα δεδομένο περιβάλλον. Όταν άλλοι αντιλαμβάνονται ένα άτομο ως το πιο ισχυρό μέλος μιας ομάδας ή οργανισμού, ανεξάρτητα από τον τίτλο του ατόμου, το άτομο εμφανίζεται ως αναδυόμενος ηγέτης (Ljungholm, 2016). Το άτομο αποκτά την αναδυόμενη ηγεσία μέσω άλλων ατόμων στον οργανισμό που υποστηρίζουν και αποδέχονται τη συμπεριφορά του ατόμου. Αυτός ο τύπος ηγεσίας δεν είναι συγκεκριμένος για την τοποθεσία, αλλά εμφανίζεται για μια χρονική περίοδο μέσω της επικοινωνίας (Northouse, 2016, σελ. 8).

Οι λειτουργίες ενός ηγέτη σε μια επιχείρηση μπορούν να χαρακτηριστούν ως πολυδιάστατες καθώς αγγίζουν κάθε σημαντική πτυχή της λειτουργίας της. Είναι συχνά επιτακτική ανάγκη για έναν ηγέτη να επιτύχει οργανωτικούς στόχους, εστιάζοντας τόσο σε λογικές όσο και σε συναισθηματικές πτυχές όταν ασχολείται με ζητήματα σύγκρουσης καθώς αυτός ή αυτή επιλύει διαφορές ή συγκρούσεις που συμβαίνουν σε οποιοδήποτε επίπεδο στην οργανωτική ιεραρχία, AnSaeed, -ul-Haq, & Niazi, 2014). Αναλυτικότερα, ένας ηγέτης σχεδιάζει τις ενέργειες της επιχείρησης έτσι ώστε πέρα από την επίτευξη του στόχου, να μπορούν να ληφθούν τα πιο κατάλληλα μέτρα. Συμμετέχει στην οργάνωση των καθηκόντων, καθώς και στη διαδικασία της σωστής εκχώρησής τους στους πιο ικανούς. Αυτό δεν αρκεί, ωστόσο, καθώς θα πρέπει να παρέχει συνεχή καθοδήγηση και υποστήριξη σε όσους θα πρέπει να εκτελέσουν τις απαραίτητες ενέργειες και εργασίες. Φυσικά, έχει επίσης την ευθύνη αξιολόγησης και λογοδοσίας, δηλαδή εάν οι εργαζόμενοι έχουν ολοκληρώσει τα καθήκοντά τους με τρόπους που πληρούν τις απαιτήσεις της εταιρείας (Noviany, Wardani&Komariah, 2019).

Στην έρευνά τους, η Crossan και οι συνεργάτες της (2017) προσπάθησαν να εντοπίσουν τις πτυχές της ηγεσίας που είναι σημαντικές για πιο αποτελεσματική ηγεσία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ορισμένες διαστάσεις του χαρακτήρα όπως η

ακεραιότητα, η λογοδοσία και τα κίνητρα θεωρούνται εξαιρετικά σημαντικές, ενώ άλλες όπως η ταπεινότητα, η ανθρωπότητα και η δικαιοσύνη είναι επιθυμητές αλλά σε μικρότερο βαθμό. Εν μέρει, αυτό μπορεί να συμβαίνει επειδή πολλοί οργανισμοί τείνουν να χρησιμοποιούν τη γλώσσα της ακεραιότητας, της λογοδοσίας και της ενεργοποίησης στις δηλώσεις αξίας τους και στην επικοινωνία εντός της εταιρείας και δίνουν λιγότερη έμφαση σε άλλα στοιχεία, παρόλο που η σημασία τους έχει αναγνωριστεί. Τα άτομα ανταποκρίνονται επίσης θετικότερα στα στοιχεία με τα οποία είναι εξοικειωμένα (π.χ. πολλά από τα στοιχεία της διαχείρισης απόδοσης, της επιβράβευσης και άλλων συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων). Επιπλέον, φαίνεται ότι υπάρχουν κάποιες ηγετικές συμπεριφορές που είναι πιο ορατές, όπως η ενεργοποίηση και το θάρρος που οδηγούν στην πεποίθηση ότι χρειάζονται καθόλου ή τις περισσότερες φορές (Crossan, et al., 2017).

Αν και στην κοινή γνώμη και σε κάποια βιβλιογραφία οι όροι ηγέτης και διευθυντής θεωρούνται ως αντίθετοι ή αμοιβαίως αποκλειστικοί, υπάρχουν επιχειρήματα που υποστηρίζουν τυχόν διαφορές, ομοιότητες και συνύπαρξη. Σύμφωνα με τον Kotter (2011: 25) η ηγεσία δεν έχει καμία σχέση με τα «μυστηριώδη», «χαρισματικά» ή «άλλα εξωτικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας». Δεν είναι κάτι που παρέχεται στους λίγους, αλλά δεν είναι απαραίτητα ότι η ηγεσία είναι καλύτερη από τη διοίκηση. Η ηγεσία και η διαχείριση είναι δύο ξεχωριστά και συμπληρωματικά συστήματα δράσης, καθένα από τα οποία έχει τη δική του λειτουργία και χαρακτηριστικά. Αυτά τα δύο συστήματα είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του σύνθετου και δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Fuller & Sturm, 2017).

Ειδικότερα, ο Northouse (2016) υποστηρίζει ότι εάν ένας οργανισμός έχει ισχυρή διαχείριση χωρίς ηγεσία, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι ασφυκτικό και γραφειοκρατικό. Αντίθετα, εάν ένας οργανισμός έχει ισχυρή ηγετική διοίκηση, το αποτέλεσμα μπορεί να μην έχει νόημα ή να στοχεύει αλλαγή για χάρη της αλλαγής. Για να είναι αποτελεσματικοί, οι οργανισμοί πρέπει να έχουν και τα δύο, όπως υποστηρίζει ο Kotter, τόσο αποτελεσματική διαχείριση όσο και ικανή ηγεσία. Τα κορυφαία σημεία και των δύο παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1. Λειτουργίες διαχείρισης και ηγεσίας

Λειτουργίες διαχείρισης και ηγεσίας

Η διοίκηση παράγει τάξη και συνέπεια	και Η ηγεσία δημιουργεί αλλαγή και κίνηση
Προγραμματισμός και προϋπολογισμός. Καθιέρωση ατζέντας	και Προσδιορισμός κατεύθυνσης Εγώ. Δημιουργεί ένα όραμα ii. Μεγάλη διευκρίνιση εικόνας
ii. Καθορισμός χρονοδιαγραμμάτων	iii. Υιοθετήστε στρατηγικές
iii. Κατανομή των πόρων	
Οργάνωση και στελέχωση	Ευθυγράμμιση ανθρώπων
Εγώ. Παρέχει δομή	Εγώ. Επικοινωνία με στόχους
ii. Κάνει θέσεις εργασίας	ii. Αναζήτηση δέσμευσης
iii. Υιοθέτηση κανόνων διαδικασιών	και iii. Δημιουργία ομάδων και συνασπισμών
Αντιμετώπιση προβλημάτων	και Κίνητρα και έμπνευση
αντιμετώπιση προβλημάτων	Εγώ. Έμπνευση και ενεργοποίηση
Εγώ. Ανάπτυξη κινήτρων	ii. Ενδυνάμωση των θαυμαστών
ii. Παράγει δημιουργικές λύσεις	iii. Ικανοποίηση ανεκπλήρωτων
iii. Λαμβάνει διορθωτικά μέτρα	αναγκών

Πηγή: Δύναμη για αλλαγή: Πώς η ηγεσία διαφέρει από τη διαχείριση (σελ. 3–8), (Northouse, 2016, σελ. 14)

Νεότερες μορφές ηγεσίας είναι η αυθεντική ηγεσία. Συντονισμένη ηγεσία και ευέλικτη ηγεσία. Η επιλογή του όρου «αυθεντική ηγεσία», όπως αναφέρθηκε από τον Μάιο, Chan, Hodges και Avolio (2003, σελ. 248), είχε ως στόχο να εστιάσει την επιστημονική κοινότητα στη δημιουργία μιας ριζοσπαστικής αντίληψης που θα υποστηρίζει όλες τις θετικές προσεγγίσεις στην ηγεσία και την ανάπτυξή της.

Οι Luthans & Avolio (2003), όπως αναφέρεται στο άρθρο των Avolio, Walumbwa και Weber (2009, σελ. 423-424), ορίζουν την αυθεντική ηγεσία ως «μια διαδικασία που αντλεί τόσο από θετικές ψυχολογικές δεξιότητες όσο και από μια πολύ ανεπτυγμένη οργανωτικό πλαίσιο, που οδηγεί αφενός σε υψηλότερο βαθμό αυτογνωσίας και αφετέρου σε αυτορυθμιζόμενες θετικές συμπεριφορές ηγετών και των συνεργατών τους, προωθώντας τη θετική αυτο-ανάπτυξη». Αυτός ο ορισμός έχει οριστεί εξ αρχής ως πολυεπίπεδο επειδή περιελάμβανε τον αρχηγό, τον οπαδό του και

το περιεχόμενο της σχέσης, με έναν πολύ συγκεκριμένο τρόπο μελέτης και μέτρησης.

Η ευέλικτη ηγεσία αναφέρεται σε αυτό το μοντέλο ηγέτη που διαχειρίζεται διαφορετικά πράγματα προσαρμόζεται με ευκολία σε νέες συνθήκες και γενικά αυτό το μοντέλο επικεντρώνεται σε ηθικά ζητήματα είναι η συναλλαγή έχει ένα όραμα επικεντρώνεται στις διαδικασίες μετασχηματισμού έχει μια ευρύτερη πνευματική διέγερση. Από την άλλη πλευρά, η συντονισμένη ηγεσία αναφέρεται σε έναν ηγέτη με όραμα με πίστη και ελπίδα για τους στόχους του, συντονίζοντας όλους στον κοινό στόχο.

2.6 Οι ανάγκες των ατόμων

Όλες οι ομάδες αποτελούνται από άτομα με τις δικές τους προσωπικές πεποιθήσεις, συμπεριφορές και προσδοκίες. Αυτές οι συμπεριφορές θα επηρεάσουν επίσης τον σεβασμό τους για την εξουσία, τις αντιλήψεις τους για την αυτοεκτίμηση και την αξία εντός του οργανισμού. Με τη σειρά τους, αυτά δεν μπορούν να αποτύχουν αλλά να επηρεάσουν την ικανότητά τους ή επιθυμούν να αποδεχτούν ή να υποστηρίξουν την αλλαγή (Handy, 1993). Ως επαγγελματίες της υγειονομικής περίθαλψης, οι ανάγκες του ατόμου και οι θεωρίες, όπως η ιεραρχία των αναγκών του Maslow είναι εγγενείς για την εργασία που αναλαμβάνεται στην κλινική περίθαλψη (Maslow, 1943). Ωστόσο, είναι σημαντικό αυτές οι βασικές ανάγκες να αναγνωρίζονται και να εκτιμώνται κατά την εξέταση μεμονωμένων μελών μιας ομάδας στο εργασιακό περιβάλλον. Ο Beattie (1995) εντοπίζει συγκεκριμένες δυσκολίες αλλαγής στην υγειονομική περίθαλψη και την πιθανή αλλαγή επαγγελματικών ορίων που ευθυγραμμίζουν τις συμπεριφορές με εκείνες του «φυλετισμού». Ιστορικά, οι νοσοκόμες και οι συναφείς επαγγελματίες υγείας έχουν καθιερώσει εργασιακές συνήθειες και συμπεριφορές που ελέγχονται από ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Στη νέα εποχή της ενδυνάμωσης των συμμαχικών επαγγελματιών της υγείας, τα επίπεδα κινήτρων θα βασίζονται στην ικανότητα και τις ευκαιρίες για άτομα ή ομάδες να επεκτείνουν τις δεξιότητές τους και να αναγνωρίσουν ευκαιρίες για ανάπτυξη.

2.7 Οι ανάγκες της ομάδας

Η ομάδα είναι ένας σύνθετος συνδυασμός ατόμων με μεμονωμένες προσωπικότητες, πολιτισμικές πεποιθήσεις και συμπεριφορές που συνεργάζονται με τον συνολικό στόχο της επίτευξης ενός κοινού στόχου. Η συνεργασία μαζί ως ομάδα είναι μια δυναμική και συνεχώς μεταβαλλόμενη διαδικασία. Δεν είναι σε καμία περίπτωση, ένα σταθερό φαινόμενο. Οι ομάδες θα υπόκεινται σε συνεχή μετάβαση ανάλογα με διάφορες αλλαγές στη δυναμική της ομάδας, αλλαγές ρόλων, αρμοδιοτήτων και άλλες εξωτερικές επιρροές. Πολλές ανεπαρκείς επιδόσεις της ομάδας σχετίζονται με κακή ηγεσία (Ovretveit, 1993). Ένας ηγέτης παραμένει σε αποτελεσματική θέση εξουσίας με συναινετική συμφωνία των οπαδών (η ομάδα). Οι περιπτώσεις μπορούν να ανακληθούν όταν η αλλαγή ή η ηγετική αρχή αμφισβητείται ή «σαμποτάρει» από ένα μεμονωμένο μέλος της ομάδας ή συλλογικά από μια ομάδα. Αυτό το «σαμποτάζ» μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Μερικά άτομα έχουν χαμηλότερη ανοχή στην αλλαγή και θα βρουν απειλητική την αλλαγή (Dawson, 2003). Ωστόσο, δεν είναι πάντα κατάλληλο να θεωρήσουμε ότι η ομάδα ή το άτομο έχει αποτύχει εάν το ένα ή το άλλο είναι ανθεκτικό στην αλλαγή. Μπορεί να είναι το σφάλμα της ηγετικής προσέγγισης στην εφαρμογή ή να αποδοθεί σε ένα ευρύ φάσμα ανησυχιών που επηρεάζουν την προοπτική της ομάδας για την «ιδιοκτησία» ή το έργο. Ως ηγέτης, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε τον καλύτερο τρόπο παροχής υποστήριξης που επιτυγχάνει τους κοινούς στόχους της ομάδας. Υπάρχουν διάφορα εργαλεία επίλυσης προβλημάτων που χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν την ατομική και ομαδική εργασία. Μερικά χρήσιμα μοντέλα μπορεί βρισκόμαστε στην προς ανάγνωση λίστα. Η ανάπτυξη της ομάδας λέγεται ότι αποτελείται από πέντε στάδια.

□ Διαμόρφωση

Αυτό συμβαίνει συνήθως σε μια στιγμή αλλαγής (π.χ. νέο μέλος της ομάδας). Η ομάδα είναι πιο προσεκτικοί, αξιολογώντας και αναζητώντας καθοδήγηση από τον ηγέτη.

□ Καταγίδα

Η απογοήτευση και ο θυμός μπορεί να παρουσιαστούν με συγκρούσεις μεμονωμένων προοπτικών και ενδιαφέροντος στο αποτέλεσμα των έργων ή των προγραμματισμένων αλλαγών. Υπάρχει υψηλό δυναμικό για σύγκρουση. Το ηθικό και η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να επηρεαστούν.

Κανονική

Τα μέλη της ομάδας γίνονται πιο ευαίσθητα στις ανάγκες των άλλων.Πρέπει να γίνει προσπάθεια

για την επίτευξη αρμονίας όπου οι στόχοι της ομάδας ή του έργου αρχίζουν να αναγνωρίζονται

και θεωρείται.

Εκτέλεση

Τα μέλη της ομάδας μπορούν να επικοινωνούν ανοιχτά,συνεργάζονται καλά και είναι παρακινήμενος.Μπορούν να χειριστούν τις διαφωνίες και την πρόοδο με τους στόχους του

ομάδα.

Εκπληκτική

Η ομάδα μπορεί να προβληματιστεί για ολοκληρωμένες εργασίες / έργα και να αναγνωρίσει την ανάγκη για έλεγχο

απαιτούνται νέα σχέδια ή στόχοι.

2.8 Επίτευξη στόχων ομάδας

Η ηγεσία είναι μια εξελιγμένη διαδικασία επηρεασμού της συμπεριφοράς των άλλων για την επίτευξη των στόχων της ομάδας.Η θέση του ηγέτη δείχνει από μόνη της τον ηγετικό ρόλο που έχει στην ομάδα, οπότε η ηγεσία του είναι το κλειδί για την επιτυχία τόσο του ίδιου όσο και ολόκληρου του οργανισμού που διαχειρίζεται.Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι ηγεσίας ανάλογα με το προφίλ της προσωπικότητας του κάθε ηγέτη και την εμπειρία αγώνων(Παράρτημα 2-Στυλ ηγεσίας).Στην έρευνα των Alonso-Gonzalez, et al.(2017) εξέτασε στυλ ηγεσίας με βάση αυτό Μπορεί να αναφερθεί ότι ο Pony Ma ακολουθεί το υπερβατικό μοντέλο ηγέτη.Ο MaHuateng γεννήθηκε το 1971 και είναι επιχειρηματίας, επενδυτής, πολιτικός και φιλάνθρωπος.Είναι ο ιδρυτής τηςTencent, η οποία είναι σήμερα η πιο κερδοφόρα εταιρεία που δραστηριοποιείται στον τομέα του Διαδικτύου και των νέων τεχνολογιών.Είναι επίσης η μεγαλύτερη εταιρεία διαδικτυακών τυχερών παιχνιδιών.Αυτός ο ηγέτης γεννήθηκε στο Chaoyang,Shantoutης Κίνας.Όταν ο πατέρας προσλήφθηκε ως διευθυντής στο λιμάνι του Σενζέν από το νεαρό άνδρα, τότε ο Ma τον ακολούθησε, εγγράφηκε στο πανεπιστήμιο εκεί και το 1992 με πτυχίο στην επιστήμη των υπολογιστών και τις νέες τεχνολογίες.Αφού εργάστηκε για

μεγάλες εταιρείες, ξεκίνησε την εταιρεία του το 1998. Από το 1999 ξεκινά η ταχεία και επιτυχημένη πορεία της εταιρείας του, που είναι σήμερα μια από τις μεγαλύτερες στον κόσμο, στον τομέα δράσης της (FT, 2018).

Συγκεκριμένα, έχει χαρακτηριστεί ως ταπεινός ηγέτης καθώς έχει ένα μακροχρόνιο επιτυχημένο βιογραφικό. Ο τρόπος που κυβερνά βασίζεται στις αρχές της αυτοθυσίας, της πειθαρχίας, του ταλέντου, της αλληλεγγύης και της σεμνότητας. Βάζει το σύνολο πάνω από το άτομο και αφήνει τον πρωταγωνιστικό ρόλο στα στελέχη του. Αντίθετα, παρουσιάζει τους ακόλουθους περιορισμούς, όπως ο χαμηλός προσανατολισμός των αποτελεσμάτων, οι τιμές προτεραιότητας, η αργή λήψη αποφάσεων όταν οι καταστάσεις απαιτούν γρήγορη απόκριση, χαμηλή επικοινωνία και πειστική ικανότητα, χαμηλή ικανότητα απόκρισης έκτακτης ανάγκης και απώλεια αντικειμενικότητας για την εμφάνιση αξίας. Συμπερασματικά, οι κύριοι τομείς βελτίωσης εστιάζονται περισσότερο στα αποτελέσματα και στην επικοινωνία (Armstrong, 2016).

Ομοίως, ο Robert Mueller ακολουθεί το μοντέλο των ηγετικών συναλλαγών, διατηρώντας πολύ καλές σχέσεις με τους υφισταμένους του και αναπτύσσει πάντα τις απόψεις και τις θέσεις του σε συνεργασία μαζί τους, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη δύναμη της ομάδας και έχει επιτύχει πολλά βάσει αυτής της αρχής. Γεννημένος το 1944 είναι δικηγόρος και διετέλεσε Γενικός Διευθυντής του Ομοσπονδιακού Γραφείου Ερευνών (FBI) από το 2001-2013. Σπούδασε στο Princeton University και στη Νέα Υόρκη στο Πανεπιστήμιο, και ήταν αξιωματικός του Ναυτικού των ΗΠΑ κατά τη διάρκεια του πολέμου του Βιετνάμ, κερδίζοντας το Χάλκινο Αστέρα ως τιμητική διάκριση για τις υπηρεσίες που παρέχονται στη χώρα καταγωγής του. Ένωσε τους Ρεπουμπλικάνους, αλλά με τις ικανότητές του παρέμεινε στο FBI από τέσσερις από τους προέδρους του, Τζορτζ Χ. Μπους, Μπιλ Κλίντον, Τζορτζ Μπους και Μπαράκ Ομπάμα (Spector, 2017). Το 2017, διορίστηκε Ειδικός Σύμβουλος του Υπουργείου Δικαιοσύνης των Ηνωμένων Πολιτειών. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Mueller επέβλεψε την έρευνα για πιθανές σχέσεις μεταξύ της ρωσικής κυβέρνησης και των ανθρώπων που διεξήγαγαν την προεκλογική εκστρατεία του τρέχοντος προέδρου των ΗΠΑ Donald Trump. Όλα τα διάφορα πολιτικά κόμματα έσπευσαν να κρίνουν το διορισμό θετικά, καθώς ο Ρόμπερτ Μούλερ θεωρείται έντιμο, δίκαιο άτομο με άψογη φήμη. Θεωρήθηκε το σωστό άτομο στο σωστό μέρος. Ο Ρόμπερτ Μούλερ συνεργάστηκε καλά με τους συναδέλφους του και βρήκε γεγονότα που αφορούν τον

τρέχοντα πρόεδρο. Μετά την ολοκλήρωσή του, επέστρεψε με επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα με δύο από τους συναδέλφους του (Staff, 2014). Συχνά τον τραβάει το επίκεντρο για να ανακουφίσει την πίεση από την ομάδα (Hammond et al., 2017).

Τέλος, ο Bill Gates ακολουθεί το μετασχηματισμό ηγέτη μοντέλο, το οποίο χαρακτηρίζεται από του κομψότητα, συμπεριφέρεται ως ηγέτης και αποδεικνύει αρχές όπως ο σεβασμός του αντιπάλου, βλέπει κινδύνους και ευκαιρίες, τις αξίες τους πελάτες, και προσδιορίζει την εταιρεία και τους εργαζομένους τους. Ο πατέρας του Bill Gates ήταν εισαγγελέας και η μητέρα του, Mary Maxwell, ήταν καθηγήτρια στο Πανεπιστήμιο της Ουάσιγκτον και πρόεδρος της United Way International. Το 1968, σε ηλικία 13 ετών, ο Μπιλ Γκέιτς παρακολούθησε το Lakeside Private School, όπου ήρθε για πρώτη φορά σε επαφή με το θέμα στο οποίο επρόκειτο να ακολουθήσει μια σημαντική καριέρα: τον υπολογιστή. Η Microsoft, την οποία ίδρυσαν, αγοράζει το λογισμικό, το οποίο διατίθεται στο εμπόριο με το όνομα Altair Basic, και τον Απρίλιο του 1975, οι Gates και Allen ίδρυσαν τη Microsoft. Ταυτόχρονα, πωλούν BASIC, που δημιουργήθηκε από την Intel και την NCR, και προσλαμβάνουν τους δύο συμμαθητές τους, τους Marc MacDonald και Ric Weiland. Τον Ιανουάριο του 1979, ο Μπιλ Γκέιτς μετέφερε τη Microsoft και τους 16 υπαλλήλους της στο Σιάτλ (Ουάσιγκτον) και προσέλαβε έξυπνους ανθρώπους που, ωστόσο, δεν είχαν προηγούμενη εμπειρία σε παρόμοια θέση. Η εταιρεία κάνει ένα τρελό τρέξιμο σήμερα φέρνοντας την εταιρεία ως μία από τις πλουσιότερες στον κόσμο (IEFIMERIDA, 2016). Ο Μπιλ Γκέιτς έχει τους ακόλουθους περιορισμούς: χαμηλή πιθανότητα προσαρμογής του τρόπου σκέψης του, κακή επικοινωνία, χαμηλό επίπεδο ενσυναίσθησης με άτομα που τον ρωτούν, χαμηλά επίπεδα διαφάνειας για αυτό που πραγματικά πιστεύει και χαμηλά επίπεδα εγγύτητας με άτομα που τον αντιλαμβάνονται μακρινά και ψευδές. Επομένως, οι κύριοι τομείς βελτίωσής του είναι μια μεγαλύτερη διανοητική φερεγγυότητα και φυσικότητα στην αντιμετώπιση των ανθρώπων (Alonso-Gonzalez et al., 2017).

Μεταξύ των διαφορετικών τρόπων ηγεσίας που υιοθέτησαν οι ηγέτες σε μια ποικιλία ερευνών (Alonso-Gonzalez et al., 2017) υποστηρίζουν ότι εκείνοι οι ηγέτες που τόνισαν την ηγεσία και τη διδασκαλία ήταν λιγότερο πιθανό να ευνοούν την αυταρχική συμπεριφορά. Τα δεδομένα της αγοράς υπογραμμίζουν την επικράτηση του δημοκρατικού μοντέλου ηγεσίας, σε μικρότερο βαθμό του τρόπου διοίκησης και διδασκαλίας και του κοινωνικού, ενώ σε μικρότερο βαθμό οι ηγέτες φαίνεται να ακολουθούν το αυταρχικό ηγετικό στυλ και το θετικό σχόλιο. Οι ίδιοι ερευνητές

επισημαίνουν ότι η εμπειρία και η ηλικία του ηγέτη επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί, με πιο έμπειρους και ηλικιωμένους ηγέτες να έχουν πιο δημοκρατική και κοινωνική συμπεριφορά από τους νεότερους και τους άπειρους συναδέλφους τους που φαίνεται να ακολουθούν το αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας.

Από την πλευρά του εργαζομένου, οι προτιμήσεις ικανοποίησης των εργαζομένων ποικίλλουν. Για παράδειγμα, φαίνεται να προτιμούν ένα στυλ ηγεσίας που εστιάζει στην παροχή θετικών σχολίων και στην παροχή καθοδήγησης και κοινωνικής υποστήριξης. Παρόμοια αποτελέσματα αναφέρονται από τον Pido (2014), υποστηρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν το μοντέλο ηγεσίας που εστιάζει στην καθοδήγηση και την καθοδήγηση σε σχέση με άλλα στυλ ηγεσίας. Τα αποτελέσματα της έρευνάς του καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες πρέπει να συμπεριφέρονται δημοκρατικά κατά περίπτωση, επιτρέποντας στους υπαλλήλους τους να συμμετέχουν στην οριοθέτηση των ομαδικών στόχων, επιλέγοντας ανταγωνιστικές στρατηγικές και πρακτικές κατάρτισης για τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης.

Αυτή η προτίμηση για το περιστασιακό και δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας έχει επίσης επαληθευτεί σε ομάδες χόκεϊ κολλεγίων που έχουν διαπιστώσει ότι οι αθλητές προτιμούν επίσης το ίδιο μοντέλο ηγεσίας ομάδας. Πράγματι, υπήρχε μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ του δημοκρατικού στυλ της ηγεσίας του προπονητή και των θετικών σχολίων με την ικανοποίηση των αθλητών. Ταυτόχρονα, σε ομαδικά αθλήματα, οι αθλητές βρέθηκαν να απολαμβάνουν την αίσθηση ότι «παίζουν καλά» με τους συμπαίκτες τους, με τη γενναιόδωρη συμπεριφορά τους, την ομαδική εργασία και τους κοινούς στόχους της ομάδας (Little, 2018).

Η σημασία του ρόλου του ηγέτη σε μια ομάδα αποδεικνύεται μέσω μιας σειράς αλληλεπιδράσεων. Για παράδειγμα, σημειώνεται ότι όταν χρησιμοποιείται το προτιμώμενο στυλ, οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και υψηλότερα ποσοστά νίκης. Επίσης, ένας σημαντικός ρόλος στην απόδοση των ομάδων δείχνει ότι ο ίδιος ο ηγέτης παίζει στο επίπεδο της προσωπικότητάς του και των ηγετικών του ικανοτήτων (Pido, 2014).

Χαρακτηριστικά, ο δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης παίζει σημαντικό ρόλο για έναν ηγέτη. Σύμφωνα με τους ερευνητές Mayer, Salovey, και Caruso (2002) η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται

και να εκφράζει το συναίσθημα, να μετατρέπει τα συναισθήματα σε σκέψη, να κατανοεί και να μιλά με το συναίσθημα, και να μπορεί να ελέγχει συναισθηματικά και άλλους.Στον επιχειρηματικό κόσμο, οι διευθυντές με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν αποδείξει ότι λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις σε δύσκολες καταστάσεις και είναι πιο πιθανό να επιτύχουν στις επιχειρήσεις που διαχειρίζονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Αρχές Διοίκησης Οργανισμών Υγείας

3.1 Ηγεσία και διαχείριση στην υγειονομική περίθαλψη

Όπως στην περίπτωση οποιουδήποτε άλλου οργανισμού, η ηγεσία και η διοίκηση διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο και στην υγειονομική περίθαλψη, ιδίως όσον αφορά τις μεταρρυθμίσεις, τους τύπους παρεχόμενων υπηρεσιών, την ποιότητα των υπηρεσιών και τη χρήση των πόρων.Όπως αναφέραμε νωρίτερα, δεν υπάρχει καθολική συνταγή για επιτυχημένη διαχείριση και ηγεσία, παράγοντες περιβάλλοντος όπως το πολιτικό σύστημα και οι κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στα αποτελέσματα Σε γενικές γραμμές, ένα σύστημα υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να ολοκληρώσει δύο βασικά πράγματα (προσαρμοσμένα από τον Ντόρο, 2006): ● Βελτίωση της υγειονομικής κατάστασης του πληθυσμού (σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια και στόχους).● Παρέχετε υπηρεσίες με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο για την επίτευξη του πρώτου στόχου.

Επιπλέον, ανεξάρτητα από τη χώρα, όταν προσπαθούν να μεταρρυθμίσουν τα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης, οι κυβερνήσεις πρέπει να αναρωτηθούν 3 βασικές ερωτήσεις (Evans, 2005): ●Ποιος πληρώνει για τη φροντίδα (και πόσο);●Ποιος παίρνει φροντίδα (τι είδους, πότε, από ποιον);●Ποιος πληρώνεται πόσο, για να κάνει τι;

Έχοντας αυτό κατά νου, ένα σύστημα υγειονομικής περίθαλψης επηρεάζεται αναμφίβολα - στην επίτευξη αυτών των στόχων - και από τους δύο.Υπό αυτήν την έννοια, ο Fillemran(2003) βλέπει σημαντικά προβλήματα που προκαλούνται από την οξεία έλλειψη κατανόησης της άμεσης σχέσης μεταξύ της έλλειψης «σκληρών» δεξιοτήτων διαχείρισης σε όλα τα επίπεδα με αποτέλεσμα κακές εκβάσεις των συστημάτων υγείας.Η διαχείριση αποτελεί βασικό συστατικό της υγειονομικής περίθαλψης για περισσότερο από έναν αιώνα, με διαφορετικά στάδια εξέλιξης (Rosset *al.*, 2002, σελ. 4-5): ● Αρχική οργάνωση και δομή: 1910 έως 1935.

Αυτή η περίοδος ήταν το βρεφικό στάδιο των οργανώσεων υγειονομικής περίθαλψης, νομικό πλαίσιο, η δημιουργία δομών και ο τρόπος λειτουργίας που αποτελούν τις κεντρικές πτυχές. ● Παραγωγικότητα: 1935 έως 1955;

Αυτή είναι η περίοδος της επιστημονικής διαχείρισης της υγειονομικής περίθαλψης, της μηχανοποίησης και της τυποποίησης των εσωτερικών διαδικασιών που αποτελούν το κύριο μέλημα. Η ολοκληρωμένη φροντίδα άρχισε να γίνεται όλο και πιο σημαντική. ● Έλεγχος κίνησης και διαχείρισης συστημάτων: 1955 έως 1970.

Η τεχνολογία διαδραματίζει σημαντικότερο ρόλο στην παροχή καλύτερων και πιο διαφορετικών υπηρεσιών. Η αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθίσταται σημαντική. ● Δικτύωση συστήματος: 1970 έως 1980;

Η καινοτόμος πτυχή αυτής της περιόδου είναι η τάση δημιουργίας συνδέσμων, δικτύων υπηρεσιών υγείας. Η οικονομική κρίση ανάγκασε τα συστήματα να προσαρμοστούν, για μια πιο αποτελεσματική και ορθολογική χρήση των διαθέσιμων πόρων. Σημαίνει επίσης την ένωση δυνάμεων για έναν κοινό στόχο: καλύτερη υγεία. Οι ιδιωτικοί πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης σχηματίζουν επίσης συμμαχίες. ● Ο νέος διαγωνισμός: 1980 έως 1995.

Η πιο σημαντική αλλαγή ήταν η εισαγωγή ανταγωνισμού σε αυτήν τη γραμμή υπηρεσιών. Η έλλειψη πόρων για συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις και νέες απειλές για την υγεία σήμαινε ότι η κλασική οργάνωση έπρεπε να αλλάξει. Η καινοτομία είναι το κλειδί για την επιβίωση, η τεχνολογία παίζει σημαντικό ρόλο. ● Εφεύρεση: 1995 έως σήμερα.

Η αύξηση των προσδοκιών και των νέων εξελίξεων στον τομέα της ιατρικής σήμαινε ένα πιο δυναμικό περιβάλλον. Οι ηγέτες και οι διευθυντές αντιμετωπίζουν αυξανόμενο αριθμό νέων καταστάσεων στις οποίες δεν ισχύουν οι παλιοί κανόνες, συνεπώς η ανάγκη διερεύνησης νέων εκτελεστικών ικανοτήτων προκειμένου να αυξηθεί η ποιότητα της λήψης αποφάσεων.

Σε αυτό το πλαίσιο, η μεταρρύθμιση της υγειονομικής περίθαλψης τα τελευταία 20 χρόνια ασχολήθηκε ιδιαίτερα με την αποκέντρωση των υπηρεσιών και τη μείωση των δομών υγειονομικής περίθαλψης (Dorros, 2006, σελ.7), φέρνοντας τις υπηρεσίες πιο κοντά σε συγκεκριμένες ανάγκες της κοινότητας και επιτρέποντας μεγαλύτερες αποφασιστική εξουσία στους τοπικούς διευθυντές, με την προσδοκία για

αύξηση της αποτελεσματικότητας, συμμετοχή και κοινότητα στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών υγείας (Millset *αλ.*, 1990).

Ο Dorros(2006) υποστηρίζει ότι σε αυτό το σύνθετο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον ένα νέο απαιτείται προσέγγιση- διαχείριση με ισχυρό ηγετικό ρόλο. Η εφαρμογή από αυτές τις πολιτικές μεταρρύθμισης, σε πόρους που είναι φτωχοί και μεταβαλλόμενο πλαίσιο υγείας, απαιτεί και τα δύο ηγετικές και διαχειριστικές ικανότητες σε όλα τα επίπεδα και ιδιαίτερα στο αποκεντρωμένο επίπεδο του συστήματος υγείας (Dorros, 2006, σελ. 8).

3.2 Ηγεσία σε σύγχρονα περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης

Είναι όλο και πιο εμφανές ότι οι κλινικοί γιατροί πρέπει να επιδείξουν αποτελεσματικές ηγετικές ιδιότητες πέραν εκείνων που απαιτούνται για τη θεραπεία μεμονωμένων ασθενών. Ο ρόλος του ιατρού στην παγκόσμια βελτίωση της ποιότητας της παροχής υγειονομικής περίθαλψης θεωρείται πλέον ζωτικής σημασίας σε συστήματα υγειονομικής περίθαλψης που υπόκεινται σε ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις. Η ποιότητα εντός των ρυθμίσεων υγειονομικής περίθαλψης μπορεί να οριστεί με διάφορους τρόπους. Το NHS υπογραμμίζει την ασφάλεια των ασθενών, την κλινική αποτελεσματικότητα και την εμπειρία των ασθενών ως βασικούς δείκτες ποιότητας της παροχής υγειονομικής περίθαλψης. Η Επιτροπή Ποιότητας Φροντίδας (CQC) εξετάζει επιπλέον παράγοντες όπως η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών και η σχέση ποιότητας / τιμής. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για την πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών για τη βελτίωση της ποιότητας, αλλά η μοναδική δομή των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης μπορεί να αποδειχθεί εμπόδιο στην αλλαγή. Μέσα σε οργανισμούς υγείας Ham περιγράφει μια ανεστραμμένη δομή ισχύος με εκείνες στο κάτω μέρος (π.χ. νοσοκομειακοί σύμβουλοι) που έχουν μεγαλύτερη ισχύ λήψης αποφάσεων από αυτές που ονομαστικά στην κορυφή. Οι επιτυχημένοι ηγέτες σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να το αναγνωρίσουν αυτό και να ξεπεράσουν το σημαντικό εμπόδιο στην αλλαγή (π.χ. εισερχόμενες πρακτικές και πολιτισμούς εργασίας) που υποστηρίζει αυτή η ανεστραμμένη δομή δύναμης.

Από αυτή την άποψη, οι ηγέτες του μετασχηματισμού μπορούν πραγματικά να θεωρηθούν ως παράγοντες αλλαγής, τοποθετώντας την ανησυχία του εργατικού δυναμικού υγειονομικής περίθαλψης πάνω από τον εαυτό τους. Η προσέλευση

επαγγελματιών να αγοράσουν ένα όραμα και να τους επιτρέψει να οδηγήσουν τη διαδικασία αλλαγής είναι πιθανότερα πιο επιτυχημένη από άλλες προσεγγίσεις. Αντί να ανατρέψουν την αντίσταση στην αλλαγή, οι ηγέτες του μετασχηματισμού το αναγνωρίζουν και το αντιμετωπίζουν. Επιπλέον, οι πρωτοβουλίες βελτίωσης της ποιότητας είναι πιο πιθανό να επιτύχουν εάν οι επαγγελματίες του τομέα της υγείας πιστεύουν ότι έχουν την κυριότητα του έργου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Ηγετικοί ρόλοι στην υγειονομική περίθαλψη

- Διδασκαλία
- Εμπνέοντας εμπιστοσύνη
- Ενδυνάμωση
- Βελτίωση της απόδοσης - υποστήριξη προβληματισμού / κλινικής εποπτείας
- Ανταμοιβή και αναγνώριση μεμονωμένων συνεισφορών
- Αναγνωρίζοντας τις ανάγκες της υπηρεσίας από κλινικά βασισμένο περιβάλλον
- Ηγετικές και αναπτυσσόμενες υπηρεσίες - εφαρμογή αλλαγών
- Υποστήριξη του οργανισμού και, όταν είναι απαραίτητο, παροχή γέφυρας μεταξύ ανώτερων διευθυντικών στελεχών και μελών της ομάδας / υπαλλήλων στην ενημέρωση, υποστήριξη και ανάπτυξη εθνικών συμφωνημένων πρωτοβουλιών / κυβερνητικών πρωτοβουλιών

3.3 Εργαλεία και προγράμματα ηγεσίας στην υγειονομική περίθαλψη

Υπάρχουν τώρα πολλά προγράμματα ηγεσίας διαθέσιμα σε επαγγελματίες υγείας. Αυτά κυμαίνονται από σύντομα, αυτοκατευθυνόμενα μαθήματα έως ειδικά προγράμματα υποτροφιών που χρηματοδοτούνται πλήρως και συχνά συνεπάγονται μεγάλα έργα διαχείρισης αλλαγών. Το Πλαίσιο Ικανότητας Ιατρικής Ηγεσίας είναι ένα καλά εδραιωμένο εργαλείο που επισημαίνει και προωθεί τους γιατρούς να αναπτύξουν ικανότητες που θα τους επιτρέψουν να οδηγήσουν πιο αποτελεσματικά. Το πιο πρόσφατο μοντέλο ηγεσίας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης έχει σχεδιαστεί για να επιτρέπει στους εργαζόμενους στην υγειονομική περίθαλψη όλων των καταστάσεων να γίνουν καλύτεροι ηγέτες και αποτελείται από εννέα διαστάσεις. Πηγαίνοντας με προσοχή. Αναγνωρίζοντας τις ανάγκες και τις συμπεριφορές της ομάδας με αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ τους, επιτρέποντας τη διάδοση ενός περιβάλλοντος φροντίδας πέρα από την περιοχή της ομάδας.

_Μοιραστείτε το όραμα.Επικοινωνία με αξιοπιστία και εμπιστοσύνη, έχοντας σαφή κατεύθυνση για μακροπρόθεσμους στόχους και εμπνέοντας εμπιστοσύνη για το μέλλον.

_Εμπλοκή της ομάδας.Εμπιστοσύνη στην ομάδα και υποστήριξη της δημιουργικής συμμετοχής.

_Επηρεάζοντας τα αποτελέσματα.Συνεργασία και προσαρμογή σε άλλους, ανάπτυξη μιας συνεργατικής προσέγγισης στην εργασία και οικοδόμηση βιώσιμων δεσμεύσεων.

_Αξιολόγηση πληροφοριών.Προμήθεια πληροφοριών από μια ευρεία περιοχή και σκέψη δημιουργικά για την ανάπτυξη νέων εννοιών. Εμπνευσμένος κοινός σκοπός.Τηρώντας τις αρχές και τις αξίες του NHS, λαμβάνοντας προσωπικούς κινδύνους και κάνοντας θαρραλέες προκλήσεις προς όφελος της υπηρεσίας.

_Σύνδεση της υπηρεσίας μας.Στοχασμός του τρόπου με τον οποίο τα διάφορα μέρη του συστήματος σχετίζονται μεταξύ τους, κατανόηση της πολιτικής του οργανισμού και υιοθέτηση εξωτερικών προσεγγίσεων που λειτουργούν καλά.

_ Ανάπτυξη ικανότητας.Παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη ατόμων και ομάδων, επιτρέποντας βελτιωμένες μακροπρόθεσμες δυνατότητες.

_Διατήρηση λογαριασμού.Έχοντας σαφείς προσδοκίες, πρόκληση για συνεχή βελτίωση και δημιουργία νοοτροπίας για καινοτόμες αλλαγές.

Τα προγράμματα ηγεσίας δεν πρέπει να είναι αποκλειστικά για εκείνους που έχουν μεγάλη επιθυμία να γίνουν ηγέτες του μέλλοντος.Θα πρέπει επίσης να προωθηθεί η σημασία της followership ως ζωτικής σημασίας για την ποιότητα βελτίωση.Αυτό συνδέεται καλά με την έννοια της συλλογικής ηγεσίας για την υγειονομική περίθαλψη.Με τη συλλογική ηγεσία όλοι αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη διασφάλιση της επιτυχίας ενός οργανισμού, σε αντίθεση με την έμφαση σε μια βασική ομάδα ηγετών.Επιπλέον, όλοι ανταμείβονται για τέτοιες επιτυχίες.Μια τέτοια προσέγγιση στην υγειονομική περίθαλψη είναι πιθανότατα πιο πιθανό να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου μπορούν να επιλυθούν προβλήματα και να προωθηθεί υψηλής ποιότητας υγειονομική περίθαλψη.Εννέα διαστάσεις του μοντέλου ηγετικής υγειονομικής περίθαλψης:Πρωταρχικός με προσοχή,Κοινή χρήση του οράματος,Συμμετοχή της ομάδας Επιρροή στα αποτελέσματα,Αξιολόγηση

πληροφοριών,Εμπνευσμένος κοινός σκοπός,Σύνδεση της υπηρεσίας μας,Ανάπτυξη ικανότητας,Διατήρηση λογαριασμού)

Σύμφωνα με το Royal College of Nursing (2003), οι ηγέτες στο σύγχρονο NHS

αναμένεται να σχετιστούν με παρακίνηση σε:

1. Βελτίωση της ποιότητας της περίθαλψης των ασθενών.
2. Βελτιώσεις στην υγεία του πληθυσμού.
3. Προωθήστε το NHS ως ηγετικό, καλά διαχειριζόμενο και υπεύθυνο.
4. Επικεντρωθείτε σε στρατηγικές για να παρακινήσετε και να αναπτύξετε το προσωπικό του NHS.

Πώς οδηγεί ένας κλινικός ηγέτης;

Ο ρόλος της ηγεσίας και ο τρόπος εφαρμογής των αλλαγών μπορούν να εξεταστούν στη πολλαπλότητα τρόπων, αλλά μια βασική ανάλυση θα ήταν αυτή της αντιμετώπισης:

1. Οι ηγετικές ιδιότητες και τα στυλ που απαιτούνται για ένα συγκεκριμένο έργο / έργο.
2. Οι ανάγκες των ατόμων.
3. Οι ανάγκες της ομάδας.
4. Οι ανάγκες της οργάνωσης / ομάδας ασθενών.

3.4 Οι ανάγκες της οργάνωσης ή / και των ομάδων ασθενών

Οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν στους πιθανούς «πράκτορες αλλαγής» τους.Πρέπει επίσης επιδείξτε μια κοινή φιλοσοφία της μάθησης.Η εξουσιοδοτημένη ηγεσία πρέπει να περιλαμβάνει οργάνωση αποτελεσματικής αλλαγής.

Οι ηγέτες πρέπει να αποδείξουν στον οργανισμό τη σαφήνεια του σκοπού και αποτέλεσμα κατά την εφαρμογή μιας κλινικής αλλαγής στην πράξη.Ο Adair (1997) εκθέτει ένα μοντέλο για τους ηγέτες που εφαρμόζουν την αλλαγή.Αυτά περιλαμβάνουν:

1. Σχεδιασμός: Εξετάστε εάν ο προγραμματισμός πρέπει να πραγματοποιηθεί μεμονωμένα ή ως μέρος της διαδικασίας με τα μέλη της ομάδας.
2. Καθορισμός της εργασίας: Εστίαση σε έναν στόχο που είναι SMART (συγκεκριμένος, μετρήσιμος, εφικτό, ρεαλιστικό και έγκαιρο).

Ενημέρωση: Αναφέρετε στόχους και σχέδια σε ένα συγκεντρωμένο και αποτελεσματικό τρόπο.

4. Έλεγχος: Ελέγξτε την αποτελεσματική χρήση των πόρων, του χρόνου και της προσπάθειας κατά την εφαρμογή της αλλαγής.
5. Αξιολόγηση: Χρησιμοποιήστε σαφείς ρεαλιστικούς στόχους που βασίζονται στον ασθενή ή / και οργανωτικές ανάγκες.
6. Παρακίνηση: Εμπνεύστε την ομάδα και άλλους με κεκτημένο ενδιαφέρον ή ανησυχίες.
7. Οργάνωση: Χρησιμοποιήστε συστηματικό σχεδιασμό και δομή ή αναδιάρθρωση ανάλογα στις ανάγκες του έργου.
8. Παροχή παραδείγματος: Δώστε ένα παράδειγμα ως πρότυπο.

Διαχείριση αλλαγών

Η διαχείριση αλλαγών είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για την περιγραφή και την υποστήριξη θεωρητικών κατασκευών να βοηθήσει τους ηγέτες που εργάζονται με άτομα και ομάδες που αντιμετωπίζουν αλλαγές. Ο εκσυγχρονισμός .Η Υπηρεσία (Εθνική Υπηρεσία Υγείας, 2005) έχει αναπτύξει ένα ευρύ φάσμα χρήσιμων φυλλάδια που παρέχουν πρακτική υποστήριξη σε επαγγελματίες που εφαρμόζουν αλλαγή και επιθυμώντας να αναπτύξουν τις ηγετικές τους δεξιότητες, οι πληροφορίες είναι επίσης διαθέσιμες στο ιστότοπο (www.modern.nhs.uk). Οι Iles και Sutherland (2001) παρέχουν επίσης μια λεπτομερή επανεξέταση της διαχείρισης αλλαγών στο NHS και περιλαμβάνει παραδείγματα μοντέλων να υποστηρίξει ηγέτες στη διαχείριση αλλαγών.

Η αλλαγή είναι μια αγχωτική διαδικασία μέσα σε έναν οργανισμό και άτομα ή ομάδες μπορεί να αντιληφθεί την αλλαγή ως απειλή και ένα οπισθοδρομικό βήμα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε εύρος των προκλήσεων.

Αυτή η επισκόπηση της ηγεσίας που εστιάζει στη διαχείριση αλλαγών εντοπίζει ζητήματα για νοσοκόμες και συναφείς επαγγελματίες υγείας αναλαμβάνοντας νέους ρόλους και ευθύνες στο μεταβαλλόμενο NHS. Δεν είναι καθόλου οριστικό και ελπίζουμε ότι αυτό θα είναι Το άρθρο παρέχει μια εφελκυστική για επιπλέον ανάγνωση στο συγκρότημα και ακόμη ανταμοιβή πτυχές του να είναι ένας αποτελεσματικός ηγέτης

3.5 Ηγεσία στους οργανισμούς υγείας

Η ηγεσία είναι ζωτικό στοιχείο της ανάπτυξης και της μεταρρύθμισης του συστήματος υγείας (Gilson, 2016). Όπως υποστήριξε ο Frenk (2020) πιθανώς η πιο περίπλοκη πρόκληση στα συστήματα υγείας είναι να καλλιεργούν άτομα που μπορούν να αναπτύξουν το στρατηγικό όραμα, τις τεχνικές γνώσεις, τις πολιτικές δεξιότητες και τον ηθικό προσανατολισμό για να οδηγήσουν τις σύνθετες διαδικασίες χάραξης και εφαρμογής πολιτικής. Χωρίς ηγέτες, ακόμη και τα καλύτερα σχεδιασμένα συστήματα θα αποτύχουν.

Οι προκλήσεις λοιπόν που αντιμετωπίζει η υγειονομική περίθαλψη απαιτούν ισχυρή ηγεσία. Το μοντέλο της ηγεσίας μπορεί να ποικίλει ανάλογα με την κατάσταση, και στην πραγματικότητα ένας ηγέτης μπορεί να επιδείξει ένα μείγμα ηγετικών μοντέλων. Ο σκοπός της ηγεσίας είναι να συνεργαστεί με άλλους για τη βελτίωση της κατάστασης. Επειδή η υγειονομική περίθαλψη αφορά τους ανθρώπους που φροντίζουν τους άλλους και πρέπει να υπάρχει ευθυγράμμιση με τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι ασθενείς και πώς συνεργάζεται το προσωπικό, η ηγεσία που υπηρετεί μπορεί να θεωρηθεί κυρίαρχο μοντέλο. Η ηγεσία που υπηρετεί ευθυγραμμίζεται καλύτερα με τα επαγγελματικά και ηθικά καθήκοντα των παροχών υγειονομικής περίθαλψης στην παροχή των υψηλής αξίας υπηρεσιών που αξίζουν οι ασθενείς. Η ηγεσία που υπηρετεί επικεντρώνεται στην εμπιστοσύνη και την ενδυνάμωση τόσο στις σχέσεις ασθενών όσο και στις σχέσεις της ομάδας παροχής υπηρεσιών υγείας. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης εκτείνονται πέρα από το κλινικό περιβάλλον. Η ηγεσία που υπηρετεί μπορεί επίσης να διεγείρει την απαραίτητη αλλαγή, έτσι ώστε όλοι οι ενδιαφερόμενοι για την υγειονομική περίθαλψη να επικεντρώνονται στην εξυπηρέτηση άλλων: των ασθενών και του προσωπικού τους. Ευθυγραμμίζοντας τους ενδιαφερόμενους με την υγειονομική περίθαλψη ώστε να εξυπηρετούν τους ασθενείς και ο ένας τον άλλον, είναι δυνατό ένα πιο βιώσιμο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης που παρέχει βελτιωμένη εξίσωση αξίας υψηλής ποιότητας και χαμηλότερου κόστους (Trastek Hamilton & Niles, 2014).

3.6 Ομαδική εργασία και αποδοτικότητα οργανισμών υγείας

Μια αποτελεσματική ομαδική εργασία αναγνωρίζεται παγκοσμίως ως ουσιαστικό εργαλείο για την κατασκευή ενός πιο αποτελεσματικού και

επικεντρωμένου στον ασθενή συστήματος παροχής υγειονομικής περίθαλψης. Κατά την παροχή υγειονομικής περίθαλψης, μια αποτελεσματική ομαδική εργασία μπορεί να επηρεάσει άμεσα και θετικά την ασφάλεια και το αποτέλεσμα του ασθενούς. Η ανάγκη για αποτελεσματικές ομάδες αυξάνεται λόγω της αυξανόμενης συννοσηρότητας και της αυξανόμενης πολυπλοκότητας της εξειδίκευσης της περίθαλψης. Η εξέλιξη της υγειονομικής περίθαλψης και η παγκόσμια ζήτηση για ποιοτική περίθαλψη ασθενών απαιτούν μια παράλληλη επαγγελματική ανάπτυξη της υγειονομικής περίθαλψης με μεγάλη έμφαση στην προσέγγιση ομαδικής εργασίας με επίκεντρο τον ασθενή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την τοποθέτηση του ασθενούς στο κέντρο φροντίδας και με την κοινή χρήση μιας ευρείας βάσης αξιών και αρχών. Αυτό θα βοηθήσει στη δημιουργία και ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής ομάδας ικανής να προσφέρει εξαιρετική φροντίδα στους ασθενείς. Στοχεύοντας σε αυτόν τον στόχο, το κίνητρο των μελών της ομάδας θα πρέπει να υποστηρίζεται από στρατηγικές και πρακτικές δεξιότητες για την επίτευξη στόχων και την υπέρβαση των προκλήσεων (Babiker et al., 2014).

Από την άλλη, αρκετές ερευνητικές μελέτες (Top, Akdere & Tarcan, 2015, Musinguzi et al., 2018, Shields, 2020) στον τομέα της ηγεσίας διαπίστωσαν ότι τα μετασχηματιστικά ηγετικά χαρακτηριστικά και οι συμπεριφορές σχετίζονται θετικά με τα οργανωτικά αποτελέσματα, όπως η ομαδική εργασία, η αποτελεσματικότητα, η ικανοποίηση του προσωπικού, η δέσμευση και η επιπλέον προσπάθεια. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι διαδικασίες ηγεσίας μετασχηματισμού ενισχύουν τις αξίες των εργαζομένων που είναι προσανατολισμένες στην εργασία και διαμορφώνουν την αυτο-αποτελεσματικότητά τους.

3.7 Κριτική Αποτίμηση

Από το σύνολο της άνωθι βιβλιογραφικής ανασκόπησης συμπεραίνεται ότι η ηγεσία αλλά και το μοντέλο ηγεσίας που θα υιοθετήσει ο εκάστοτε ηγέτης ενός οργανισμού υγείας σχετίζεται άμεσα με την προσωπικότητα του ηγέτη, αλλά και τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του. Εάν ένας ηγέτης, ως άτομο τάσσεται υπέρ της ομαδικής εργασίας έναντι της ατομικής τότε και στην επαγγελματική του ζωή θα προωθήσει την ομαδική εργασία, την οποία θα προωθήσει αποτελεσματικά καθώς έχει θετική στάση ως προς αυτήν και ως εκ τούτου θα βελτιώσει την ποιότητα του οργανισμού υγείας και κατ' επέκταση της ποιότητα ζωής του ασθενούς (Σαρρής

2001).

Σκοπός της παρούσης μελέτης αποτελεί η διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας και της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο λειτουργίας της δυναμικής της ομάδας εργασίας στις υπηρεσίες υγείας. Ποικίλες είναι οι έρευνες (Babiker et al., 2014, Trastek Hamilton & Niles, 2014, Top, Akdere & Tarcan, 2015, Musinguzi et al., 2018, Shields, 2020) που έχουν συμπεράνει πως μια αποτελεσματική ηγεσία συνεισφέρει στην αποτελεσματική ομαδική εργασία και ως εκ τούτου στη μέγιστη αποδοτικότητα των υπηρεσιών υγείας. Επιμέρους στόχοι της μελέτης είναι οι κάτωθι:

1. Αποσαφήνιση της έννοιας ηγεσίας
2. Διερεύνηση της αποτελεσματικής ηγεσίας στους οργανισμούς υγείας
3. Σύνδεση της αποτελεσματικής ηγεσίας με την αποτελεσματική ομαδική εργασία
4. Σύνδεση της αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας με την αποδοτικότητα των υπηρεσιών υγείας

Μέρος Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η ερευνητική μέθοδος που υιοθετήθηκε σε αυτή τη μελέτη βασίστηκε σε μια συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση (SLR). Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι ένας καθορισμένος τρόπος ταυτοποίησης, αξιολόγησης και ανάλυσης δημοσιευμένων μελετών προκειμένου να διερευνηθεί ένα συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα (Kitchenham, 2004). Τα οφέλη του αναγνωρίζονται εύκολα μέσω της υιοθέτησης στρατηγικών αναζήτησης, συμβολοσειρών αναζήτησης και επίσης του κριτηρίου συμπερίληψης / αποκλεισμού. Ο στόχος αυτής της προσέγγισης είναι να εντοπίσει και να αναλύσει το μικρότερο δυνατό σύνολο δημοσιεύσεων που πληρούν τα κριτήρια. Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν φιλτράρουν συγκεκριμένες μελέτες που εξερευνούν τα ερευνητικά ερωτήματα που ορίζονται για την ανασκόπηση.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση η οποία και ακολουθήθηκε εναπόκειται στη συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση και στη διαδικασία της Μετά-ανάλυσης (Liberati et al., 2009) εμπεριέχοντας δυο βασικές ερευνητικές παραμέτρους, ανάπτυξη ερευνητικών ερωτημάτων και ανάπτυξης ερευνητικής διαδικασίας. Ακολούθως θέτονται αρχικά τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία θα βασιστεί η ερευνητική διαδικασία: RQ1: Ποιοι δυναμικοί παράγοντες μετριασμού επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ συλλογικής ηγεσίας και απόδοσης της ομάδας;;, RQ2: Ποιος είναι ο ρόλος της ηγεσίας στη δυναμική της ομάδας εργασίας στις υπηρεσίες υγείας; . Το ερευνητικό υλικό θα συλλεχθεί μέσω της διαδικασίας που ακολουθείται με τη μεθοδολογία PRISMA. Στη συνέχεια θα οριστεί η διαδικασία βάσει της παρούσας μεθοδολογίας ενώ θα διαχωριστεί μεθοδολογικά ο τρόπος συλλογής άρθρων από τη μια για την ηγεσία και την άλλη για τη δυναμική των ομάδων εργασίας.

4.1 Μεθοδολογία PRISMA

4.1.1 Διαδικασία αναζήτησης των μελετών

Προκειμένου να απαντηθούν οι παραπάνω ερωτήσεις μια ερευνητική στρατηγική αναπτύχθηκε αναπτύσσοντας μια λίστα άρθρων, ενώ εξετάστηκαν οι περιλήψεις αυτών σε συγκεκριμένα θέματα για να δοθούν απαντήσεις στα ερωτήματα. Η εξέταση έγινε στα ακόλουθα: α) Αναγνώριση λέξεων κλειδιών και αναγνώριση του σχετικού υλικού, β) αξιολόγηση και καταγραφή των σχετικών εγγραφών σχετικών με το θέμα, με στόχο να εντοπιστούν τα σχετικά με το θέμα ζητήματα, ώστε να εμπλακούν αργότερα στην ερευνητική διαδικασία, γ) Αξιολόγηση του ρίσκου και των προβλημάτων, που επηρέασαν την ερευνητική διαδικασία. Ένα από τα βασικά βήματα στη συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι να αναγνωριστούν οι κατάλληλες λέξεις κλειδιά, οι οποίες θα βοηθήσουν στον εντοπισμό των κατάλληλων άρθρων αλλά αργότερα και στην ανάλυση τους.

Αναλυτικά η αναζήτηση αναπτύχθηκε ακολουθώντας τα ακόλουθα βήματα: 1) άντληση σημαντικών όρων αναζήτησης από τα ερευνητικά ερωτήματα 2) προσδιορισμός λέξεων-κλειδιών και όρων στα σχετικά έγγραφα, 3) χρήση δυαδικών ή κατασκευή συμβολοσειρών αναζήτησης από τους όρους αναζήτησης με παρόμοιες έννοιες και 4) χρήση δυαδικών και για τη συνένωση των όρων αναζήτησης και για τον περιορισμό της έρευνας. Τα ερευνητικά ερωτήματα αποτέλεσαν τους κύριους στόχους της ανασκόπησης.

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί ο ρόλος του ηγέτη και του ανθρώπινου δυναμικού στη δυναμική των ομάδων εργασίας στις υπηρεσίες υγείας.

Η έρευνα της βιβλιογραφίας πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας συμβολοσειρές αναζήτησης. Αυτές αποτελούνται από γενικές λέξεις-κλειδιά που σχετίζονται με την «απόδοση της ομάδας» και την «συλλογική ηγεσία». Φράσεις όπως «κατανεμημένη ηγεσία», «συλλογική ηγεσία» και «αναδυόμενη ηγεσία» χρησιμοποιήθηκαν εναλλάξ. Η «απόδοση της ομάδας» και η «αποτελεσματικότητα της ομάδας» χρησιμοποιήθηκαν επίσης εναλλάξ για αυτήν τη μελέτη. Η προκύπτουσα συμβολοσειρά αναζήτησης ήταν: («συλλογική ηγεσία» Ή «κατανεμημένη ηγεσία» Ή «αναδυόμενη ηγεσία») ΚΑΙ («αποτελεσματικότητα ομάδας» Ή «απόδοση ομάδας»). Αυτή η ανασκόπηση κάλυψε την περίοδο έως και το 2017 σε μηχανές διαδικτυακών βάσεων ερευνητικών δεδομένων, όπως ScienceDirect,

Scopus, Wiley και Chegg. Αυτή η αρχική αναζήτηση απέδωσε περίπου 200 μελέτες. Η διαδικασία επιλογής περιελάμβανε τα ακόλουθα: την αρχική εξέταση χρησιμοποιώντας τη συμβολοσειρά έρευνας και τα κριτήρια συμπερίληψης/αποκλεισμού που βρίσκονται στον Πίνακα 1, το πρώτο στάδιο επιλογής που επικεντρώθηκε στην ανάλυση του τίτλου και, όπου είναι απαραίτητο, περιλήψεις προκειμένου να καθοριστεί εάν η μελέτη ήταν κατάλληλη και τέλος το δεύτερο στάδιο επιλογής που περιελάμβανε ανάλυση της εισαγωγής και των συμπερασμάτων κάθε μελέτης. Οι περιλήψεις διαβάζονταν όταν οι τίτλοι ήταν διφορούμενοι και εάν μια περίληψη δεν μπορούσε να απορριφθεί εύκολα όταν διαβάζονταν επίσης άσχετες εισαγωγές και συμπεράσματα. Ήταν απαραίτητο να διαβαστούν 48 πλήρεις μελέτες για να βρεθεί το δείγμα που πληρούσε τα κριτήρια συμπερίληψης που αναφέρονται στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1. Κριτήρια συμπερίληψης και αποκλεισμού

Κριτήρια	Συμπερίληψης	Αποκλεισμού
Τύπος δημοσίευσης	Ακαδημαϊκά περιοδικά με αξιολόγηση από ομοτίμους	Όλοι οι άλλοι τύποι δημοσίευσης (π.χ. μελέτες εργασίας, βιβλία, έγγραφα συνεδρίων, βασικές σημειώσεις, περιλήψεις, μελέτες σε εξέλιξη)
Γλώσσα	Αγγλικά	Οποιαδήποτε άλλη γλώσσα
Διαθεσιμότητα	Διαθέσιμο στο διαδίκτυο ως πλήρες κείμενο	Μη διαθέσιμο στο διαδίκτυο ως πλήρες κείμενο

Μετά την επιλογή, οι τελικές δημοσιεύσεις θεωρήθηκαν πρωτογενείς μελέτες και αναλύθηκαν λεπτομερώς. Η αναζήτηση είχε ως αποτέλεσμα 23 μελέτες που παρουσιάζονται στον Πίνακα 2. Αυτή η επόμενη φάση συνίστατο στην ανάγνωση ολόκληρης της μελέτης, στην εξαγωγή των δεδομένων και στον εντοπισμό επαναλαμβανόμενων θεμάτων και εννοιών στη βιβλιογραφία. Αυτές οι μελέτες στη συνέχεια κωδικοποιήθηκαν και εξετάστηκαν σταυρωτά για να προσδιοριστούν τυχόν θέματα υψηλότερης τάξης που ενδέχεται να υπάρχουν.

4.1.2 Διαδικασία επιλογής των μελετών

Τα PubmED, ScienceDirect, and GoogleScholar χρησιμοποιήθηκαν ως ερευνητικές βάσεις και ερευνητικά εργαλεία. Οι λέξεις κλειδιά χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγωγή των άρθρων, τα άρθρα συνολικά ήταν 23 τα οποία αξιολογήθηκαν ως σχετικά με το θέμα. Αφού εξετάστηκαν οι διάφορες βάσεις δεδομένων και εντοπίστηκαν όλα τα σχετικά άρθρα ακολουθήθηκε μια διαδικασία ένταξης και απόρριψης άρθρων από την ερευνητική διαδικασία με βάση συγκεκριμένα κριτήρια. Η διαδικασία αυτή θα αναπτυχθεί στην επόμενη ενότητα της ερευνητικής διαδικασίας.

4.1.3 Εξαγωγή των αποτελεσμάτων

Στην παρούσα ερευνητική διαδικασία εντάχθηκαν έγγραφα με τη μορφή ακαδημαϊκών δημοσιεύσεων τα οποία είχαν κριτική προσέγγιση πάνω στο θέμα που εξετάζαν, ακόμα εντάχθηκαν στην ερευνητική διαδικασία έγγραφα που αναφέρονται στη γκρίζα βιβλιογραφία η οποία εστιάζει σε ερευνητικό υλικό δημοσιευμένο ή μη το οποίο δεν διανέμεται εμπορικά (π.χ αυτής είναι Μεταπτυχιακές εργασίες, Διδακτορικές διατριβές, Παραδοτέα χρηματοδοτούμενων έργων, Τεχνικές αναφορές, Πρακτικά/παρουσιάσεις συνεδρίων και άλλων επιστημονικών εκδηλώσεων, Έρευνες, Στατιστικά στοιχεία, Κυβερνητικά έγγραφα), ακόμα στην έρευνα εντάχθηκαν και εκτυπωμένα άρθρα τα οποία εντοπίστηκαν σε διάφορες φυσικές βιβλιοθήκες. Από την ερευνητική διαδικασία εξαιρέθηκαν δευτερεύουσες πηγές που δεν ήταν ελεύθερη ή ανοιχτή πρόσβαση σε αυτές, αλλά και γράμματα, άρθρα εφημερίδων, απόψεις, παρουσιάσεις, ανέκδοτα και αφίσες.

Ο έλεγχος των τίτλων, των περιλήψεων και των συμπερασμάτων των επιλεγμένων προς μελέτη κειμένων οδήγησε μετά την εξαίρεση και των επαναλήψεων στον αριθμό από τον αρχικό $n=150$, στον τελικό αριθμό $n=23$, ουσιαστικά αποκλείστηκαν $n=127$. Τα 23 άρθρα μελετήθηκαν διεξοδικά. Επιδιώχθηκε η αποφυγή της μεροληψίας προς τα προς ανάγνωση άρθρα πράγμα που πολλές φορές γίνεται σύμφωνα και με τους Davahli, KarwowskiandTairar(2020) όταν τα ερευνητικά κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού δεν είναι τα κατάλληλα δεν βοηθούν στη διαδικασία, οπότε ο ερευνητής συμμετείχε εκφράζει άποψη και πολλές φορές μεροληπτεί προς τα ερευνητικά αποτελέσματα. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί η μεροληπτική προσέγγιση, πράγμα που έγινε και στη παρούσα

μελέτη πραγματοποιήθηκε δυο φορές η ίδια διαδικασία ώστε να αξιολογηθεί αν και τις δυο φορές τα αποτελέσματα υπήρξαν τα ίδια.

4.2 Αποτελέσματα διαδικασίας

Όλα τα άρθρα τελικά που επιλέχθηκαν κατηγοριοποιήθηκαν σε μια βάση δεδομένων με βάση το χρόνο, τη πηγή έκδοσης, την ερευνητική τους προσέγγιση. Τα επιλεγμένα άρθρα αναφέρονται στον Πίνακα 2.2 με βάση τα άνωθεν δεδομένα καταγραφής, αξιολόγησης και ένταξης στην ερευνητική διαδικασία.

Πίνακας 2-Χαρακτηριστικά των εντασσόμενων στη διαδικασία άρθρων

	Συγγραφείς	Τίτλος	Προσέγγιση
1	Stander, de Beer & Stander	Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement in the public health care sector	Ποσοτική έρευνα
2	Greenhalgh, T., Jackson, C., Shaw, S., & Janamian, T.	Achieving Research Impact Through Co-creation in Community-Based Health Services: Literature Review and Case Study	Μελέτη Περίπτωσης
3	D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R.	A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations	Ποσοτική έρευνα
4	Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H.	Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework	Συστηματική Ανασκόπηση
5	Kitson, A. L., & Harvey, G.	Methods to succeed in effective knowledge translation in clinical practice	Συστηματική Ανασκόπηση
6	Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., & Salas, E	Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork	Συστηματική Ανασκόπηση

7	Martin, J., Cormican, K., Sampaio, S. C., & Wu, Q.	Shared leadership and team performance: An analysis of moderating factors	Συστηματική Ανασκόπηση
8	Thompson	<i>Transforming Distributed Leadership: A Case Study of Theory in Action</i>	Μελέτη Περίπτωσης
9	Reichenpfader, U., Carlford, S., & Nilsen, P.	Leadership in evidence-based practice: a systematic review	Συστηματική Ανασκόπηση
10	Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M.	Strategic human resources management research in hospitality and tourism.	Ποιοτική έρευνα
11	Zhang, Zhen, David A. Waldman, & Zhen Wang	A multilevel investigation of leader-member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance.	Ποσοτική έρευνα
12	Hu, J., & Judge, T. A.	Leader-team complementarity: Exploring the interactive effects of leader personality traits and team power distance values on team processes and performance.	Ποσοτική έρευνα
13	Karriker, J. H., Madden, L. T., & Katell, L. A.	Team composition, distributed leadership, and performance: It's good to share	Ποσοτική έρευνα
14	Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W.	Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership.	Ποσοτική έρευνα
15	Chiu, C. Y. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E.	Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability.	Ποσοτική έρευνα
16	Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpe, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T.	The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance	Ποσοτική έρευνα
17	Barrick, Murray R., and Michael K. Mount	The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis	Συστηματική Ανασκόπηση

18	Bell, Suzanne.T.	Deep-level composition variables as predictors of team performance: a meta-analysis	Συστηματική Ανασκόπηση
19	Binci, D., Cerruti, C., & Braganza, A.	Do vertical and shared leadership need each other in change management?	Ποιοτική
20	Hoch, Julia E., and James H. Dulebohn	Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework	Συστηματική Ανασκόπηση
21	Hoch, Julia E., and James H. Dulebohn	Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation	Συστηματική Ανασκόπηση
22	Kitchenham	Procedures for Performing Systematic Reviews	Συστηματική Ανασκόπηση
23	Pearce, Craig L., and Henry P. Sims Jr	Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors	Ποσοτική

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΥΡΗΜΑΤΑ

Αυτή η ενότητα συνοψίζει τα ευρήματά μας και παρουσιάζει μια ανάλυση της έννοιας της συλλογικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα, διερευνάται η σχέση μεταξύ της συλλογικής ηγεσίας και της απόδοσης της ομάδας και οι συντονιστικοί παράγοντες συζητούνται λεπτομερώς και διερευνώνται για εγκυρότητα. Η ιδέα ότι η ηγεσία μπορεί να καταμεληθεί σε πολλά άτομα, αντί να συγκεντρωθεί σε έναν μόνο ηγέτη, υπάρχει εδώ και τουλάχιστον πενήντα έτη (Karriker, Madden, & Katell, 2017). Παρ' όλα αυτά, μία από τις κύριες επικρίσεις της έρευνας σχετικά με την συλλογική ηγεσία αφορά την έλλειψη συμφωνίας σχετικά με τον ορισμό της (Chiu, Owens, & Tesluk, 2016). Οι Pearce και Conger (2002) έχουν δημοσιεύσει τον ευρύτερα αναφερόμενο ορισμό της συλλογικής ηγεσίας: «Μια δυναμική, διαδραστική διαδικασία επιρροής μεταξύ ατόμων σε ομάδες για τις οποίες ο στόχος είναι να οδηγήσει το ένα το άλλο στην επίτευξη των ομαδικών ή οργανωτικών στόχων ή και των δύο». Γενικά χαρακτηρίζεται από τη διάδοση των λειτουργιών της ηγεσίας σε πολλά ή σε όλα τα μέλη της ομάδας, παρά σε λίγα. Άλλα χαρακτηριστικά που ενισχύουν την συλλογική ηγεσία περιλαμβάνουν τη δυνατότητα συμμετοχής στη συλλογική λήψη αποφάσεων, την επιρροή και την υποστήριξη άλλων μελών της ομάδας, την καλλιέργεια της παρακίνησης και την ανάληψη της ευθύνης για τα αποτελέσματα (Chiu, Owens, & Tesluk, 2016; Hoch, and Dulebohn, 2017). Ο Πίνακας 3 δείχνει μερικούς από τους ορισμούς της συλλογικής ηγεσίας που ανακαλύφθηκαν στην ανασκόπηση.

Πίνακας 3. Ορισμοί της συλλογικής ηγεσίας.

Πρωτογενής μελέτη	Συγγραφείς	Ορισμός
S2	Binci, Cerruti and Braganza, 2016	Μια ομαδική διαδικασία όπου η ηγεσία ασκείται από την ομάδα στο σύνολό της και όχι μόνο από ένα άτομο που έχει οριστεί
S6	Wang et al., 2014	Μια αναδύομενη ιδιότητα ομάδας αμοιβαίας επιρροής και κοινής ευθύνης, στην οποία καθοδηγούν το ένα το άλλο προς την επίτευξη στόχου
S3	Hoch and	Μια συλλογική διαδικασία ηγεσίας, με

	Dulebohn, 2017	την οποία πολλά μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν ή συμμετέχουν σε λειτουργίες ηγεσίας της ομάδας
S5	Karriker, Madden, and Katell 2017	Συλλογική, κατανεμημένη στην οποία μπορεί να υπάρχουν αρκετοί (επίσημα διορισμένοι και/ή αναδυόμενοι) ηγέτες

Στην ανάλυσή μας, εστιάζουμε σε πολλές πηγές επιρροής μέσα σε μια ομάδα παρά σε συγκεκριμένες ηγετικές συμπεριφορές ή επίσημες θέσεις. Με βάση αυτές τις ιδέες κοινής επιρροής πιστεύεται ότι η συλλογική ηγεσία και η παραδοσιακή κάθετη ηγεσία μπορούν να θεωρηθούν ως συνέχεια βάσει του αριθμού των πηγών ηγεσίας (δηλαδή μέλη της ομάδας) που ασκούν υψηλό επίπεδο επιρροής στην ομάδα.

5.1 Απόδοση της ομάδας

Η απόδοση της ομάδας αναφέρεται στο «βαθμό στον οποίο μια ομάδα επιτυγχάνει τους στόχους ή την αποστολή της». Η ύπαρξη πολλαπλών ανεπίσημων ηγετών μπορεί να βοηθήσει σημαντικά σε διάφορες ομαδικές εργασίες ή διαδικασίες. Αυτά τα καθήκοντα μπορεί να περιλαμβάνουν: τον καθορισμό της αποστολής, τη δημιουργία δομής και σχεδίων, την παροχή σχολίων, την παροχή κινήτρων και την ανάπτυξη μελών της ομάδας και τη βοήθεια για την οικοδόμηση ενός υποστηρικτικού κλίματος στις φάσεις μετάβασης και δράσης (Zhang, Waldman και Wang, 2012). Η έρευνα δείχνει ότι όταν τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται, η συνολική απόδοση της ομάδας βελτιώνεται. Επιπλέον, οι ανεπίσημοι ηγέτες είναι επίσης πιθανό να μοιράζονται περισσότερες πληροφορίες και γνώσεις μέσα στην ομάδα και με τη σειρά τους η βελτίωση της ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ πολλών μελών της ομάδας μπορεί τελικά να βελτιώσει την απόδοση της ομάδας (Karriker, Madden, & Katell, 2017). Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της συλλογικής ηγεσίας και της απόδοσης της ομάδας σε πολλά διαφορετικά περιβάλλοντα ομάδας. Για παράδειγμα, η έρευνα των Chiu κ.ά. (2016) διαπίστωσε ότι η συλλογική ηγεσία ήταν ένας χρήσιμος προγνωστικός παράγοντας της απόδοσης της ομάδας όταν αξιολογήθηκε από τους πελάτες.

Οι Hu και Judge (2017) διαπίστωσαν επίσης ότι οι συλλογικές ηγετικές συμπεριφορές μεταξύ των μελών της ομάδας συσχετίζονταν θετικά με την ομαδική

ισχύ και στη συνέχεια με την απόδοση της ομάδας. Ομοίως, οι Eisenberg, Gibbs και Erhardt (2016) εντόπισαν σημαντικά στοιχεία ότι η συλλογική ηγεσία είχε ισχυρότερη συσχέτιση με την απόδοση της ομάδας από την παραδοσιακή κάθετη (από πάνω προς τα κάτω) ηγεσία. Η μελέτη υποστηρίχθηκε ως προς αυτές τις υποθέσεις δοκιμάζοντας 71 ομάδες διαχείρισης αλλαγών από μια μεγάλη εταιρεία κατασκευής αυτοκινήτων στις Ηνωμένες Πολιτείες.

5.2 Πιθανοί συντονιστές

Σε αυτήν την ενότητα, παρουσιάζουμε έναν κατάλογο με τους επαναλαμβανόμενους παράγοντες συντονισμού που συγκεντρώθηκαν και αναλύθηκαν στην έρευνά μας. Οι συντονιστές είναι: τυπολογία συλλογικής ηγεσίας, σύνθεση προσωπικότητας, τύποι ομάδων, πολυπλοκότητα της εργασίας, τύποι μέτρησης και τύποι απόδοσης ομάδας. Παρέχουμε μια λεπτομερή περιγραφή αυτών των παραγόντων και το πώς επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ της συλλογικής ηγεσίας και της απόδοσης της ομάδας.

5.3 Τυπολογία συλλογικής ηγεσίας

Αυτό το έργο υιοθετεί μια παρόμοια εννοιολογικοποίηση τύπων συλλογικής ηγεσίας με αυτή των Wang κ.ά. (2014). Οι συγγραφείς διαχωρίζουν τους τύπους ηγεσίας σε τρεις κατηγορίες: συλλογική παραδοσιακή ηγεσία (STL), ηγεσία νέου είδους (NGL) και σωρευτική συνολική συλλογική ηγεσία (COSL). Η κατηγορία της συλλογικής παραδοσιακής ηγεσίας περιλαμβάνει στυλ ηγεσίας όπως: αποτρεπτικό, συναλλακτικό και καθοδηγητικό. Αυτά τα στυλ είναι συχνά ιδιαίτερα προσανατολισμένα στην εργασία με έμφαση στη διατήρηση του status quo (Eisenberg, Gibbs, & Erhardt, 2016). Η ηγεσία νέου είδους δίνει έμφαση στη μετασχηματιστική, εμπνευσμένη, οραματιστική και χαρισματική ηγεσία. Είναι επίσης περισσότερο προσανατολισμένη στην ανάπτυξη και ενσωματωμένη από τις απλές συναλλακτικές ανταλλαγές μεταξύ ηγετών και ακολούθων (Wang, Waldman, και Zhang, 2014). Ένας από τους υποτύπους της κατηγορίας της ηγεσίας νέου είδους είναι η ενδυνάμωση της ηγεσίας (Eisenberg, Gibbs, & Erhardt, 2016), όπου η αντιπροσωπευτική συμπεριφορά ενθαρρύνει την ανεξάρτητη δράση, τη σκέψη ευκαιριών, την ομαδική εργασία, την αυτο-ανάπτυξη και την αυτο-ανταμοιβή μεταξύ άλλων. Η τελική κατηγορία είναι σωρευτική. Αυτό αφορά τον βαθμό στον οποίο τα

άτομα μέσα σε μια ομάδα βασίζονται το ένα στο άλλο για την ηγετική επιρροή. Αυτή η κατηγορία εκτιμάται βάσει των αξιολογήσεων των μεμονωμένων μελών μέσω μιας προσέγγισης κοινωνικού δικτύου (Karriker, Madden, & Katell, 2017). Επιτρέπει στα μέλη να χρησιμοποιούν τις δικές τους σιωπηρές θεωρίες ηγεσίας. Η εκτίμηση του πώς ακριβώς ένα άτομο επιδεικνύει ηγεσία με μια γενική ή συνολική έννοια αποτελεί κοινή πρακτική σε αναδυόμενες μελέτες ηγεσίας. Οι Pearce και Sims (2002) εξέτασαν τις επιπτώσεις που μπορούν να έχουν ορισμένες συμπεριφορές ηγεσίας στην απόδοση της ομάδας. Ανακάλυψαν ότι το αποτρεπτικό και καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας έχουν αρνητική επίδραση στις βαθμολογίες της απόδοσης της ομάδας. Αντίθετα, διαπίστωσαν ότι οι μορφές συλλογική ηγεσίας νέου είδους, όπως η μετασχηματιστική και ενδυναμωτική ηγεσία, σχετίζονται θετικά με την απόδοση της ομάδας. Ομοίως, οι Wang κ.ά. (2014), διαπίστωσαν ότι η συλλογική ηγεσία νέου είδους ήταν πιο επωφελής από έναν πιο παραδοσιακό τύπο ηγεσίας. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η σωρευτική ηγεσία παρουσίασε επίσης παρόμοια θετικά αποτελέσματα σχετικά με την απόδοση της ομάδας με την ηγεσία νέου είδους.

5.4 Σύνθεση προσωπικότητας

Προηγούμενες έρευνες έδειξαν ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας έχουν θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της ομάδας (Bell, 2007). Η προσωπικότητα της ομάδας είναι μια μεταβλητή σύνθεσης σε βαθύ επίπεδο και αναφέρεται στα υποκείμενα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας που πιστεύεται ότι επηρεάζουν τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα της ομάδας. Όσον αφορά τη σύνθεση της προσωπικότητας των μελών της ομάδας, η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη ταξινόμηση χαρακτηριστικών της προσωπικότητας είναι η τυπολογία των πέντε βασικών παραγόντων. Αυτή η τυπολογία περιγράφει την «εξωστρέφεια», την «καταδεκτικότητα», την «ευσυνειδησία», τη «δεκτικότητα στην εμπειρία» και τη «συναισθηματική σταθερότητα» ως τις πέντε κεντρικές διαστάσεις της προσωπικότητας. Η έρευνα έδειξε ότι η «καταδεκτικότητα» της ομάδας έχει τους ισχυρότερους δεσμούς με την απόδοση της ομάδας, ενώ η «δεκτικότητα στην εμπειρία» είναι ο πιο αδύναμος προγνωστικός παράγοντας στην εργασιακή απόδοση από τους πέντε βασικούς παράγοντες (Barrick, Murray και Mount, 1991). Ο Πίνακας 4 παρέχει περαιτέρω πληροφορίες για αυτές τις πέντε βασικές διαστάσεις προσωπικότητας.

Πίνακας 4. Πέντε κεντρικές διαστάσεις προσωπικότητας, με βάση την τυπολογία των πέντε βασικών παραγόντων (Big Five)

Κεντρική προσωπικότητα	ορισμός
Εξωστρέφεια	Θετική, φιλόδοξη και με επιρροή. Πιθανότατα δημιουργίας εμπιστοσύνης και ενθουσιασμού μεταξύ των μελών της ομάδας. Ως εκ τούτου, οι εξωστρεφείς ενδέχεται επίσης να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους ομάδας
Καταδεκτικότητα	Αντιπροσωπεύει την τάση συνεργατικότητας, εμπιστευτικότητας και ευγένειας. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι πρόθυμα να καθοδηγήσουν τα άλλα μέλη και να καθοδηγούνται από τα μέλη της ομάδας τους.
Ευσυνειδησία	Τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι πρόθυμα να καθοδηγήσουν τα άλλα μέλη και να καθοδηγούνται από τα μέλη της ομάδας τους. Περιγράφεται ότι ο ηγέτης έχει μια ισχυρή αίσθηση κατεύθυνσης και εργάζεται σκληρά για την επίτευξη των στόχων.
Δεκτικότητα στην εμπειρία	Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι πρωτότυπο, περίεργο, ευφάνταστο, ανοιχτόμυαλο, τολμηρό, ανεκτικό στις διαφορές και την αβεβαιότητα, με ανεξάρτητη σκέψη και πρόθυμο να πειραματιστεί. Τα άτομα που έχουν υψηλό επίπεδο δεκτικότητας στην εμπειρία θα είναι φυσικά περίεργα και θα στοχεύουν στη δημιουργία νέων πληροφοριών.
Συναισθηματική σταθερότητα	Τα άτομα που είναι συναισθηματικά σταθερά τείνουν να είναι ασφαλή, ήρεμα, με αυτοπεποίθηση και να έχουν υψηλή αυτο-αποτελεσματικότητα και υψηλή αυτοεκτίμηση. Είναι γνωστό ότι είναι ανθεκτικά και ικανά να λαμβάνουν πιο ακριβείς αποφάσεις υπό πίεση και είναι πιο σίγουρα στον χειρισμό δύσκολων

5.5 Τύποι των ομάδων

Οι εικονικές ομάδες αποτελούνται συχνά από μέλη ομάδων από διαφορετικά πολιτιστικά και εθνικά υπόβαθρα που συχνά εργάζονται σε γεωγραφικές αποστάσεις και ζώνες ώρας (Hoch και Kozlowski, 2014). Ενώ οι εικονικές ομάδες παρέχουν ορισμένα πλεονεκτήματα σε έναν οργανισμό, παρουσιάζουν επίσης μια σειρά από θεμελιώδεις προκλήσεις. Σε σχέση με τη συλλογική ηγεσία, η αξιολόγηση της σημασίας του «περιβάλλοντος» και ανεξάρτητα του κατά πόσον οι ομάδες είναι παραδοσιακές ομάδες που βρίσκονται στην ίδια τοποθεσία ή εικονικές ομάδες έχει αυξηθεί σε δημοτικότητα τις τελευταίες δεκαετίες. Η έρευνα σχετικά με την συλλογική ηγεσία αποκαλύπτει ότι είναι ιδιαίτερα επωφελής στις εικονικές ομάδες επειδή συνδέεται με τη συλλογική λήψη αποφάσεων (Eisenberg, Gibbs, & Erhardt, 2016) και τη συνεργατική συμπεριφορά που αυξάνει την εμπιστοσύνη και την ανταλλαγή γνώσεων. Αυτοί οι παράγοντες με τη σειρά τους οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα στην ομάδα και τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της υψηλότερης απόδοσης της ομάδας (Hoch, και Dulebohn, 2013).

5.6 Πολυπλοκότητα της εργασίας

Η πολυπλοκότητα της εργασίας σε ένα ομαδικό πλαίσιο καθορίζεται από την έκταση στην οποία η εργασία αυτή βασίζεται σε μεγάλο βαθμό και αν απαιτεί ή όχι μεγάλο βαθμό ανταλλαγής πληροφοριών και αλληλεξαρτώμενες δραστηριότητες εκ μέρους των μελών της ομάδας (Binci, Cerruti και Braganza, 2016). Οι Wang κ.ά. (2014) προτείνουν «ότι η πιο περίπλοκη εργασία θα απαιτεί υψηλότερο βαθμό συλλογικής ηγεσίας για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα της ομάδας». Οι ίδιοι συγγραφείς ισχυρίζονται ότι όταν η εργασία βασίζεται περισσότερο στη γνώση και αλληλεξαρτάται, υπάρχει μια ισχυρότερη σχέση μεταξύ της συλλογικής ηγεσίας και των αποτελεσμάτων.

5.7 Τύποι μέτρησης

Στη βιβλιογραφία έχουν εντοπιστεί πολλοί τρόποι μέτρησης της συλλογικής ηγεσίας και ο καθένας έχει τα δικά του οφέλη και παγίδες. Το πρώτο συνήθως χρησιμοποιούμενο μέτρο εστιάζει στην ηγετική επιρροή της ομάδας στο σύνολό της. Αυτή η μέτρηση περιλαμβάνει αντιλήψεις της ομάδας από τα δικά της μέλη και τα μέλη της ομάδας καλούνται να αξιολογήσουν την ομάδα ως οντότητα επιρροής (Hoch, και Dulebohn, 2013). Πολλοί ερευνητές έχουν επιλέξει να χρησιμοποιήσουν αυτήν τη μέθοδο για τη μέτρηση της συλλογικής ηγεσίας (Eisenberg, Gibbs, & Erhardt, 2016; Binci, Cerruti, & Braganza, 2016). Οι Pearce και Sims (2002) και οι Hu και Judge, (2017), έχουν χρησιμοποιήσει τροποποιημένα στοιχεία παραδοσιακής ηγεσίας, όπως το ερωτηματολόγιο ηγεσίας πολλαπλών παραγόντων (MLQ) για να αξιολογήσουν την ομάδα στο σύνολό της. Αυτές οι μελέτες αναφέρονται στο νέο εργαλείο αξιολόγησης σε επίπεδο ομάδας ως το ερωτηματολόγιο ηγεσίας ομάδας πολλαπλών παραγόντων (TMLQ - 5X). Παρόλο που, 7 ερευνητικές μελέτες (Eisenberg, Gibbs, & Erhardt, 2016; Binci, Cerruti, & Braganza, 2016; Drescher, et al 2014; Hu, and Judge, 2017), εντόπισαν τη χρήση διαφορετικών μεθόδων, βρήκαν αποδεικτικά στοιχεία ότι η συλλογική ηγεσία αντιπροσώπευε μια σημαντική διαφορά στην απόδοση της ομάδας. Αυτό αποκαλύπτει ότι ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη μέθοδο μέτρησης που εφαρμόζεται, η σημασία των παραγόντων της συλλογικής ηγεσίας στην απόδοση της ομάδας είναι εμφανής σε όλη τη βιβλιογραφία.

5.8 Τύποι απόδοσης της ομάδας

Η μέτρηση της απόδοσης της ομάδας και οι τύποι της αποτελούσαν ένα σύνθετο πρόβλημα κατά την προηγούμενη έρευνα. Η χρήση αντιληπτικών μέτρων - όπως δείκτες απόδοσης - αυξάνει την πιθανότητα μεροληψίας μίας μόνο μεθόδου κατά την αξιολόγηση των σχέσεων μεταξύ των μέτρων έρευνας της ηγεσίας, της ισχύος και της απόδοσης (Hu & Judge, 2017). Οι Wang κ.ά. (2014) ταξινόμησαν την αποτελεσματικότητα της ομάδας σε τέσσερις κατηγορίες: νοοτροπία (π.χ. ικανοποίηση από την εργασία, δέσμευση), διαδικασίες συμπεριφοράς και αναδυόμενες καταστάσεις (π.χ. συνοχή, συνεργασία, βοήθεια), υποκειμενική απόδοση (π.χ. υποκειμενικές αξιολογήσεις) και αντικειμενική απόδοση (π.χ. παραγωγικότητα, πραγματικές πωλήσεις). Ο Hu και Judge (2017) χρησιμοποίησαν

την ισχύ της ομάδας ως διαμεσολαβητή σε σχέση με την απόδοση της ομάδας, διότι μια τέτοια ηγεσία μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας για επιτυχία (Wang κ.ά., 2014). Οι Wang κ.ά. (2014) εντόπισαν στοιχεία που υποδηλώνουν ότι η συλλογική ηγεσία σχετίζεται πιο έντονα με τα αποτελέσματα νοοτροπίας και τις διαδικασίες συμπεριφοράς και τις αναδυόμενες καταστάσεις, σε σύγκριση με τα υποκειμενικά και αντικειμενικά αποτελέσματα της απόδοσης.

5.9 Ηγεσία και αποτελεσματικότητα-αποδοτικότητα

Ο προσανατολισμός της μελέτης των Stander και συν. (2015) ήταν προς την αυθεντική ηγεσία και την επιρροή της στην αισιοδοξία, την εμπιστοσύνη στην οργάνωση και την εργασιακή προσήλωση των υπαλλήλων στον τομέα της δημόσιας υγείας. Οι στόχοι της μελέτης ήταν να προσδιοριστεί εάν το στυλ ηγεσίας της αυθεντικής ηγεσίας θα μπορούσε να αποτελεί προγνωστικό δείκτη της αισιοδοξίας, της εμπιστοσύνης στον οργανισμό και της εργασιακής προσήλωσης σε ένα μεγάλο δείγμα υπαλλήλων από διάφορες υπηρεσίες σε δημόσια νοσοκομεία και κλινικές στο Gauteng και να διαπιστώσει εάν η αισιοδοξία και η εμπιστοσύνη στον οργανισμό θα μπορούσε να μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της αυθεντικής ηγεσίας και της εργασιακής προσήλωσης. Χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα ευκολίας 633 εργαζομένων στον τομέα της δημόσιας υγείας από διάφορες υπηρεσίες 27 δημόσιων νοσοκομείων και κλινικών στην επαρχία σε αυτήν την έρευνα. Εφαρμόστηκε ένας σχεδιασμός διατομεακής έρευνας. Χρησιμοποιήθηκε μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων για τη διερεύνηση του ερωτηματολογίου αυθεντικής ηγεσίας, καθώς και για την εγκυρότητα και την προσαρμογή του μοντέλου μέτρησης, για να ερευνηθεί η αυθεντική ηγεσία ως πόρος εργασίας και για να εξεταστούν οι μεσολαβητικές της επιδράσεις.

Η στατιστική ανάλυση αποκάλυψε ότι η αυθεντική ηγεσία ήταν ένας σημαντικός προγνωστικός δείκτης αισιοδοξίας και εμπιστοσύνης στον οργανισμό και ότι η αισιοδοξία και η εμπιστοσύνη στον οργανισμό μεσολαβούσαν στη σχέση μεταξύ της αυθεντικής ηγεσίας και της εργασιακής προσήλωσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι οργανισμοί στον τομέα της δημόσιας υγείας πρέπει να ενθαρρύνουν τους διευθυντές τους να υιοθετήσουν ένα πιο αυθεντικό στυλ ηγεσίας. Αυτό θα οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα αισιοδοξίας, εμπιστοσύνης στον οργανισμό και τελικά σε εργασιακή προσήλωση. Αυτό θα βοηθήσει τους υπαλλήλους στον

τομέα της δημόσιας υγείας να διαχειριστούν το απαιτητικό εργασιακό τους περιβάλλον.

Αυτή η μελέτη παρέχει στοιχεία ότι το ερωτηματολόγιο αυθεντικής ηγεσίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί αξιόπιστα στο πλαίσιο της Νοτίου Αφρικής και συγκεκριμένα στον τομέα της δημόσιας υγείας. Επιπλέον, τεκμηριώνει την εφαρμογή της αυθεντικής ηγεσίας ως στυλ ηγεσίας στον τομέα της δημόσιας υγειονομικής περίθαλψης της Νοτίου Αφρικής, υποστηρίζοντας το έργο που έχει γίνει διεθνώς στην υγειονομική περίθαλψη, όπου η αυθεντική ηγεσία έχει συσχετιστεί με μια σειρά θετικών αποτελεσμάτων. Τέλος, η μελέτη προτείνει δύο πρακτικές προτάσεις, τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, για τη διευκόλυνση μιας κουλτούρας στην οποία η αυθεντική ηγεσία μπορεί να μεταφραστεί πιο αποτελεσματικά σε ένα προσηλωμένο εργατικό δυναμικό.

Στόχος των Reichenpfaeder και συν. (2015) ήταν η συστηματική ανασκόπηση της δημοσιευμένης εμπειρικής έρευνας σχετικά με την ηγεσία ως καθοριστικός παράγοντας για την εφαρμογή της τεκμηριωμένης πρακτικής και για τη διερεύνηση της σύλληψης και της λειτουργίας της ηγεσίας σε αυτόν τον τομέα. Πραγματοποιήθηκε μια συστηματική ανασκόπηση με αφηγηματική σύνθεση. Αναζητήθηκαν σχετικές βιβλιογραφικές βάσεις δεδομένων και λίστες αναφοράς σχετικών άρθρων κριτικής. Για να συμπεριληφθεί, μια μελέτη έπρεπε να περιλαμβάνει εμπειρική έρευνα και να αναφέρεται τόσο στην ηγεσία όσο και στην τεκμηριωμένη πρακτική στην υγειονομική περίθαλψη. Η ποιότητα της μελέτης αξιολογήθηκε με ένα δομημένο όργανο με βάση το σχεδιασμό της μελέτης.

Συμπεριλήφθηκαν συνολικά 17 μελέτες. Η ηγεσία θεωρήθηκε ως ένας τροποποιητής στην επιτυχία της υλοποίησης, ενεργώντας μέσω της ηγετικής υποστήριξης. Ωστόσο, υπήρχε οριστική ανακρίβεια καθώς και εννοιολογική ασυνέπεια και οι μελέτες φάνηκαν να εξετάζουν ανεπαρκώς τους περιστασιακούς και τους συγκυριακούς παράγοντες. Αν και αναφέρεται σε έναν οργανωτικό παράγοντα, η ιδέα αναλύθηκε ως επί το πλείστον σε επίπεδο ατόμου ή ομάδας. Η έννοια της ηγεσίας στην επιστήμη της υλοποίησης φαίνεται να μην έχει αναπτυχθεί πλήρως. Δεν είναι σαφές εάν οι προσπάθειες αξιοποίησης της έννοιας της ηγεσίας σε διαθέσιμα όργανα αποτυπώνουν πραγματικά και μετρούν όλο το φάσμα των διαφορετικών ηγετικών στοιχείων σε διάφορα επίπεδα. Η έρευνα στην επιστήμη της υλοποίησης θα ωφεληθεί από την καλύτερη ενσωμάτωση των ερευνητικών ευρημάτων από άλλους επιστημονικούς κλάδους. Μόλις καθιερωθεί μια πιο ώριμη ιδέα, οι ερευνητές στην

επιστήμη της υλοποίησης θα μπορούν να προχωρήσουν στην περαιτέρω επεξεργασία της λειτουργικοποίησης και της μέτρησης.

Οι Wickramasinghe και Nandula (2015) διερεύνησαν εάν η ποικιλομορφία στη σύνθεση της ομάδας οδηγεί σε σύγκρουση σχέσεων και κατά συνέπεια, αν η σύγκρουση σχέσεων οδηγεί στην απόδοση της ομάδας και εάν η υποστήριξη του αρχηγού της ομάδας μετριάσει τις αρνητικές επιπτώσεις της σύγκρουσης σχέσεων στην απόδοση της ομάδας. Στη μελέτη συμμετείχαν 216 μέλη ομάδας που εργάζονται σε παγκόσμια καταναμημένα προγράμματα ανάπτυξης εικονικού λογισμικού. Για να εξεταστούν οι υποθετικές σχέσεις πραγματοποιήθηκε μοντελοποίηση δομικής εξίσωσης με εκτίμηση μέγιστης πιθανότητας. Διαπιστώθηκε ότι η ποικιλομορφία στη σύνθεση της ομάδας οδηγεί σε σύγκρουση σχέσεων, η σύγκρουση σχέσεων οδηγεί στην απόδοση της ομάδας και η υποστήριξη του ηγέτη της ομάδας μετριάσει την τελευταία σχέση. Τα ευρήματα υποδηλώνουν το ρόλο των ηγετών της ομάδας στη μείωση της βλαβερής επίδρασης της σύγκρουσης σχέσεων στην απόδοση της ομάδας. Τα ευρήματα υποδηλώνουν την ανάγκη παροχής εκπαίδευσης στους αρχηγούς των ομάδων για τη δημιουργία συνεκτικών ομάδων που επιτυγχάνουν τους στόχους του έργου.

Η συν-δημιουργία - συνεργατική παραγωγή γνώσεων από ακαδημαϊκούς που συνεργάζονται με άλλους ενδιαφερόμενους φορείς - αντικατοπτρίζει τη σχέση «Mode 2» (παραγωγή γνώσης και όχι μετάφραση γνώσης) μεταξύ πανεπιστημίων και κοινωνίας. Η συν-δημιουργία πιστεύεται ευρέως ότι αυξάνει τον αντίκτυπο της έρευνας. Στην έρευνα των Greenhalgh και συν. (2016) πραγματοποιήθηκε μια αφηγηματική ανασκόπηση διαφορετικών μοντέλων συν-δημιουργίας που σχετίζονται με υπηρεσίες υγείας που βασίζονται στην κοινότητα. Αντιπαρατέθηκαν οι διαφορετικές επιστημονικές προελεύσεις τους και επισημάνθηκαν οι κοινές φιλοσοφικές παραδοχές τους, οι αρχές της επιτυχίας και οι επεξηγήσεις για τις αποτυχίες. Εφαρμόστηκαν σε μια εμπειρική μελέτη περίπτωσης συνεργασίας του τομέα έρευνας και του τομέα παροχής υπηρεσιών βάσει κοινότητας με επικεφαλής το Κέντρο Έρευνας Αριστείας στην Ποιότητα και Ασφάλεια στην Ενιαία Πρωτοβάθμια-Δευτεροβάθμια Φροντίδα στο Πανεπιστήμιο του Queensland της Αυστραλίας

Η συν-δημιουργία προέκυψε ανεξάρτητα σε διάφορα πεδία, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρηματικών μελετών («συν-δημιουργία αξίας»), της επιστήμης του σχεδιασμού («συν-σχεδιασμός βάσει εμπειριών»), της επιστήμης των υπολογιστών («τεχνολογικός συν-σχεδιασμός») και της ανάπτυξης της κοινότητας

(«συμμετοχική έρευνα»). Αυτά τα διαφορετικά μοντέλα μοιράζονται ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά, τα οποία ήταν επίσης εμφανή στη μελέτη περίπτωσης. Οι βασικές αρχές επιτυχίας περιελάμβαναν: (1) μια πτυχή συστημάτων (υποθέτοντας την ανάδυση, την τοπική προσαρμογή και τη μη γραμμικότητα), (2) τον καθορισμό της έρευνας ως δημιουργικού εγχειρήματος με την ανθρώπινη εμπειρία στον πυρήνα του και (3) την έμφαση στη διαδικασία (τη διαμόρφωση του προγράμματος, τη φύση των σχέσεων και τις ρυθμίσεις διακυβέρνησης και διευκόλυνσης, ιδίως το στυλ της ηγεσίας και τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων). Τόσο στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας όσο και στη μελέτη περίπτωσης, οι «αποτυχίες» της συν-δημιουργίας συχνά μπορούσαν να εντοπιστούν στην εγκατάλειψη (ή στην μη υιοθέτηση) αυτών των αρχών. Όλα τα μοντέλα συν-δημιουργίας παρουσίασαν σημαντικές και βιώσιμες κοινωνικές επιπτώσεις ως αποτέλεσμα της προσαρμοστικής και αναπτυξιακής ερευνητικής διαδικασίας. Αυτά απεικονίστηκαν στη μελέτη περίπτωσης.

Τα μοντέλα συν-δημιουργίας έχουν υψηλές δυνατότητες κοινωνικού αντίκτυπου, αλλά εξαρτώνται αποφασιστικά από βασικές αρχές επιτυχίας. Για να γίνουν αντιληπτές οι μη γραμμικές αλυσίδες αιτιότητας στην πορεία συν-δημιουργίας, οι μετρήσεις των επιπτώσεων θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τη δυναμική φύση και τις πολύπλοκες αλληλεξαρτήσεις των συστημάτων έρευνας στον τομέα της υγείας και να αντιμετωπίζουν τις διαδικασίες καθώς και τα αποτελέσματα.

Οι D'Innocenzo και συν. (2016) χρησιμοποιώντας 50 μεγέθη επιδράσεων τόσο από δημοσιευμένες όσο και από μη δημοσιευμένες μελέτες (ομάδα $n = 3.198$), παρείχαν μια μετα-αναλυτική υποστήριξη για τη θετική σχέση μεταξύ της συλλογικής ηγεσίας και της απόδοσης της ομάδας. Χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο τυχαίων επιδράσεων, διαπιστώθηκε ότι η θεωρητική βάση και οι σχετικές τεχνικές μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν για την ευρετηρίαση της συλλογικής ηγεσίας μείωσαν σημαντικά τις εκτιμήσεις του μεγέθους των επιδράσεων. Συγκεκριμένα, σε σύγκριση με μελέτες που εννοιολογικοποίησαν και χρησιμοποίησαν συνολικές αξιολογήσεις της συλλογικής ηγεσίας από μέλη (δηλ. μια προσέγγιση συγκέντρωσης), οι αντιλήψεις δικτύου και τα μέτρα της συλλογικής ηγεσίας επέδειξαν υψηλότερα μεγέθη επιδράσεων. Τόσο η πυκνότητα του δικτύου όσο και (από-)συγκεντρωτικές προσεγγίσεις για τη μελέτη των σχέσεων συλλογικής ηγεσίας-απόδοσης παρουσίασαν σημαντικά και υψηλότερα μεγέθη επιδράσεων από ό,τι οι μελέτες που βασίζονται στη συγκέντρωση. Οι αναλύσεις αποκάλυψαν επίσης χαμηλότερα μέσα μεγέθη επιδράσεων όταν το δείγμα που μελετήθηκε ήταν στην τάξη/εργαστήριο σε σύγκριση

με το πεδίο. Η πολυπλοκότητα των εργασιών μείωσε σημαντικά την συλλογική ηγεσία, ενώ παρατηρήθηκαν χαμηλότερα μεγέθη επιδράσεων με πιο περίπλοκες εργασίες. Δεν παρατηρήθηκε σημαντική επίδραση της αλληλεξάρτησης των εργασιών της ομάδας. Επισημαίνεται η σχετική αξία της χρήσης θεωριών και μέτρων κοινωνικού δικτύου σε σύγκριση με τις συνολικές θεωρίες και τα μέτρα συλλογικής ηγεσίας.

Οι Kitson και Harvey (2016) διερεύνησαν τα στοιχεία σχετικά με τη διευκόλυνση ως παρέμβαση για την επιτυχή εφαρμογή νέων γνώσεων στην κλινική πρακτική. Η αναθεωρημένη έκδοση του πλαισίου «Προώθηση δράσης για την υλοποίηση της έρευνας στις υπηρεσίες υγείας» (PARIHS), που ονομάζεται ολοκληρωμένο ή i-PARIHS πλαίσιο, χρησιμοποιείται ως επεξηγηματικό πλαίσιο. Αυτό το πλαίσιο υποδηλώνει ότι η απόδειξη είναι ένα πολυδιάστατο κατασκευάσμα ενσωματωμένο στην καινοτομία και έχει λειτουργικοποιηθεί από κλινικούς ιατρούς (άτομα και εντός ομάδων), που εργάζονται σε πολλαπλά επίπεδα περιβάλλοντος. Η διευκόλυνση είναι το ενεργό συστατικό που προωθεί την επιτυχή εφαρμογή.

Ένα αναδυόμενο σύνολο αποδεικτικών στοιχείων υποστηρίζει τη διευκόλυνση ως μηχανισμό για την εισαγωγή νέων γνώσεων στην κλινική πρακτική. Οι ρόλοι της διευκόλυνσης χωρίζονται σε αρχάριους, έμπειρους και ειδικούς. Οι διευκολυντές μπορούν να είναι εσωτερικοί ή εξωτερικοί στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και οι δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά τους συμπληρώνουν άλλους ρόλους μετάφρασης της γνώσης. Τα σύνθετα έργα μετάφρασης της γνώσης απαιτούν διευκολυντές που έχουν εμπειρία στις μεθόδους υλοποίησης.

Η διευκόλυνση τοποθετείται ως το δραστικό συστατικό για την αποτελεσματική εισαγωγή νέων γνώσεων σε ένα κλινικό περιβάλλον. Τα επίπεδα εμπειρίας της διευκόλυνσης αξιολογούνται σε σχέση με την πολυπλοκότητα της εργασίας μετάφρασης της γνώσης. Προσδιορίζονται τρεις βασικοί ρόλοι διευκόλυνσης και δημιουργούνται δομημένες παρεμβάσεις λαμβάνοντας υπόψη τη φύση και την καινοτομία των αποδεικτικών στοιχείων, την δεκτικότητα των κλινικών ιατρών και το πλαίσιο ή το περιβάλλον του πού θα εισαχθούν τα νέα στοιχεία.

Ρόλοι όπως αρχάριοι, έμπειροι και εξειδικευμένοι διευκολυντές πρέπει να διαδραματίσουν ως σημαντικά και συμπληρωματικά μέρη για στην επιτυχή μετάφραση των αποδεικτικών στοιχείων στην καθημερινή πρακτική προκειμένου να παρέχουν αποτελεσματική φροντίδα στους ασθενείς.

Ο σκοπός της εργασίας των Madera και συν. (2017) ήταν να παρέχει μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων (HRM) από την άποψη τόσο της γενικής διοίκησης όσο και της φιλοξενίας και του τουρισμού. Το έγγραφο παρέχει μια κριτική, ποιοτική και συγκριτική ανασκόπηση της ερευνητικής βιβλιογραφίας στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων στους τομείς της γενικής διοίκησης και της φιλοξενίας και του τουρισμού, παρέχοντας πληροφορίες για τις αναδυόμενες ερευνητικές τάσεις και επισημαίνοντας τα κενά στη βιβλιογραφία.

Τα αποτελέσματα της ανασκόπησης έδειξαν έξι τομείς έρευνας στην βιβλιογραφία της φιλοξενίας και του τουρισμού: ανθρώπινο κεφάλαιο και εταιρική απόδοση, πρακτικές και επιδόσεις HRM υψηλής απόδοσης, διεθνή/παγκόσμια ζητήματα και στρατηγική HRM, μεμονωμένες πρακτικές και επιδόσεις HRM, ποιοτικές κριτικές στην βιβλιογραφία για την HRM της φιλοξενίας και του τουρισμού και στρατηγική HRM ειδικά για κάθε χώρα. Αυτή η ανασκόπηση επισημαίνει επίσης τα κενά μεταξύ των δύο φορέων της βιβλιογραφίας και δίνει συστάσεις για μελλοντική έρευνα.

Το τρέχον εννοιολογικό μοντέλο παρέχει ένα χρήσιμο πλαίσιο για την εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι πρακτικές στρατηγικής HRM επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης μέσω μακρο- (οργανωσιακών) και μικρο- (ατομικών) επιπέδων. Η τρέχουσα ανασκόπηση δείχνει τον σημαντικό ρόλο που έχουν οι προϊστάμενοι διευθυντές στην παροχή πρακτικών HRM.

Σύμφωνα με τους Hoch και Dulebohn (2017) περιορισμένες μελέτες θεωρίας και έρευνας έχουν αφιερωθεί στο ρόλο της σύνθεσης της προσωπικότητας της ομάδας, καθώς και της αναδυόμενης και συλλογικής ηγεσίας, σε εικονικές ομάδες. Σε μια προσπάθεια παροχής μιας θεωρητικής βάσης για το ρόλο της σύνθεσης της προσωπικότητας της ομάδας, καθώς και της αναδυόμενης και συλλογικής ηγεσίας, σε εικονικές ομάδες, προτείνεται ένα εικονικό πλαίσιο ομάδας που απεικονίζει τη σύνθεση της προσωπικότητας της ομάδας ως προγνωστικό παράγοντα της αναδυόμενης και συλλογικής ηγεσίας. Αυτά με τη σειρά τους αναμένεται να επηρεάσουν την απόδοση της εικονικής ομάδας. Θεωρείται επίσης ότι οι σχέσεις μεταξύ της σύνθεσης της προσωπικότητας της ομάδας και της εικονικής απόδοσης της ομάδας είναι έμμεσες, μέσω της αναδυόμενης ηγεσίας και της συλλογικής ηγεσίας. Τέλος, παρουσιάζεται η ομαδικότητα ως συντονιστής μεταξύ της σύνθεσης

της ομάδας και των ομαδικών διαδικασιών. Παρουσιάζονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα και επιπτώσεις στη διοίκηση εικονικών ομάδων.

Σύμφωνα με τους Lacerenza και συν. (2018) το ποσοστό ομαδικής εργασίας και συνεργασίας στο εργατικό δυναμικό έχει αυξηθεί με την πάροδο των ετών και η χρήση των ομάδων προβλέπεται να συνεχίσει να αυξάνεται. Με την άνοδο της ομαδικής εργασίας έρχεται η ανάγκη για παρεμβάσεις που αποσκοπούν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της ομαδικής εργασίας. Οι επιτυχημένες ομάδες παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ωστόσο, είναι σημαντικό τα μέλη της ομάδας να επιδείξουν αποτελεσματικές διαδικασίες για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων. Οι παρεμβάσεις ανάπτυξης ομάδας αυξάνουν τις αποτελεσματικές ικανότητες και διαδικασίες της ομάδας, οδηγώντας έτσι σε βελτιώσεις στα εγγύς και απομακρυσμένα αποτελέσματα. Η αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων ανάπτυξης ομάδας είναι εμφανής σε όλους τους τομείς (π.χ. εκπαίδευση, υγειονομική περίθαλψη, στρατό, αεροπορία) και ισχύουν σε ένα ευρύ φάσμα περιβαλλόντων. Για να ενθαρρυνθεί η υιοθέτηση και η αποτελεσματική χρήση των παρεμβάσεων ανάπτυξης ομάδας, το παρόν άρθρο παρέχει μια ανασκόπηση τεσσάρων τύπων παρεμβάσεων ανάπτυξης ομάδας βασισμένων σε αποδείξεις, συμπεριλαμβανομένης της ομαδικής εκπαίδευσης, της ηγεσίας, της δημιουργίας ομάδων και της ομαδικής ενημέρωσης. Με αυτόν τον τρόπο, στοχεύουμε να παρέχουμε στους ψυχολόγους την κατανόηση των επιστημονικών αρχών στις οποίες βασίζονται οι παρεμβάσεις ανάπτυξης ομάδας και τον αντίκτυπό τους στη δυναμική της ομάδας. Επιπλέον, παρέχουμε τεκμηριωμένες συστάσεις σχετικά με τον τρόπο αύξησης της αποτελεσματικότητας των παρεμβάσεων ανάπτυξης ομάδας, καθώς και μια συζήτηση για τη μελλοντική έρευνα που απαιτείται σε αυτόν τον τομέα.

Σύμφωνα με τους Martin και συν. (2018) η δομή συλλογικής ηγεσίας τείνει να ξεπερνά την πιο παραδοσιακή κάθετη δομή ηγεσίας. Ωστόσο, υπάρχει έλλειψη ερευνών σχετικά με τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη σχέση μεταξύ της συλλογικής ηγεσίας και της απόδοσης της ομάδας. Αυτό το έγγραφο επεκτείνει αυτήν τη συζήτηση παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με τους παράγοντες διαμόρφωσης και τις πτυχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη συγκέντρωση ομάδων για συλλογική ηγεσία, προκειμένου να διευκολυνθεί η αποτελεσματικότητα της ομάδας. Πραγματοποιήθηκε μια ανάλυση που βασίστηκε σε μια συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η οποία εξετάζει τους πιθανούς παράγοντες διαμόρφωσης που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ της συλλογικής ηγεσίας και της

απόδοσης της ομάδας. Η στρατηγική της αναζήτησης εντόπισε 15.000 μελέτες, εκ των οποίων 9 μελέτες επιλέχθηκαν για περαιτέρω έρευνα. Διαπιστώθηκε ότι όταν υπάρχουν πολλά μέλη της ομάδας που συνεργάζονται και εργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων, η συνολική απόδοση της ομάδας βελτιώνεται. Η τυπολογία της συλλογικής ηγεσίας, η σύνθεση της προσωπικότητας και η πολυπλοκότητα της εργασίας είναι παράγοντες διαμόρφωσης που επηρεάζουν θετικά τη σχέση μεταξύ της συλλογικής ηγεσίας και της απόδοσης της ομάδας. Από την άλλη πλευρά, ο τύπος της ομάδας και η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε βρέθηκε να μην έχουν σημαντική επίδραση στα αποτελέσματα του έργου.

Σύμφωνα με τον Thompson (2020) η μετάβαση σε ένα μοντέλο καταναμημένης ηγεσίας είναι μια διαδικασία που απαιτεί ένα σαφές και διαφανές σκεπτικό για τη μετατόπιση, ενδυνάμωση νέων ενδιαφερομένων ενώ υποστηρίζει την τρέχουσα ηγεσία και εργάζεται για τη δημιουργία ενός κοινού οράματος για το οργανωτικό μοντέλο. Ο σκοπός αυτής της μελέτης μίας περίπτωσης σε ένα προαστιακό λύκειο είναι να διερευνήσει την αντιληπτή σχέση μεταξύ της καταναμημένης ηγεσίας και της αυξημένης αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών με αποτέλεσμα τις αλλαγές στις εκπαιδευτικές πρακτικές στα σχολεία. Αυτή η μελέτη περίπτωσης εξετάζει τους δέκα έδρες τμήματος και τον ρόλο τους ως εκπαιδευτικού ηγέτη ως αγωγού στην επέκταση της εκπαιδευτικής ικανότητας των εκπαιδευτικών, τόσο σε επίπεδο τμήματος όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Η μελέτη χρησιμοποιεί έναν ποιοτικό, κονστρουκτιβιστικό ερευνητικό σχεδιασμό για να διερευνήσει το μετασχηματιστικό ταξίδι τους σε ένα μοντέλο καταναμημένης ηγεσίας χρησιμοποιώντας μια αναδρομική ανασκόπηση της εμφάνισης του μοντέλου καταναμημένης ηγεσίας στο σχολείο τα τελευταία πέντε έτη. Η συλλογή των δεδομένων περιλαμβάνει μια λεπτομερή έρευνα - που περιλαμβάνει ανοιχτές ερωτήσεις - και μια ανασκόπηση των υπαρχόντων εγγράφων, όπως εκθέσεις διαπίστευσης, πρακτικά συναντήσεων ομάδων ηγεσίας, αναθεωρήσεις προγράμματος συνοχής και χωρητικότητας και δεδομένα δημοσίευσης από το κράτος.

Τα στοιχεία δείχνουν ότι η εξέλιξη αυτού του ρόλου σε ένα μοντέλο καταναμημένης ηγεσίας επέτρεψε σε αυτούς τους εκπαιδευτικούς να εξελιχθούν ως ηγέτες. Ωστόσο, πολλοί εξακολουθούσαν να αγωνίζονται να πετύχουν την καλύτερη ισορροπία μεταξύ εκπαιδευτικού και ηγέτη. Τα συνηθισμένα ζητήματα για τις συστάσεις που απορρέουν από αυτήν τη μελέτη είναι: προσδιορισμός εάν οι συνθήκες στον οργανισμό (σχολείο ή περιοχή) είναι ευνοϊκές για ένα μοντέλο καταναμημένης ηγεσίας, δημιουργία μιας συνεργατικής ομάδας που συμμετέχει στην

ανάπτυξη ενός στρατηγικού και κοινού οράματος, δημιουργία ενός εμπιστευτικού περιβάλλοντος όπου οι ηγέτες μπορούν να αναλάβουν κινδύνους σε μια κουλτούρα που εκτιμά την καινοτομία και την ανάπτυξη ικανοτήτων του προσωπικού. Το χρονικό διάστημα και η συνεχιζόμενη εξέλιξη αυτού του μοντέλου μπορεί να αντικατοπτρίζονται στις απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες στη μελέτη.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σε αυτήν τη μελέτη, προσδιορίστηκαν τέσσερις πιθανοί παράγοντες συντονισμού οι οποίοι έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο στη σχέση μεταξύ της συλλογικής ηγεσίας και της απόδοσης της ομάδας: τυπολογία συλλογικής ηγεσίας, σύνθεση προσωπικότητας, πολυπλοκότητα εργασίας και τύποι απόδοσης της ομάδας. Αυτή η μελέτη συζητά αυτούς τους συντονιστές λεπτομερώς και τον αντίκτυπο που έχουν στην απόδοση της ομάδας. Αναλύοντας αυτούς τους παράγοντες συντονισμού, οι διαχειριστές έργων και τα μέλη της ομάδας τους μπορούν να ενδυναμώσουν και να κατευθύνουν την ομάδα στην επίτευξη υψηλότερης απόδοσης. Πρώτον, αναλύθηκαν οι τύποι της συλλογικής ηγεσίας μέσα σε μια ομάδα και το πώς κάθε τύπος μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα απόδοσης της ομάδας. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η συλλογική ηγεσία νέου είδους (NGL) έχει ισχυρότερη σχέση με την απόδοση της ομάδας από την παραδοσιακή συλλογική ηγεσία. Αυτό υποδηλώνει ότι περισσότερες ομάδες με προσανατολισμό στην ανάπτυξη είναι επίσης πιο πιθανό να πετύχουν παρά οι ομάδες συναλλακτικής ηγεσίας που βασίζονται στη διατήρηση του status quo. Τα συλλογικά σωρευτικά στυλ παρουσιάζουν επίσης ισχυρή σύνδεση με την απόδοση της ομάδας, σε παρόμοιο επίπεδο με την συλλογική ηγεσία νέου είδους (Pearce και Sims 2002). Ως εκ τούτου, είμαστε σίγουροι για τον ισχυρισμό μας ότι η σχέση μεταξύ της συλλογικής ηγεσίας και της απόδοσης της ομάδας επηρεάζεται από την τυπολογία της συλλογικής ηγεσίας. Η σύνθεση της προσωπικότητας αναθεωρήθηκε από την άποψη της ταξινόμησης των πέντε κύριων διαστάσεων, της πιο διαδεδομένης ταξινόμησης των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Η «ευσυνειδησία» βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με την ανάδυση ηγετών (Hoch και Dulebohn, 2017). Παρομοίως, μέλη της ομάδας με υψηλά επίπεδα «συναισθηματικής σταθερότητας» θεωρείται ότι μειώνουν τα επίπεδα συγκρούσεων και διαταραχής συμπεριφορών εντός των ομάδων (Barrick, Murray και Mount, 1991). Η «καταδεκτικότητα», η «ευσυνειδησία» και η «συναισθηματική σταθερότητα» στα μέλη της ομάδας αποτελούν συνεπείς προγνωστικούς παράγοντες της απόδοσης της ομάδας. Επομένως, υποστηρίζεται ότι η σύνθεση της προσωπικότητας της ομάδας είναι ένας ισχυρός συντονιστής της σχέσης μεταξύ της συλλογικής ηγεσίας και της απόδοσης της ομάδας. Η πολυπλοκότητα της εργασίας που διεξάγει κάθε ομάδα ήταν ο τρίτος παράγοντας που διαπιστώθηκε ότι είναι σημαντικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ

της απόδοσης της ομάδας και της συλλογικής ηγεσίας. Όσο πιο περίπλοκο ή καινοτόμο είναι το έργο, τόσο πιο θετικά σχετίζεται η συλλογική ηγεσία με την απόδοση της ομάδας. Τέλος, αυτή η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση διαπίστωσε ότι ο τύπος της απόδοσης της ομάδας για κάθε ομάδα είναι ένας παράγοντας συντονισμού, όπου τα μέτρα νοοτροπίας και συμπεριφοράς συνδέονταν περισσότερο με την συλλογική ηγεσία παρά οι υποκειμενικοί ή αντικειμενικοί τύποι μέτρων. Ωστόσο, υπήρχαν δύο παράγοντες που δεν φαίνεται να επηρεάζουν σημαντικά τη σχέση μεταξύ της συλλογικής ηγεσίας και της απόδοσης της ομάδας. Πρώτον, ο τύπος των ομάδων που χρησιμοποιήθηκαν στα δείγματα δεν φάνηκε να επιδρά συντονιστικά σύμφωνα με τη συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση. Δεύτερον, ο τύπος μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε για τον προσδιορισμό του μεγέθους στο οποίο η ηγεσία ήταν συλλογική σε μια ομάδα βρέθηκε επίσης να έχει μικρή ή καθόλου επίδραση στα αποτελέσματα.

Από το σύνολο της μελέτης διαπιστώθηκε ότι η ομαδική εργασία είναι ένα ουσιαστικό στοιχείο για την επίτευξη υψηλής αξιοπιστίας για τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, την οποία επιδιώκουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες. Επίσης η ομαδική εκπαίδευση μπορεί να παρέχει εξαιρετικές γνώσεις και αποδεδειγμένες τεχνικές για τη βελτίωση της απόδοσης σε αυτούς τους οργανισμούς. Πρέπει επομένως να κινητοποιηθεί η υγειονομική περίθαλψη ώστε να προσελκύσει τα περισσότερα από 20 χρόνια έρευνας σχετικά με την απόδοση της ομάδας και την εκπαίδευση ώστε αυτές οι αρχές να δοκιμαστούν και στη συνέχεια να ενσωματωθούν στην πρακτική της υγειονομικής περίθαλψης και στην εκπαίδευση των επαγγελματιών υγείας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία διερευνήθηκαν οι παράγοντες μετριασμού που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ συλλογικής ηγεσίας και απόδοσης της ομάδας και να αναδείξει τον ρόλο της ηγεσίας στη δυναμική της ομάδας εργασίας στις υπηρεσίες υγείας. Σύμφωνα με το σύνολο της μελέτης διαπιστώνεται ότι τέσσερις είναι οι πιθανοί παράγοντες συντονισμού που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη σχέση μεταξύ της συλλογικής ηγεσίας και της απόδοσης της ομάδας: τυπολογία συλλογικής ηγεσίας, σύνθεση προσωπικότητας, πολυπλοκότητα εργασίας και τύποι απόδοσης της ομάδας.

Οι διαχειριστές έργων και τα μέλη της ομάδας τους μπορούν να ενδυναμώσουν και να κατευθύνουν την ομάδα στην επίτευξη υψηλότερης απόδοσης. Η «ευσυνειδησία» βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με την ανάδυση ηγετών. Η «καταδεκτικότητα», η «ευσυνειδησία» και η «συναισθηματική σταθερότητα» στα μέλη της ομάδας αποτελούν συνεπείς προγνωστικούς παράγοντες της απόδοσης της ομάδας. Επομένως η σύνθεση της προσωπικότητας της ομάδας είναι ένας ισχυρός συντονιστής της σχέσης μεταξύ της συλλογικής ηγεσίας και της απόδοσης της ομάδας.

Παράλληλα από το σύνολο της εργασίας διαπιστώθηκε ότι η ομαδική εργασία είναι ένα ουσιαστικό στοιχείο για την επίτευξη υψηλής αξιοπιστίας για τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, την οποία επιδιώκουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Alban-Metcalf, J., & Alimo-Metcalf, B. (2013). Reliability and validity of the “leadership competencies and engaging leadership scale”. *International Journal of Public Sector Management*.
- Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of management policies and practices*, 2(3), 71-82.
- Alleyne, J., Jumaa, M.O. (2007). Building the capacity for evidence-based clinical nursing leadership: the role of executive co-coaching and group clinical supervision for quality patient services, Publication Types, MeSH Terms
- Angle, S. C. (2012). *Contemporary Confucian political philosophy*. Polity.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.
- Armstrong, M. (2019). *Strategic human resource management*. pdf drive. com.
- Asghar, S., & Oino, D. (2017). Leadership styles and job satisfaction. *Asghar, S., & Oino, I.(2018). Leadership Styles and Job Satisfaction, Market Forces, 13(1), 1-13.*
- Babiker, A., El Husseini, M., Al Nemri, A., Al Frayh, A., Al Juryyan, N., Faki, M. O. & Al Zamil, F. (2014). Health care professional development: Working as a team to improve patient care. *Sudanese journal of paediatrics*, 14(2), 9.
- Baker, D. P., Day, R., & Salas, E. (2006). Teamwork as an essential component of high-reliability organizations. *Health services research*, 41(4p2), 1576-1598.
- Barrick, Murray R., and Michael K. Mount. (1991) “The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis.” *Personnel psychology*, 44(1), pp.1–26.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*, New York: Free Press
- Bell, Suzanne.T. (2007) “Deep-level composition variables as predictors of team performance: a meta-analysis” *Journal of applied psychology*, 92(3), p.595.
- Bennis, W. (1999). The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives and Co-operation of followers” *Organization dynamics*, 28/1, 71-80, Ο.π σε Δαλακούρα, Α (2006: 75), Ανάπτυξη ηγετών από ηγέτες: ο ρόλος των γραμμικών στελεχών και της διοίκησης ανθρώπινου

δυναμικού. Διδακτορική διατριβή, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών,
Διαθέσιμο σε: <http://phdtheses.ekt.gr/eadd/handle/10442/17354>

- Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper & Row
- Binci, D., Cerruti, C., & Braganza, A. (2016). Do vertical and shared leadership need each other in change management?. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Blake, R.R., Mouton, J.S. (1981). *The Versatile Manager: A Grid Profile*, Dow Jones – Irwin
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2011). Human resource management and productivity. In *Handbook of labor economics* (Vol. 4, pp. 1697-1767). Elsevier.
- Boles, H., Danenport, J. (1975). *Introduction to Educational Leadership*, New York: Brink, J.P., Wood, J.M. (1998). *Advanced design in nursing research*, 2nd ed, London, Sage Publ
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave.
- Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P., & Vernon, G. (2016). *International human resource management*. Kogan Page Publishers.
- Bryman, A. (Ed.). (2013). *Leadership and organizations (RLE: Organizations)*. Routledge
- Budhwar, P. S., & Debrah, Y. A. (Eds.). (2013). *Human resource management in developing countries*. Routledge.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 22(1), 43-56.
- Bush, T. (2005). *Theories of educational leadership and management*, London: Sage Pub. ο.π. σε Κατσαρός, Ι. (2008:99) *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Διαθέσιμο σε: http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf
- Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel psychology*, 49(2), 429-452.
- Cannon –Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E. & Volpe, C. E. (1995). Defining Competencies and Establishing Team Training Requirements. In: Guzzo R A,

- Salas E, et al., editors. Team Effectiveness and Decision Making in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. E. (1997). *Making decisions under stress: Implications for individual and team training* (pp. xxiii-447). American Psychological Association.
- Card, D., Mas, A., Moretti, E., & Saez, E. (2012). Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction. *American Economic Review*, 102(6), 2981-3003.
- Cashman, S.D. (1998). *America Ascendant: From Theodore Roosevelt to FDR in the Century of American Power, 1901-1945*, New York: New York University Press
- Chiu, C. Y. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1705.
- Ciulla, J. B. (2013). Leadership ethics. *International Encyclopedia of Ethics*, 1-7.
- Collier, J., Esteban, R. (2000). Systemic leadership: Ethical and Effective, Leadership & organization development Journal, 21/4, 207-215
- Covelli, B. J., & Mason, I. (2017). Linking theory to practice: Authentic leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1-10.
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991.
- Dawson, P., & Andriopoulos, C. (2014). *Managing change, creativity and innovation*. Sage.
- De Dreu, C. K., Nijstad, B. A., Bechtoldt, M. N., & Baas, M. (2011). Group creativity and innovation: A motivated information processing perspective. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 81.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.
- Dess, G. (2013). *Strategic management: Text and cases*. McGraw-Hill Education.
- Drescher, Marcus A., M. Audrey Korsgaard, Isabell M. Welpe, Arnold Picot, and Rolf T. Wigand. (2014) “The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance.” *Journal of Applied Psychology*, 99(5), p.771.
- Dugguh, S. I., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to

- employee performance in organizations. *Journal of business and management*, 16(5), 11-18.
- Eisenbeiß, S. A., & Brodbeck, F. (2014). Ethical and unethical leadership: A cross-cultural and cross-sectoral analysis. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 343-359.
- Eken, İ., Özturgut, O., & Craven, A. E. (2014). Leadership Styles and Cultural Intelligence. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 11(3).
- Eslami, J., & Gharakhani, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction. *ARPN Journal of Science and Technology*, 2(2), 85-91.
- Fiaz, M., Su, Q., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156.
- Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). The styles of leadership: A critical review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), 87-92.
- Finkelstein, D. M., & Kivlehan, M. (2015). *China's Leadership in the Twenty-First Century: The Rise of the Fourth Generation: The Rise of the Fourth Generation*. Routledge.
- Frenk, J. (2010). The global health system: strengthening national health systems as the next step for global progress. *PLoS Med*, 7(1), e1000089.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2017). The emergence of leadership styles: A clarified categorization. *Revista De Management Comparat International*, 18(1), 18.
- Gilson, L. (2016). Everyday politics and the leadership of health policy implementation. *Health Systems & Reform*, 2(3), 187-193.
- Greenhalgh, T., Jackson, C., Shaw, S., & Janamian, T. (2016). Achieving research impact through co-creation in community-based health services: literature review and case study. *The Milbank Quarterly*, 94(2), 392-429.
- Hanaysha, J. R., Khalid, K., Mat, N. K., Sarassina, F., Rahman, M. Y., & Zakaria, A. S. (2012). Transformational leadership and job satisfaction. *American Journal of Economics*, 2(4), 145-148.
- Hersey, P., Blanchard, K. (1977). *Management of Organization Behavior*, Prentice Hall
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning.

- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 27(4), 678-693.
- Hoch, Julia E., and James H. Dulebohn. (2017) "Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework". *Human Resource Management Review* 27.4 (2017): 678-693.
- Hoch, Julia E., and James H. Dulebohn.(2013) "Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation." *Human Resource Management Review* 23, no. 1: 114-125.
- Hoch, Julia E., and Steve WJ Kozlowski. (2014) Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of applied psychology*, 99(3), p.390.
- Hofmans, J., De Gieter, S., & Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of vocational behavior*, 82(1), 1-9.
- Hoy, W., Miskel, C. (1978). Education Administration, New York
- Hu, J., & Judge, T. A. (2017). Leader–team complementarity: Exploring the interactive effects of leader personality traits and team power distance values on team processes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 935.
- Hollander, E.P. (1985). Power and leadership, In G. Lindzey & Aronson, (Eds) *The handbook of social psychology*, New York: Random House, pp. 485-537
- Jankurová, A., Ljudvigová, I., & Gubová, K. (2017). Research of the Nature of Leadership Activities 1. *Economics & Sociology*, 10(1), 135.
- Karriker, J. H., Madden, L. T., & Katell, L. A. (2017). Team composition, distributed leadership, and performance: It's good to share. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 507-518.
- Katz, D., Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organization*, New York
- Kaufman, B. E. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, 25(1), 107-125.
- Kelchner, L. (2013). *Strengths and weaknesses of cross-functional teams*. Retrieved from: <http://smallbusiness.chron.com/strengths-weaknesses-cross-functional-teams-24653.html>
- Kilpatrick, J. (1974). Conservative View, Sun Herald

- Kitchenham, Barbara. (2004) "Procedures for Performing Systematic Reviews" Keele, UK, Keele University, 33, no. 2004: 1-26.
- Kitson, A. L., & Harvey, G. (2016). Methods to succeed in effective knowledge translation in clinical practice. *Journal of Nursing Scholarship*, 48(3), 294-302.
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor?. *Journal of management*, 20(2), 403-437.
- Klingner, D., Llorens, J. J., & Nalbandian, J. (2015). *Public personnel management*. Routledge.
- Kootz, H., O'Donnell, C. (1959). Principles of Management, New York
- Kotter, J. P. (2002). A force for change: How leadership differs from management, 2nd edition, New York, NY: Free Press
- Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 517.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
- Leonard, M., Graham, S., & Bonacum, D. (2004). The human factor: the critical importance of effective teamwork and communication in providing safe care. *BMJ Quality & Safety*, 13(suppl 1), i85-i90.
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science, New York: Harper Literature, *Journal of Applied Psychology*, pp. 35 -71
- Liberati, A.; Altman, D.G.; Tetzlaff, J.; Mulrow, C.; Gøtzsche, P.C.; Ioannidis, J.P.A.; Clarke, M.; Devereaux, P.J.; Kleijnen, J.; Moher, D.(2009)The PRISMA Statement for Reporting Systematic Reviews and Meta-Analyses of Studies That Evaluate Health Care Interventions: Explanation and Elaboration. *PLoS Med.*, 6,
- Lunenburg, F. (2011). Leadership versus Management: A key Distinction-At least in theory, *International Journal of Management, Business, and Administration* volume 14, Number1, Διαθέσιμο σε: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%.20C.%20Leadership%20versus%20Management%20IJMBA%20V14%20N1%202011.pdf>

- Lussier, R.N., Achua, C.F. (2010). *Leadership: Theory, application, skill development*, 4 th ed., Egan, MN: Thompson South-Western
- Madanchian, M. I. T. R. A., Hussein, N. O. R. A. S. H. I. K. I. N., Noordin, F. A. U. Z. I. A. H., & Taherdoost, H. A. M. E. D. (2016, February). Review of Organizational Leadership Theories. In *10th International Conference on Business Administration (ICBA '16), Barcelona, Spain*.
- Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Manteklow, J. (2011). *Forming, storming, norming, and performing*. Retrieved from: http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2016). *Human resource management at work*. Kogan Page Publishers.
- Martin, J., Cormican, K., Sampaio, S. C., & Wu, Q. (2018). Shared leadership and team performance: An analysis of moderating factors. *Procedia computer science*, 138, 671-679.
- Martinko, M. J., Harvey, P., & Dasborough, M. T. (2011). Attribution theory in the organizational sciences: A case of unrealized potential. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 144-149.
- Masciulli, J., Molchanov, M. A., & Knight, W. A. (2016). Political leadership in context. In *The Ashgate research companion to political leadership* (pp. 23-48). Routledge.
- Mitton, D.G. (1969). Leadership: one more time, *Industrial Management Review*, 77-83, Αναφέρεται: Roussel (2010) Νοσηλευτική Διοίκηση και Ηγεσία, Εκδόσεις: Πασχαλίδης
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management*. Pearson.
- Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahiry-Ntege, P., & Kekitiinwa, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of healthcare leadership*, 10, 21.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2015). Human resource management. *Instructor*, 2015.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2018). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill.
- Northouse, G. (2007). *Leadership theory and practice*, 3rd edition, New Delhi, Sage publications
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Northouse, P.G. (2012). *Introduction to Leadership, Concepts and practices*, USA: Sage Publications
- Nostrand P. (1973). *Headmasters; In Theory and Practice*, University of Washington Press
- Patterson, J. H. (2010). Leadership: the project management essential. *Production and Inventory Management Journal*, 46(2), 73-89. Retrieved from: <http://search.proquest.com/docview/854003755?accountid=10559>
- Pearce, Craig L., and Henry P. Sims Jr. (2002) "Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors." *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 2002, Vol. 6, No. 2, pp. 172–197.
- Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: A hierarchical linear modelling approach. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 27(1), 508-526.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Reichenpfader, U., Carlford, S., & Nilsen, P. (2015). Leadership in evidence-based practice: a systematic review. *Leadership in Health Services*.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Rost, C.J. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger Publishers, Westport, Connecticut, London
- Roussel, L. (2010). Νοσηλευτική διοίκηση και ηγεσία, Εκδόσεις Πασχαλίδης, Αθήνα
- Ryan, A. M., Bradburn, J., Bhatia, S., Beals, E., Boyce, A. S., Martin, N., & Conway, J. (2020). In the eye of the beholder: Considering culture in assessing the social desirability of personality. *Journal of Applied Psychology*.
- Sanford, N. (2017). *Self and society: Social change and individual development*.

Transaction Publishers.

- Schmalenberg, C., Kramer, M. (2009). Nurse-physician relationships in hospitals: 20000 nurses tell their story, *Crit Care J Nurs*, 29 (1): 74-83
- Sharma, L. J. K., & Singh, S. K. (2013). A study on the democratic style of leadership. *International Journal of Management & Information Technology*, 3(2), 54-57.
- Shields, C. M. (2020). Transformative leadership. In Oxford Research Encyclopedia of Education. Education, Cultures, and Ethnicities, Educational Theories and Philosophies, Educational Administration and Leadership. Online Publication
- Shiva, M. M., & Suar, D. (2012). Transformational leadership, organizational culture, organizational effectiveness, and programme outcomes in non-governmental organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 684-710.
- Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing human resource management*. Routledge.
- Stander, F. W., De Beer, L. T., & Stander, M. W. (2015). Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement in the public health care sector.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the
- Stogdill, R.M. (1974). Handbook of Leadership: A survey of theory and research, Free Press, New York
- Sun, Y., Gergen, E., Avila, M., & Green, M. (2016). Leadership and job satisfaction: Implications for leaders of accountants. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(03), 268.
- Tery, G.R. (1960). Principles of Management, 3rd edition, Homewood, III: R.D. Irwin
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275-307.
- Thompson, F. (2020). *Transforming Distributed Leadership: A Case Study of Theory in Action* (Doctoral dissertation).
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282.

- Trastek, V. F., Hamilton, N. W., & Niles, E. E. (2014). Leadership models in health care—a case for servant leadership. In *Mayo Clinic Proceedings* (Vol. 89, No. 3, pp. 374-381). Elsevier.
- Ulrich, D. (1997). Human Resources champions, HBSP
- Verzuh, E. (2015). *The fast forward MBA in project management*. John Wiley & Sons.
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1-16.
- Wang, F. J., Chich-Jen, S., & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African journal of business management*, 4(18), 3924-3936.
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall/Pearson
- Wickramasinghe, V., & Nandula, S. (2015). Diversity in team composition, relationship conflict and team leader support on globally distributed virtual software development team performance. *Strategic Outsourcing: An International Journal*.
- Wohlwill, J. F. (2016). *The study of behavioral development*. Academic Press.
- Workman, T., & Cleveland-Innes, M. (2012). Leadership, personal transformation, and management. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 13(4), 313-323.
- Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). Strategic human capital: Crossing the great divide. *Journal of Management*, 40(2), 353-370.
- Yang, Y. F., & Islam, M. (2012). The influence of transformational leadership on job satisfaction: The balanced scorecard perspective. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 8(3), 386-402
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review Clinical Leadership Management Rev.* 2004 May-Jun; 18(3):171-7, Διαθέσιμο σε: www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15222154?log=activity
- Zhang, Zhen, David A. Waldman, and Zhen Wang. (2012) “A multilevel investigation of leader–member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance.” *Personnel Psychology*, 65(1), pp.49–78.

Ελληνική

- Αλεξιάδης, Α.Δ., Περιστέρα Β. (1997). Η έννοια του εκσυγχρονισμού στη δημόσια διοίκηση. Δημόσιος τομέας, Τεύχος 133
- Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ. (1999). Βασικές αρχές διοίκησης διαχείρισης (management) υπηρεσιών υγείας, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα
- Ζαβλανός, Μ. (2002). Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Καριώτης, Π. (1992). Μάνατζμεντ Υπηρεσιών Υγείας και Βιοϊατρική Τεχνολογία, Εκδόσεις Euroclinica, Αθήνα
- Κασάπης, Π. (2009). Δημόσια νοσοκομεία και σύγχρονη διοίκηση, Διαθέσιμο σε: <http://www.sigmalive.com/inbusiness/opinions/199097>
- Κονταράτος, Α. (1990). Η τέχνη της διοίκησης των επιχειρήσεων, Εκδόσεις ΕΛΚΕΠΑ
- Κουτούζης, Μ. (1999). Γενικές αρχές μάνατζμεντ. Τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
- Λανάρα, Β. (2004). Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών, Θεωρητικό και οργανωτικό πλαίσιο, Εκδόσεις Λανάρα, Αθήνα
- Λιαρόπουλος, Α. (1991). Οργάνωση υπηρεσιών υγείας, σημειώσεις διδασκαλίας, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα νοσηλευτικής
- Montana, P., Charnov, B.H. (1993). Μάνατζμεντ, Σειρά Οικονομία & Διοίκηση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Μάινα, Α., Αγραφιώτης, Δ. (1997). Το νοσοκομείο ως Οργάνωση (Organization), Το σύγχρονο νοσοκομείο, Ελληνικός Νοσηλευτικός Σύνδεσμος, τόμος 3, τεύχη 1 και 2, Αθήνα 117
- Μάινα, Α., Κτενάς, Ε., Αγραφιώτης, Δ. (1996). Νέες τεχνολογίες και νοσοκομείο. Προκαταρκτική κοινωνιολογική έρευνα, Το Σύγχρονο Νοσοκομείο, τόμος 2, τεύχος 3, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Ξηροτήρη-Κουφίδου, Σ. (1995). Οργανωσιακή Θεωρία, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Θεσσαλονίκη

- Σαΐτης, Χ. (2005). Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης., Διαθέσιμο σε:
http://paroutsas.jmc.gr/org_adm/org_diik4.htm
- Σιγάλας, Ι. (1993). Το νοσοκομείο στην Ελλάδα: χθες, σήμερα, αύριο, Επιθεώρηση
Υγείας, Τόμος 4, Τεύχος 23
- Στάγκος, Μ.Π. (2000). Στην ηγεσία πρώτο ρόλο παίζει η προσωπικότητα, Συνέντευξη
με τον Dr Robert I. Taylor, σελ. 55-59
- Φίλιος, Β. (1987). Μάνατζμεντ και παραγωγικότητα, Εκδόσεις Ελληνικό Κέντρο
Παραγωγικότητας
- Χολέβας, Γ. (1991). Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων. Θεωρία και πράξη
management, Εκδόσεις Μπίλιας, Αθήνα
- Χυτύρης, Λ.Σ. (2006). Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις
Interbooks, Αθήνα