

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ
ΑΤΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΠΜΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

**Η συναισθηματική νοημοσύνη ως παράγοντας άσκησης ηγεσίας στους
οργανισμούς υγείας**

Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία

**ΚΟΥΛΙΕΡΗΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ
ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ 19063**

Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος

Γούλα Α.

ΑΘΗΝΑ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2021

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΞΕΤΑΣΗΣ:

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Αν. Καθηγήτρια
Πανεπιστημίου Δυτικής
Αττικής

Ασπασία Γούλα

Μέλος

Καθηγητής

Μάρκος Σαρρής

Μέλος

Ειδική Επιστήμονας

Μαρία-Αγγελική
Σταμούλη

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

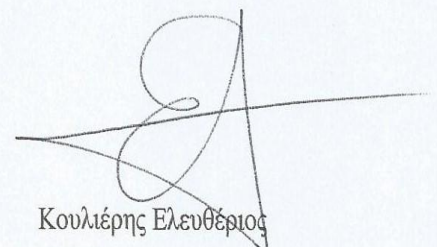
Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Κουλιέρης Ελευθέριος του Σπυρίδωνος με αριθμό μητρώου 19063 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου 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 30/6/2021 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο Δηλών



Κουλιέρης Ελευθέριος

*«Οι μακρόπνοοι στόχοι είναι αρμοδιότητα των φωτισμένων ηγεμόνων και η επίτευξή
τους αρμοδιότητα των φωτισμένων στρατηγών »
(απόσπασμα από το βιβλίο 'Η τέχνη του πολέμου')*

Περιεχόμενα

Περίληψη.....7

Abstract 8

Κεφάλαιο 1 : Εννοιολογική προσέγγιση του όρου συναισθηματική νοημοσύνη

- 1.1. Ορισμός συναισθηματικής νοημοσύνης9
- 1.2. Συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση11
- 1.3. Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης.....13
 - 1.3.1. Μοντέλο Mayer και Salovey13
 - 1.3.2. Μοντέλο Goleman13
- 1.4. Οι ρίζες της ενσυναίσθησης14
- 1.5. Η συναισθηματική νοημοσύνη στην διοίκηση υγείας.....15
- 1.6. Τι είναι συναίσθημα.....18
- 1.7. Ο φόβος σαν συναίσθημα.....21
- 1.8. Συναισθηματική αγραμματοσύνη.....22
 - 1.8.1. Συναισθηματική δυσφορία.....23

Κεφάλαιο 2 : Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

- 1. 2.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου ηγεσία.....24
- 2. 2.2 Ηγεσία και κοινωνικές οργανώσεις.....25
- 3. 2.3 Ηγέτης και Μάνατζερ (διαφορές).....27
- 4. 2.4 Το προφίλ του σύγχρονου ηγέτη.....29
 - 5. 2.4.1 Θεωρίες βασισμένες στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.....29
 - 6. 2.4.2 Σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας.....30
 - 7. 2.4.3 Ηθική ηγεσία και πνευματική ηγεσία.....34
 - 8. 2.4.4 Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιτυχία ενός ηγέτη.....35
- 9. 2.5 Ο ποιοτικός-αποτελεσματικός manager.....36
 - 10. 2.5.1 Προσεγγίσεις και χαρακτηριστικά.....36
 - 11. 2.5.2 Ανάλυση Pareto.....38
- 12. 2.6 Καινοτομία και γνώση.....39
- 13. 2.7 Καινοτομία, ολική ποιότητα και ανθρώπινος παράγοντας.....40
- 14. 2.8 Οι 10 βασικές συμπεριφορές ενός συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη...41
- 15. 2.9 Η αξία της ηθικής ηγεσίας.....42
- 16. 2.10 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....42

Κεφάλαιο 3 : Ηγεσία στον χώρο της υγείας

1. 3.1 Ο ηγέτης στις υπηρεσίες υγείας.....	46
2. 3.2 Η επίδραση της ηγεσίας στο χώρο υπηρεσιών υγείας.....	46
3. 3.3 Η ενίσχυση των κινήτρων των επαγγελματιών υγείας.....	49
4. 3.4 Επαγγελματική ικανοποίηση.....	51
5. 3.5 Άνθρωποι και αλλαγές.....	53
6. 3.6 Μανατζμεντ και διαχείριση υπηρεσιών υγείας.....	54
7. 3.7 Ηγεσία και παρακίνηση.....	55
8. 3.8 Αναγνώριση και πρόληψη ηθικής παρενόχλησης.....	57
9. Προσδιοριστικοί παράγοντες και προβλήματα της οργάνωσης και του προγραμματισμού.....	57

Κεφάλαιο 4 : Οργανισμοί υγείας και συναισθηματική νοημοσύνη

1. 4.1 Η ανάγκη για οργάνωση των υπηρεσιών υγείας.....	60
2. 4.2 Οικονομικές σχέσεις στον τομέα της υγείας	60
3. 4.3 Οργάνωση και διοίκηση υπηρεσιών και μονάδων υγείας.....	61
4. 4.4 Καθήκοντα και ευθύνες του manager υγείας.....	62
5. 4.5 Συναισθηματική νοημοσύνη στους χώρους υγείας.....	63
6. 4.6 Η συναισθηματική νοημοσύνη των νοσηλευτών.....	64
<u>Συμπεράσματα</u>	67
<u>Βιβλιογραφία</u>	69

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αποδείξει την σημαντικότητα ύπαρξης συναισθηματικής νοημοσύνης στους χώρους υγείας. Στο πρώτο μέρος της εργασίας γίνεται προσέγγιση του όρου αυτού για να γίνει κατανοητή η αξία ύπαρξής της, παρουσιάζοντας της σημαντικότερες θεωρίες της. Εν συνεχεία παραθέτεται η έννοια της ηγεσίας, παρουσιάζοντας τους τύπους και τις βασικές συμπεριφορές του ηγέτη, ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο αυτό με την συνύπαρξη του όρου αυτού και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στο σημείο αυτό θα αναφερθεί ο τρόπος που μπορεί η νοημοσύνη αυτή να ωφελήσει στην άσκηση ηγετικών ρόλων. Επιπροσθέτως γίνεται αναφορά της χρησιμότητας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στους Οργανισμούς Υγείας, κατά πόσο μπορεί να γίνει εφαρμογή του όρου αυτού στους χώρους υγειονομικής περίθαλψης. Ολοκληρώνοντας την ανασκόπηση αυτή τίθεται το ζήτημα της επαγγελματικής ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας και κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη σαν παράγοντας μπορεί να αποτελέσει το εφαλτήριο για την βελτίωση της.

Λέξεις κλειδιά: Συναισθηματική Νοημοσύνη, Επαγγελματική Ικανοποίηση.

Abstract

The aim of this thesis is to substantiate is to demonstrate the importance of having emotional intelligence in healthcare settings. In the first part of the work, this term is approached in order to understand the value of its existence, presenting its most important theories. The concept of leadership is then presented, presenting the types and the basic behaviors of the leader, concluding this chapter with the coexistence of this term and emotional intelligence. At this point it would be mentioned how this intelligence can benefit in exercising leadership roles. In addition, reference is made to the usefulness to the emotional intelligence in healthcare organisation, to what extent this term can be applied in healthcare settings. In conclusion, this review raises the issue of the professional satisfaction of health professionals and whether emotional intelligence as a factor can be the springboard of this improvement.

Key words: Emotional intelligence, Professional Contentment

Κεφάλαιο 1

Εννοιολογική προσέγγιση του όρου συναισθηματική νοημοσύνη

1.1 Ορισμός συναισθηματικής νοημοσύνης

Ο όρος της συναισθηματικής νοημοσύνης ξεκίνησε να γίνεται γνωστός στο κοινό από την δεκαετία του 1990 και έπειτα ,μέσω του καθηγητή Daniel Goleman , διδάκτωρ του Πανεπιστημίου του Harvard. Στην ουσία όμως η πρώτη γνωριμία του κοινού με τον συγκεκριμένο όρο έγινε από τον Thorndike, ψυχολόγος ,ο οποίος δεν αναφέρθηκε στον όρο ‘συναισθηματική νοημοσύνη’,αλλά όρισε την έννοια της κοινωνικής νοημοσύνης, η οποία αποτελεί το εφαλτήριο για την συναισθηματική νοημοσύνη. Ο Thorndike μιλώντας για την κοινωνική νοημοσύνη την όρισε σαν ικανότητα που διαθέτει κανείς να καταλαβαίνει τους άλλους ,ανεξάρτητα από το φύλο και την ηλικία ,διαχειριζόμενος ορθά τις ανθρώπινες σχέσεις.

Πριν περάσουμε στην αποκωδικοποίηση του όρου Συναισθηματική Νοημοσύνη, είναι αναγκαίο να αναλύσουμε την έννοια της Νοημοσύνης. Με την έννοια λοιπόν Νοημοσύνη, ο Daniel Goleman (1998), ορίζει την βιοψυχολογική ικανότητα της επεξεργασίας πληροφοριών, οι οποίες μπορούν να φανούν χρήσιμες σε κάποιο πολιτισμικό χώρο με σκοπό να επιλύσουν ζητήματα ή να δημιουργήσουν αγαθά τα οποία θα έχουν αξία σε κάποια κουλτούρα (Μπρίνια Β., 2008:43, Goleman D., 1998). Ένας επιπλέον απλός και κατανοητός όρος είναι η ικανότητα προσαρμογής του ατόμου σε ένα περιβάλλον. Η ικανότητα αυτή σύμφωνα με τον Gardner (1983), χαρακτηρίζεται από:

- Τη *διανόηση*, αναφερόμενη όχι στη φυσική λειτουργία του μυαλού αλλά στην ψυχική του διεργασία.
- Τη *μάθηση*, όπου λόγω της γνωστικής νοημοσύνης είναι επαυξημένη η μαθησιακή ικανότητα.
- Τη *συγκέντρωση*, καθώς όντας αφοσιωμένοι και προσεκτικοί στις λεπτομέρειες μπορούμε να βρούμε λύσεις με στόχο τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Τη *προσαρμογή* σε νέες καταστάσεις.
- Την *αφηρημένη σκέψη* μέσω της ικανότητας αυτής το άτομο είναι σε θέση να αναλύει και να αποκρυπτογραφεί στοιχεία.

Πηγαίνοντας πλέον στην σύγχρονη εποχή και μελετώντας τους ορισμούς που έχουν δοθεί για την συναισθηματική νοημοσύνη ,παραθέτουμε κάποιος για την ομαλή εισαγωγή στην έννοια αυτή.

1) Σύμφωνα με το λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας και τον καθηγητή Γ.Μπαμπινιώτη, ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται η ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματα του , να ανταπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση , να αναπτύσσει τις ικανότητες του σε τομείς όπως η φαντασία , η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία.

2) Ο ορισμός που έδωσε ο γνωστότερος μελετητής του φαινομένου αυτού είναι «*μία ομάδα ικανοτήτων οι οποίες αναφέρονται στον αυτοέλεγχο, το ζήλο, την επιμονή, την ελπίδα, την ενθάρρυνση και την αποφυγή της επιρροής των συναισθημάτων κατά την διαδικασία της σκέψης*». (Goleman,1998)

3) Ο ερευνητής E.Orioli την χαρακτηρίζει ως έξυπνες τακτικές, οι οποίες περιέχουν θέματα όπως ο αυτοέλεγχος υπό πίεση, δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στις σχέσεις μεταξύ τους αλλά και δημιουργικότητα με στόχο να καταφέρνεις να εμπνέεις για περαιτέρω εξέλιξη τους άλλους.

4) Ο Dr. Handley ορίζει την Συναισθηματική Νοημοσύνη ως την ικανότητα να οδηγείς προς την ορθή κατεύθυνση τις συναισθηματικές αντιδράσεις των άλλων στα διάφορα γεγονότα και να αντιδράς σε αυτά τα συναισθήματα με τον πιο ενδεδειγμένο τρόπο.

5) Δύο από τους σημαντικότερους ερευνητές της παρούσας έννοιας οι John Mayer και Peter Salovey, την χαρακτηρίζουν ως μια μορφή κοινωνικής νοημοσύνης, η οποία σου δίνει τη δυνατότητα να καταλαβαίνεις τόσο τα δικά σου συναισθήματα όσο και των υπολοίπων, ώστε να διαφοροποιείσαι και να χρησιμοποιείς πληροφοριών που εκλαμβάνεις με στόχο τον έλεγχο των σκέψεων και των πράξεων σου. Προχωρώντας την έρευνα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η ικανότητα της αναλυτικής επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών, που έχουν ως περιεχόμενο την “αναγνώριση-ανάπλαση-ρύθμιση” του συναισθήματος σε εμάς και στους γύρω μας. Το 1997 έδωσαν καινούργιο ορισμό της έννοιας χαρακτηρίζοντας την ως την «ικανότητα αντίληψης, της έκφρασης και της αποτίμησης του συναισθήματος, της υπενθύμισης των συναισθημάτων, όταν αυτά διευκολύνουν τη σκέψη, τη κατανόηση και τη χρήση της συναισθηματικής γνώσης και της διαχείρισης των συναισθηματικών, ώστε να προαχθεί η συναισθηματική και

πνευματική ανάπτυξη».Επειτα από την συνεργασία με τον DavidCaruso την προσδιορίζουν ως την ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε επακριβώς αλλά και να διαφοροποιούμε τα δικά μας συναισθήματα και των άλλων, να κατααβαίνουμε τα ευχάριστα και τα δυσάρεστα συναισθήματα τόσο αυτά που αφορούν εμάς, όσο και αυτά που αφορούν τους άλλους.

6) Το 2002 ο Dr. ReuvenBaron την προσδιορίζει «ως πεδίο προσωπικών, συναισθηματικών και κοινωνικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, που επηρεάζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να πετύχει στις απαιτήσεις και τις πιέσεις του περιβάλλοντος του».

7) σύμφωνα τον Martinez (1997), η συναισθηματική νοημοσύνη έχει να κάνει με μη γνωστικές ικανότητες, δεξιότητες και εμπειρίες οι οποίες έχουν την δυνατότητα να έχουν επίδραση στον τρόπο που ανταποκρίνεται ένα άτομο στις δυσκολίες που θα πρέπει να αντιμετωπίσει αλλά και γενικότερες απαιτήσεις του περιγυρου του.

8)Ο T. Sparrow κάνει αναφορά στον όρο ως την δυνατότητα να παρατηρείς τόσο τα δικά σου συναισθήματα όσο και τα συναισθήματα των άλλων , να δίνεται έμφαση, να αναλύονται και να τα λαμβάνονται υπόψη όταν πρόκειται να λάβουμε μια απόφαση (Μπρίνια Β., 2008: 43-45).

1.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση

Σύμφωνα με τον Αμερικάνο ψυχολόγο Teachener (1920), η ενσυναίσθηση είναι μία ικανότητα την οποία ο κάθε άνθρωπος την κατέχει από την νηπιακή του ηλικία. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι η ιδιότητα της κινητικής μίμησης που έχουν τα βρέφη ,κάνοντας κινήσεις ουσιαστικά μιμούμενα τις ανθρώπινες αντιδράσεις, αποτελεί τον προάγγελο της ενσυναίσθησης.

Η έννοια η οποία μπορεί να αποδοθεί στα ελληνικά ήταν το «αισθάνομαι εντός ».Ο όρος Ενσυναίσθηση αναφέρεται στην ικανότητα να μπαίνει κάποιος στη θέση του άλλου αντιλαμβανόμενος τα συναισθήματα που βιώνει. Μέσω της γλώσσας του σώματος δηλαδή τις αντιδράσεις, τις κινήσεις αλλά και τον τόνο της φωνής μπορούν τα άτομα με ανεπτυγμένη την ενσυναίσθηση να αποκωδικοποιήσουν συμπεριφορές. Με τον τρόπο αυτό είναι σε θέση να διεξάγουν συμπεράσματα αφού τα λεκτικά και μη μηνύματα τους έδωσαν τα σχετικά στοιχεία. Η αποκωδικοποίηση αυτή των

προσωπικότητων τους δίνει τη δυνατότητα ακόμα και να συνυπάρξουν σε μια ομάδα άτομα που προέρχονται από διαφορετικές κοινωνικές ομάδες. (Μπρίνια Β.,2008:48). Όπως υποστήριξε ο Teachener , η κινητική μίμηση στα δυόμισα έτη υποχωρεί και οι γονείς του παιδιού θα πρέπει να ενισχύσουν την συναισθηματική διαπαιδαγώγηση του παιδιού. Ωστόσο έρευνες απέδειξαν ότι η ενσυναίσθηση στα παιδιά ενισχύεται βλέποντας σε άλλους τα συναισθήματα της στεναχώριας τους. (Goleman,1998,152).

Όπως θα δούμε στη συνέχεια, η ενσυναίσθηση είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα της συναισθηματικής νοημοσύνης και ανήκει στην κατηγορία των κοινωνικών ικανοτήτων. Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά «είναι η πραγματικότητα μέσα από την οπτική των άλλων». Για να εδραιωθεί βασικές προϋποθέσεις είναι η ύπαρξη της αυτοεπίγνωσης και του αυτοέλεγχου. Όσο περισσότερο ανοιχτός είναι κάποιος στο να καταλαβαίνει τις συγκινήσεις που βιώνει τόσο πιο ικανός θα είναι να αντιληφθεί τα συναισθήματα του. (GolemanD.,2011:148) Άτομα τα οποία έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα τους είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τα μηνύματα που τους δίνονται μέσω του σώματος και να αναπτύσσουν σε μεγάλο βαθμό την ενσυναίσθηση. Αποτελεί τη θεμελιώδη ικανότητα των κοινωνικών ικανοτήτων γιατί όσον αφορά τον επαγγελματικό τομέα δίνει τη δυνατότητα κατανόησης των συναδέλφων αλλά και την παρότρυνση για εξέλιξη, σεβασμό στη διαφορετικότητα και φυσικά ενδιαφέρον για την εξυπηρέτηση και την παροχή υπηρεσιών. Σε αντίθετη περίπτωση το άτομο πάσχει τότε από αδιαφορία, κοινωνική αδεξιότητα και παρερμηνεία συναισθημάτων (Μπρίνια Β., 2008:65).

Μέσα από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι η ενσυναίσθηση αυξάνει την επαγγελματική επιτυχία. Μάλιστα από πολλούς επιστήμονες έχει θεωρηθεί μια από τις σπουδαιότερες ικανότητες του χαρισματικού ηγέτη, δεδομένο που θα αναλυθεί εκτενώς στο επόμενο κεφάλαιο.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι στο χώρο της υγείας εφαρμόζονται αρκετά προγράμματα εκπαίδευσης των γιατρών που αφορούν τη βελτίωση της ενσυναίσθησης τους και της καλύτερης επικοινωνίας τους με τους ασθενείς, τα αποτελέσματα των οποίων ήταν ιδιαίτερα θετικά.(Πλατσίδου Μ.,2010:170-171).

1.3 Μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης

1.3.1 Μοντέλο Salovey και Mayer

Η θεωρία των Mayer και Salovey για την συναισθηματική νοημοσύνη επιδιώκει να φέρει στην επιφάνεια και να δώσει την αίσθηση ότι υπάρχει και ένα άλλο είδος νοημοσύνης, η συναισθηματική, διαφορετική από εκείνη που γνωρίζαμε μέχρι τώρα. Πιστεύουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη βασίζεται σε 2 πυλώνες, την βιωματική (ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τα συναισθήματά σου αλλά και των άλλων) και στρατηγική (που αφορά την διαχείριση συναισθημάτων). Κάθε κλάδος διαιρείται σε μικρότερους κλάδους. Ο πρώτος κλάδος είναι η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων και η ικανότητα έκφρασης με ακρίβεια των συναισθημάτων αυτών. Ο δεύτερος αφορά τη δυνατότητα να ξεχωρίζει κανείς τα συναισθήματα που τον επηρεάζουν στην σκέψη. Ο τρίτος αφορά την ικανότητα κατανόησης περίπλοκων συναισθημάτων και η δυνατότητα να αναγνωρίζετε η μετάβαση από το ένα στο άλλο. Στο τέταρτο και τελευταίο, γίνεται αναφορά στον συναισθηματικό διαχωρισμό ή στην συναισθηματική απενεργοποίηση από μία συγκεκριμένη κατάσταση. (Salovey and Mayer 1995).

1.3.2 Μοντέλο Goleman

Ο Goleman με ειδικότητα του ψυχολόγου, παίρνοντας σαν εφαλτήριο το έργο των Salovey and Mayer, άρχισε να δημιουργεί την δική του έρευνα για την συναισθηματική νοημοσύνη. Ο Goleman δημιούργησε ένα πλάνο με 4 βασικούς πυλώνες

A) αυτογνωσία, που αφορά την κατανόηση των συναισθημάτων

B) αυτοδιαχείριση που αφορά τον έλεγχο των συναισθημάτων

Γ) κοινωνική ευαισθητοποίηση, που αφορά την κατανόηση και την αντίδραση των συναισθημάτων

Δ) διαχείριση σχέσεων, που έχει να κάνει με την ικανότητα έμπνευσης

Υποστηρίζει δε πως οι παραπάνω ικανότητες δεν αποτελούν κληρονομικό χάρισμα , αλλά μια συνεχή προσπάθεια εκπαίδευσης των ατόμων σε αυτές, πράγμα που καθίσταται αναγκαίο για την επιχείρηση αλλά και για τον παράγοντα “άνθρωπος” γενικότερα. (Boyatzis, R.E., Goleman, D., & Rhee, K. (1999).

1.3.3 Μοντέλο Bar-on

Το μοντέλο Bar-on επικεντρώνεται στην έκφραση των συναισθημάτων και στα αποτελέσματα που προκύπτουν από μια ευφυή συμπεριφορά κοινωνική και συναισθηματική. Το συγκεκριμένο μοντέλο έδωσε το έναυσμα έτσι ώστε να χρησιμοποιείται ο όρος EQ, δηλαδή ο δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η αποτελεσματική έκφραση μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το άτομο είναι κοινωνικά και συναισθηματικά ευφυή. Η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων και η αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων αποτελεί βασικό στοιχείο του συγκεκριμένου μοντέλου.

Εν κατακλείδι, διαπιστώνουμε ότι όλα τα παραπάνω αποτελούν συνεχόμενη προσωπική ενασχόληση του ατόμου, στο να εκπαιδεύσει τον εαυτό του και να έχει εξοπλιστεί με υπομονή και κατανόηση ως προς τα συναισθήματα των άλλων, αλλά παράλληλα δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι είναι αναγκαίο να διαθέτει την ικανότητα έκφρασης των δικών του συναισθημάτων. Η συναισθηματική νοημοσύνη κατακτιέται με προσωπικό αγώνα ούτως ώστε να μπορούμε να διοικούμε τα συναισθήματά μας και τον εαυτό μας ,τις κοινωνικές μας σχέσεις και να είμαστε ικανοί να αποκρούσουμε οποιαδήποτε πρόκληση της καθημερινότητάς μας. Είναι αναγκαίο να αναφέρουμε ότι αποτελεί όπλο στην φαρέτρα του κάθε ηγέτη- μάνατζερ να είναι συναισθηματικά νοήμων και να διοικεί με βάση των ανθρώπινο παράγοντα.

1.4 Οι ρίζες της ενσυναίσθησης

Η ενσυναίσθηση σαν έννοια έχει βάση της το γνώθι σαυτόν. Είμαστε ικανοί να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα των άλλων γύρω μας πιο εύκολα μόνο όταν μπορούμε να αντιλαμβανόμαστε σχετικά γρήγορα τα δικά μας συναισθήματα και έχουμε επίγνωση αυτών. Οι άνθρωποι που δεν μπορούν να αντιληφθούν εγκαίρως τα συναισθημάτων τους, πόσο μάλλον να τα εκφράσουν, αισθάνονται να έχουν χαθεί πλήρως στην προσπάθεια κατανόησης συναισθημάτων άλλων ατόμων. Τα σημάδια που μπορεί να δώσει ένας συγκινησιακά φορτισμένος άνθρωπος δηλαδή , όπως για

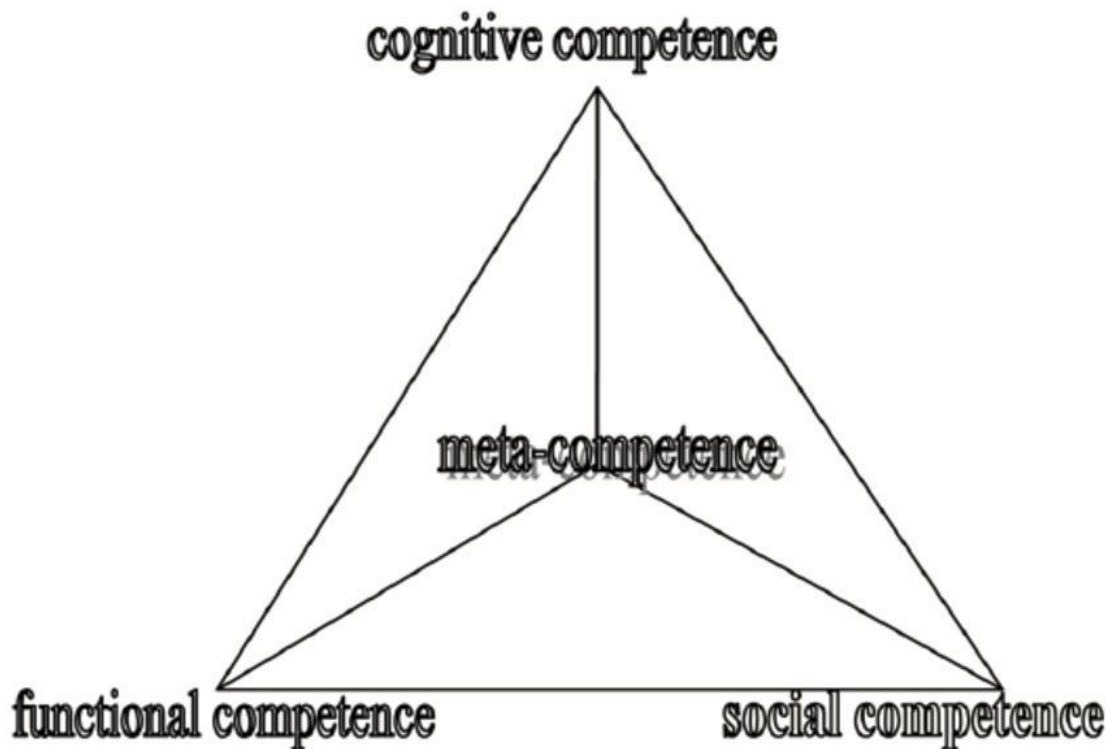
παράδειγμα το τρέμουλο στην φωνή, δεν μπορεί να γίνει αντιληπτό εγκαίρως. Έτσι, τέτοιου είδους άνθρωποι, με δυσκολία στην κατανόηση προσωπικών συναισθημάτων, νιώθουν πολύ άβολα όταν άλλα άτομα τους εκφράζουν τα συναισθήματά τους. Είναι επιβεβλημένο να αναφέρουμε ότι τα σημάδια που μας δίνει ένα άτομο για να κατανοήσουμε τα συναισθήματα του δεν είναι η έκφραση αυτών, αλλά οι κινήσεις του σώματος του, η φωνή του ακόμα και η αμηχανία του σώματος του κατά την περιγραφή αυτών. Έτσι λοιπόν η ουσία για να καταλάβει κανείς τα συναισθήματα ενός τρίτου βρίσκεται στην δυνατότητά του να κατανοήσει εγκαίρως τα σημάδια που του δίνει ερμηνεύοντάς τα. Ένα τέστ που δημιούργησε ο Ρόμπερτ Ρόζενταλ, ψυχολόγος του Χάρβαρντ, το οποίο ονομάστηκε PONS (διάγραμμα μη λεκτικής ευαισθησίας), περιέχει μια σειρά από βιντεοταινίες όπου μια γυναίκα, εκφράζει συναισθήματα ακραία δίχως να μιλάει, όπως για παράδειγμα ζήλια, ικεσία για συγχώρεση, ευγνωμοσύνη και προσπάθεια σαγήνευσης. Η απουσία λεκτικής επικοινωνίας έχει ως στόχο την προσπάθεια του θεατή να μπορέσει να κάνει διάγνωση των συναισθημάτων της συγκεκριμένης γυναίκας μόνο με την παρουσία έντονων στιγμών που εκφράζονται στο πρόσωπό της ή στις κινήσεις της.

Σε αυτό το σημείο είναι αξιοσημείωτο να αναφέρουμε ότι σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί εφελθτήριο για τις διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων σε όλους τους τομείς. Η αντίληψη των συναισθημάτων χωρίς την ύπαρξη λεκτικής επικοινωνίας καθιστά το άτομο συναισθηματικά νοήμων, πράγμα που σημαίνει πως διαθέτει μεγαλύτερη εξωστρέφεια, προσαρμοστικότητα και δημοτικότητα. Οφέλη που αναμφισβήτητα παίζουν καθοριστικό ρόλο και στην πορεία εξέλιξης της ερωτικής ζωής του εκάστοτε ατόμου. Έτσι λοιπόν, καταλήγουμε στο γεγονός ότι στον κόσμο των συναισθημάτων σημασία δεν έχει τι λέει κάποιος αλλά πως το λέει. Είναι αναγκαίο να παρατηρούμε τις κινήσεις των ανθρώπων και τον τόνο της φωνής τους όταν μας λένε κάτι και να στοχεύουμε εκεί. Ένας κανόνας αναφέρει ότι το 90 τοις εκατό του μηνύματος ενός πομπού είναι μη λεκτικό. Σημάδια όπως το άγχος στην φωνή, γρήγορες κινήσεις κτλ είναι στοιχεία που πρέπει να δίνουμε την μεγαλύτερη σημασία, πράγμα το οποίο, όπως υποστηρίζουν πολλοί ειδικοί, διδάσκεται κατά την διάρκεια ζωής ενός ατόμου. (Goleman.1995)

1.5 Η συναισθηματική νοημοσύνη στην διοίκηση υγείας

Στην σημερινή εποχή , που πλέον έχει ξεπεραστεί η προκατάληψη για την εκδήλωση συναισθημάτων από έναν ηγέτη, θεωρώντας την ως αδύναμο σημείο για εκείνον και για την θέση την οποία κατέχει, γίνεται αποδεκτό ότι οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να μεταφέρουν τα προσωπικά τους συναισθήματα και τις προσωπικές τους σκέψεις στο χώρο εργασίας τους διότι αποτελεί μέρος της ζωής τους στο σύνολό της. Η συγκεκριμένη αποδοχή, σήμερα, έχει ως αποτέλεσμα το γεγονός ότι μπορεί με τους κατάλληλους χειρισμούς των συναισθημάτων των εργαζομένων , η διοίκηση να οδηγήσει την επιχείρηση σε θετικά για εκείνη αποτελέσματα, όπως επίσης και την ατομική εξέλιξη του εργαζομένου. Δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι όπως γίνεται φανερά αντιληπτό, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον , όχι μόνο της επιστημονικής κοινότητας, αλλά και της επιχειρησιακής.(Lopes,2006).

Το σχήμα 1 έχει να κάνει με τις τέσσερις διαστάσεις των ικανοτήτων. Οι κοινωνικές, λειτουργικές και γνωστικές διαστάσεις είναι σε μεγάλο βαθμό καθολικές, ενώ η μετα-ικανότητα αντισταθμίζει και κάνει ευκολότερη την απόκτηση των άλλων ειδικών ικανοτήτων. Η έννοια του ολιστικού μοντέλου βασίζεται στο πλαίσιο δεξιοτήτων Cheetham και Chivers, (2001), το οποίο αποτελείται από πέντε διαστάσεις: γνωστικές, λειτουργικές, προσωπικές, δεοντολογικές και μετα-ικανότητες (Delamare Le Deist and Winterton, 2005σελ.46). Σε ότι έχει να κάνει με τη συναισθηματική νοημοσύνη, οι προσωπικές ικανότητες που ασχολούνται με την «γνώση της συμπεριφοράς» και τις ηθικές δεξιότητες (κατάλληλες αξίες και ικανότητα να κρίνουν) φαίνονται οι πιο σημαντικές.



Σχήμα 1 Το ολιστικό μοντέλο των ικανοτήτων

Πηγή: Delamare Le Deist, Winterton (2005:32)

Ο Boyatzis(1982 σελ 18) "*το υποκείμενο χαρακτηριστικό ενός προσώπου στο ότι αυτό το χαρακτηριστικό, μπορεί να είναι ένα κίνητρο, δεξιότητα, όψη της αυτοπροσωπογραφίας ή του κοινωνικού ρόλου του ή της γνώσης που χρησιμοποιεί*

Λαμβάνοντας υπόψιν μας τα παραπάνω , διακρίνουμε πέντε είδη χαρακτηριστικών ικανότητας: κίνητρα, χαρακτηριστικά, αυτο-αντίληψη, γνώση και δεξιότητα. Οι ικανότητες πρέπει να περιλαμβάνουν πρόθεση χωρίς την οποία δεν υπάρχει καμία ενέργεια. Αυτή η πρόθεση είναι το εφελτήριο ή το χαρακτηριστικό που "προβλέπει τις δεξιότητες συμπεριφοράς οι οποίες με τη σειρά τους προβλέπουν τα αποτελέσματα της απόδοσης της εργασίας" (Spencer and Spencer 1993σελ54) Οι Sparrow και Hiltrop (1994) κάνουν διάκριση μεταξύ των δεξιοτήτων συμπεριφοριστικών, πυρηνικών και διαχειριστικών ικανοτήτων.

Οι αρχικές, σχετίζονται με την προσωπική συμπεριφορά που οι ηγέτες αλλά και οι εργαζόμενοι έχουν οι ίδιοι στην εργασία, οι δεύτερες έχουν να κάνουν με τις στρατηγικές ικανότητες που επηρεάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οι τρίτες συμπεριλαμβάνουν τις στάσεις, που είναι απαραίτητες για επιτυχημένη απόδοση. Ο Forgács (2002) ορίζει την ικανότητα ως ικανή να προσαρμόζεται με μεγάλη επιτυχία σε συνεχείς κοινωνικές και εργασιακές αλλαγές χωρίς καμία ψυχική δυσλειτουργία,

αν και αυτή η ικανότητα συχνά οδηγεί στην επιτυχία μόνο αν συνδυαστεί με την ικανότητα.

Σύμφωνα με τους Lopes et al. (2006) η συναισθηματική νοημοσύνη έχει παίξει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση σχέσεων εργαζομένων και εργοδοτών , βελτιώνοντας την σχέση μεταξύ τους , αλλά και την ψυχολογία των εργαζομένων για το πώς αντιμετωπίζουν οι ίδιοι την εργασία τους , βελτιώνοντας έτσι τις επιδόσεις τους για προσωπική εξέλιξη ,αλλά ταυτόχρονα αυτό επιφέρει θετικά αποτελέσματα και για τις επιχειρήσεις.

Οι Blanchard et al., (2010σελ9), *«Οι οργανισμοί υψηλής απόδοσης είναι επιχειρήσεις που με την πάροδο του χρόνου εξακολουθούν να παράγουν εξαιρετικά αποτελέσματα με το υψηλότερο επίπεδο ανθρώπινης ικανοποίησης και δέσμευσης επιτυχίας».*

Βλέποντας τη θετική πλευρά, σκεφτείτε τα πλεονεκτήματα που θα προκύψουν από την εκπαίδευσή μας στις βασικές συναισθηματικές δεξιότητες, όπως

A)είμαστε σε πλήρη αρμονία με τα συναισθήματα αυτών με τους οποίους συνεργαζόμαστε

B)έχουμε την ικανότητα να λύνουμε διαφωνίες

Γ)έχουμε την ικανότητα να μπαίνουμε σε κατάσταση ροής όταν εργαζόμαστε.

Η ηγεσία δεν αποτελεί κυριαρχία και άσκηση εξουσίας στους υφισταμένους ,είναι η δεξιότητα να μπορείς να μετατρέψεις την εργασία των ανθρώπων σε έναν κοινό σκοπό με κοινό όραμα , το οποίο θα έχεις φυτέψει εσύ μέσα τους.(Goleman,1995).

Μερικοί από τους λιγότερο εμφανείς λόγους για τους οποίους τα συναισθηματικά χαρίσματα μετακινούνται προς την πρώτη γραμμή των επαγγελματικών δεξιοτήτων καθρεπτίζουν τις μεγάλες αλλαγές στον χώρο εργασίας. Κατά τον Goleman, σημαντικό ρόλο κατέχουν σ αυτές τις αλλαγές δύο εφαρμογές της συναισθηματικής νοημοσύνης :

A)η δυνατότητα να μετατρέπουμε τα κάθε είδους παράπονα σε εποικοδομητικά σχόλια,

B) η προσπάθεια δημιουργίας ενός περιβάλλοντος όπου το διαφορετικό στοιχείο εκτιμάται περισσότερο.

1.6 Τι είναι συναίσθημα

Για τον ορισμό του συναισθήματος έχουν λάβει χώρα ανά καιρούς πολλές ερμηνείες από ανθρώπους που ασχολούνταν με την φιλοσοφία και την ψυχολογία. Στην πιο κοντινή ερμηνεία που δόθηκε, το Αγγλικό λεξικό της Οξφόρδης έδωσε τον ορισμό για το συναίσθημα ο οποίος αναφέρεται στην κάθε είδους αναταραχή ή αναστάτωση που θα προκληθεί στον νου, δηλαδή η κάθε είδους ψυχική διατάραξη, που ουσιαστικά θα προκαλέσει αλλαγή της υπάρχουσας κατάστασης στην οποία βρίσκεται το άτομο. Δεν πρέπει να παραληφθεί το γεγονός ότι ακόμα και σήμερα οι διαφωνίες ως προς τον ορισμό του συναισθήματος εξακολουθούν να υπάρχουν. Ωστόσο, στο συγκεκριμένο σημείο της εργασίας μας, είναι επιβεβλημένο να αναφέρουμε ότι ένας μεγάλος αριθμός θεωρητικών έχει καταθέσει την πρόταση κάποιων βασικών οικογενειακών συναισθημάτων, παρόλο που πολλοί άλλοι θεωρητικοί διαφωνούν με αυτές. (Goleman, 2011)

Οι κύριες οικογένειες αυτές είναι : θυμός, θλίψη, φόβος, αγάπη, απόλαυση, έκπληξη, αποστροφή, ντροπή.

Είναι φανερό ότι η παραπάνω αναφορά και ο διαχωρισμός των συναισθημάτων σε οικογένειες δεν λύνει το πρόβλημα σχετικά με την λίστα των συναισθημάτων. Είναι αναγκαίο να αναφερθεί το γεγονός ότι δεν υπάρχουν σαφείς απαντήσεις, διότι η σύγκρουση μεταξύ των επιστημόνων σχετικά με την διαδικασία ταξινόμησης των συναισθημάτων λαμβάνει χώρα ακόμα και σήμερα. Όσο αναφορά τον Πολ Έκμαν και την εργασία του σχετικά με την πηγή των συναισθημάτων, έχουμε να συμπεράνουμε στην διατύπωση του αυτή ότι οι συγκεκριμένες εκφράσεις για τέσσερα συναισθήματα (φόβος, θυμός, θλίψη, απόλαυση), είναι προϊόν του εκάστοτε πολιτισμού από τον οποίο προέρχεται ο άνθρωπος. Το αποτέλεσμα αυτό καθιστά αναγκαίο να αναφέρουμε ότι τα συναισθήματα αυτά είναι συγκεκριμένα παγκόσμια. Ο Έκμαν παρουσίασε φωτογραφίες προσώπων που απεικόνιζαν με αρκετά μεγάλη ακρίβεια εκφράσεις ατόμων σε ιδιαίτερα απομακρυσμένες περιοχές, όπως για παράδειγμα των Φορ που κατοικούν στην Νέα Γουινέα, μιάς φυλής που βρίσκεται στην λίθινη εποχή βάση της εξέλιξης που έχει λάβει χώρα στον υπόλοιπο αναπτυγμένο κόσμο, και έβγαλε το συμπέρασμα ότι είναι βιολογικής φύσης το συναίσθημα και ότι σε όλο τον κόσμο οι άνθρωποι αναγνωρίζουν τα ίδια βασικά συναισθήματα.

Αναλύοντας τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι εξαιρώντας τις διαθέσεις των ανθρώπων, υπάρχει η ψυχοσύνθεση, η έμφυτη και βιολογική ροπή που

οδηγεί τους ανθρώπους σε διάφορα συναισθήματα όπως ντροπή ,χαρά, μελαγχολία. Επιπροσθέτως ,πέρα από τις προδιαθέσεις συναισθηματικά που έχει ένας άνθρωπος , υπάρχουν και οι ψυχολογικές διαταραχές που οδηγούν τον άνθρωπο σε τοξικές συμπεριφορές και καταστάσεις όπως η κατάθλιψη.(Goleman,2011).

Αξίζει να σημειωθεί το γεγονός ότι , μόλις τα τελευταία χρόνια ένα μοντέλο που αναφέρεται στον συγκινησιακό εγκέφαλο , εξηγεί πως όλες μας οι ενέργειες και οι πράξεις είναι πάρα πολύ πιθανό να καθοδηγούνται από το συναίσθημα. Ο συγκινησιακός εγκέφαλος έχει μεγαλύτερη ταχύτητα από τον λογικό νου και δρα χωρίς να συλλογιστεί την απόρροια των πράξεων του. Οι πράξεις που πηγάζουν από τον συγκινησιακό εγκέφαλο εμπεριέχουν μια ιδιαίτερη αίσθηση σιγουριάς , που απλοποιεί την θεώρηση και την σκέψη των πραγμάτων και δημιουργεί εξαιρετική σύγχυση στη λογική σκέψη του ατόμου. Όταν ηρεμούν τα πράγματα ή ακόμα και κατά την διάρκεια αυτής την έκρηξης , το άτομο έχει καταλάβει το λάθος του και τον εσφαλμένο τρόπο με τον οποίο προσέγγισε το θέμα, δείγμα ότι ο λογικός νους αφυπνίζεται αλλά όχι τόσο γρήγορα όσο ο συγκινησιακός νους. Αναλύοντας την συγκεκριμένη αντίδραση διαπιστώνουμε ότι ο γρήγορος τρόπος αντίληψης θυσιάζει την ακρίβεια για την ταχύτητα , βασιζόμενος στην πρώτη εντύπωση και αντιδρώντας προτού αφιερώσει λίγο χρόνο για την λογική εξήγηση των πραγμάτων. Τα έντονα στοιχεία μπορούν να λειτουργήσουν ενισχυτικά σε αυτή την εντύπωση , δυσκολεύοντας την προσεκτική και λογική αποτίμηση του θέματος που προέκυψε.(Goleman,2011).

Ο Πόλ Έκμαν υποστήριξε ότι ο χρόνος που χρειάζεται για να μας συνεπάρουν τα συναισθήματα , πριν καταλάβουμε ουσιαστικά ότι μπορούν να μας συνεπάρουν, καθορίζει πρακτικά την προσαρμοστικότητα τους. Αυτά ουσιαστικά αποτελούν την κινητήρια δύναμη σε γεγονότα έκτακτης ανάγκης και που ουσιαστικά μας καθοδηγούν γρήγορα στην δράση χωρίς να χάνουμε χρόνο. Επιπροσθέτως δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι ο Έκμαν και οι συνεργάτες του κατέληξαν στο γεγονός ότι η επίδραση ενός ξαφνικού γεγονότος, όπως για παράδειγμα φόβος ή απειλή, κάνει την εμφάνισή της αρχικά πρώτα στο μυικό σύστημα του προσώπου λίγα χιλιοστά του δευτερολέπτου από την στιγμή που συνέβη αυτό το γεγονός που χάλασε εν τέλει την ηρεμία του ατόμου και του δημιούργησε στρεσογόνα συναισθήματα. Ο Έκμαν , επιπλέον, ισχυρίζεται ότι ο χρόνος που διαρκεί ένα συναίσθημα είναι μόνο μερικά δευτερόλεπτα και όχι λεπτά, ώρες ή μέρες. Η σκέψη

του είναι ότι εάν σε περίπτωση ένα συναίσθημα διαρκούσε αρκετά και αιχμαλώτιζε τον εγκέφαλο για αρκετό διάστημα, τότε θα εμφανιζόντουσαν πακτωλός προβλημάτων. Αν τα συναισθήματα που προκλήθηκαν από ένα γεγονός συνέχιζαν να μας εξουσιάζουν, μετά το πέρας του γεγονότος και ανεξαρτήτως στο τι συνέβαινε γύρω μας, τότε θα αποτελούσαν πολύ κακούς σύμβουλους στην σκέψη και την πράξη μας. Τα συναισθήματα διαρκούν παραπάνω χρονικό διάστημα, επηρεάζοντας τις λειτουργίες μας , σε συγκεκριμένες περιπτώσεις , όπως στην απώλεια ενός αγαπημένου ανθρώπου.(Goleman,2011).

Είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί ότι υπάρχει και ένα δεύτερο είδος συναισθηματικής αντίδρασης , το οποίο βρίσκεται μέσα μας και σιγά- σιγά γιγαντώνεται στις σκέψεις μας πριν οδηγηθούμε στο συναίσθημα. Αυτό το δεύτερο κομμάτι στην πρόκληση των συναισθημάτων μας είναι πιο αποφασιστικό διότι έχουμε κατά ένα μεγάλο ποσοστό συνείδηση των πράξεών μας. Από την άλλη πλευρά , στην διεργασία της γρήγορης αντίδρασης το συναίσθημα δείχνει να προηγείται. Η συναισθηματική αυτή ταχύτητα κάνει την εμφάνιση της ουσιαστικά σε καταστάσεις που είναι επείγουσας ανάγκης. Υπάρχουν όμως σύντομα και μακρινά μονοπάτια στην συναισθηματική πρόκληση, το ένα μέσα από την άμεση αντίδραση και το άλλο μέσα από μία ώριμη σκέψη. Με αυτό τον τρόπο διαπιστώνουμε πως υπάρχουν και τα συναισθήματα κατά παραγγελία. Ένα παράδειγμα είναι το σκόπιμο κλάμα των ηθοποιών. Η συγκεκριμένη μελέτη μας οδηγεί στο γεγονός ότι ο λογικός νους δεν αποφασίζει ποια συναισθήματα θα πρέπει να γεννηθούν μέσα μας, αλλά αντιθέτως , τα συναισθήματα μας βρίσκουν προ τετελεσμένων γεγονότων. Ουσιαστικά το σημείο όπου ο λογικός νους δείχνει τις ικανότητές του είναι ο έλεγχος και η πορεία αυτών των αντιδράσεων που θα γεννηθούν με βάση τα συναισθήματα που θα μας γεννήσουν.(Goleman,2011).

Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε από την παραπάνω ανάλυση , η λειτουργία και η δράση του συγκινησιακού νου είναι σε μεγάλο βαθμό παροδική και αποτυπώνει τα συναισθήματά μας σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Στους μηχανισμούς των συναισθημάτων , κάθε αίσθημα έχει ξεχωριστή επίδραση και αντίδραση, για παράδειγμα αλλιώς αντιδράμε όταν είμαστε ερωτευμένοι και αλλιώς θυμωμένοι. Αξίζει να αναφέρουμε το γεγονός ότι ένα μέρος της αντίδρασης του νου απέναντι σε μια συναισθηματική κατάσταση είναι το να αναδιοργανώνει την σκέψη και να φέρνει στην επιφάνεια τις πιο σημαντικές στιγμές. Συνοψίζοντας για τον ρόλο του εκάστοτε

συναίσθηματος και την επίδρασή του στον ανθρώπινο νου, διαπιστώνουμε ότι κάθε συναίσθημα έχει την δική του χαρακτηριστική σφραγίδα και μια ποικιλία αλλαγών που προκαλούν στο ανθρώπινο σώμα κατά την δράση τους. (Goleman,2011).

1.7 Ο φόβος ως συναίσθημα

Ο φόβος αποτελεί το κατάλληλο παράδειγμα για να γίνει αντιληπτή η νευρωνική δυναμική του συναίσθηματος, διότι έχει μια σπουδαία υπεροχή, είναι απαραίτητος για την επιβίωση ενός ατόμου. Αν υποθέσουμε ότι μια νύχτα βρισκόμαστε μόνοι στο σπίτι και πέφτει στην αντίληψή μας ένας ήχος από το διπλανό δωμάτιο. Εκείνη την στιγμή η αμυγδαλή μας αποτελεί τον συναγερμό του νευρωνικού μας συστήματος ,ενεργοποιώντας τον φόβο. Ο εγκέφαλος αντιλαμβάνεται τον θόρυβο με την μορφή ακατέργαστων ήχων και έπειτα μεταφράζεται στον εγκέφαλο ,βάζοντάς τον σε επιφυλακή. Από και έπειτα υπάρχουν δύο διακλαδώσεις , η μία οδηγεί στην αμυγδαλή και τον ιππόκαμπο και η άλλη οδηγεί στον ακουστικό φλοιό μέσα στον λοβό του κροτάφου , όπου σε εκείνο το σημείο οι ήχοι διαχωρίζονται και πλέον γίνονται αντιληπτοί. Ο ιππόκαμπος ουσιαστικά αποτελεί τον αποθηκευτικό χώρο μνήμης , αναλύει γρήγορα εκείνο τον θόρυβο που έπεσε στην αντίληψή μας και προσπαθεί να κατανοήσει αν αυτός ο θόρυβος ήταν γνωστός ή άγνωστος. Ο ακουστικός φλοιός καταλήγει σε κάποιο συμπέρασμα, αν αυτό το πόρισμα είναι καθησυχαστικό τότε ο γενικός συναγερμός του σώματος δεν προχωράει στο επόμενο επίπεδο. Σε περίπτωση όμως δεν έχουμε βεβαιωθεί για την προέλευση τότε ο γενικός συναγερμός κλιμακώνεται στο επόμενο επίπεδο , εντείνοντας έτσι την αμφιβολία σας , κάνοντας μεγαλύτερο το ενδιαφέρον σας για την κατανόηση της προέλευσης του συγκεκριμένου ήχου. Η κατασκευή της αμυγδαλής ως κεντρικό σύστημα συναγερμού είναι πολύ σημαντική και γίνεται αντιληπτό αυτή την στιγμή όταν γίνεται φανερό το άγχος που νιώθουμε σε δευτερόλεπτα. Από την αμυγδαλή επεκτείνεται σε κάθε βασικό όργανο του εγκεφάλου το αίσθημα του φόβου που μας δημιουργήθηκε. Από τις κεντρικές και μεσαίες περιοχές , μια διακλάδωση πηγαίνει στους χώρους του υποθαλάμου, όπου εκκρίνεται η ουσία η οποία είναι υπεύθυνη για την αντίδραση του σώματος στην οποιαδήποτε συνθήκη. Η βασική περιοχή της αμυγδαλής στέλνει προς τα έξω διακλαδώσεις προς τους ραβδωτούς μυς, συνδέοντας τους με το κινητικό σύστημα του εγκεφάλου. Στην συνέχεια , οι ενέργειες της αμυγδαλής δεν σταματάνε εδώ, διότι στέλνει σήματα στο αυτόνομο κεντρικό σύστημα μέσω του μυελού,

ενεργοποιώντας με αυτόν τον τρόπο ένα φάσμα ευρέως διεσπαρμένων αντιδράσεων στο καρδιαγγειακό σύστημα , τους μυς και τα σπλάχνα.

Σε αυτό το σημείο, δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι από την στιγμή που σταλούν αυτά τα μηνύματα, βρισκόμαστε στο ζενίθ του φόβου, και τα συμπτώματα αυτού έχουν κάνει την πρώτη τους εμφάνιση όπως για παράδειγμα το χαρακτηριστικό σφίξιμο στο στομάχι, το έντονο χτύπημα της καρδιάς, τους μυς γύρω από τον λαιμό μας και τους σφιγμένους μυς.(Goleman,2011).

1.8 Συναισθηματική αγραμματοσύνη

Είναι πολλά τα περιστατικά ,ειδικά στις ΗΠΑ, που έχουμε παρακολουθήσει ανά καιρούς που μπορεί να διακριθεί περιστατικό συναισθηματικής αγραμματοσύνης. Περιστατικά ακραίας ενδοσχολικής βίας , που πολλές φορές ήταν βίαια αντίδραση σε ένα συνεχόμενο και για μεγάλο χρονικό διάστημα μπούλινγκ. Άτομα τα οποία δεχόντουσαν παρενόχληση στο σχολικό περιβάλλον στις ΗΠΑ έχει τύχει να πυροβολήσουνε εξ επαφής τους θύτες τους στην μέση του διαδρόμου ενός σχολείου.

1.8.1 Συναισθηματική δυσφορία

Αυτά τα ανησυχητικά γεγονότα θυμίζουν τον θάνατο του καναρινιού μέσα σε ένα ορυχείο που προειδοποιεί ότι τελειώνει το οξυγόνο. Δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι πίσω από αυτούς τους ρεαλιστικούς αριθμούς μπορεί κανείς να δει με μεγαλύτερη λεπτομέρεια την αθλιότητα αυτής της κατάστασης των παιδιών σήμερα , μέσα σε όλα αυτά τα καθημερινά προβλήματα. Σε μία έρευνα που διαδραματίστηκε στις ΗΠΑ ,σε παιδιά μικρής ηλικίας ,έγινε αμέσως αντιληπτή η συναισθηματική ανεπάρκεια των παιδιών αυτών. Σύμφωνα με τις παρατηρήσεις γονέων και δασκάλων υπήρχε μόνιμη επιδείνωση των προβλημάτων αυτών και κανένα πρόβλημα δεν εμφάνιζε υποχώρηση. Τα παιδιά εμφάνιζαν στοιχεία απομόνωσης και κοινωνικών προβλημάτων , επιλέγοντας να μένουν μόνα τους, άγχος και κατάθλιψη , προβλήματα στην συγκέντρωση και δυσκολία στην σκέψη, όπως επίσης και είναι επιβεβλημένο να αναφέρουμε ότι εμφάνιζαν έντονα στοιχεία εγκληματικότητας και επιθετικότητας. Ενώ κανέναν από τα αυτά τα προβλήματα που αναφέραμε παραπάνω δεν αποτελούν έκπληξη, αν τα δούμε σε βάθος όλα μαζί , διαπιστώνουμε ότι η δράση τους θεωρείται τοξική και δηλητηριάζει την εμπειρία των παιδικών μας χρόνων που αποτελεί εφαλτήριο για την υπόλοιπη συναισθηματική ζωή μας και μη. Αυτή η συναισθηματική δυσφορία μοιάζει να είναι υπαίτια για την σύγχρονη ζωή των παιδιών σήμερα. Κανένα παιδί και σε καμία κοινωνική διαστρωμάτωση δεν αποτελεί

εξαίρεση για τον συγκεκριμένο κίνδυνο. Αυτά τα προβλήματα αποτελούν σημάδι της εποχής και κάνουν την εμφάνισή τους σε όλες τις ομάδες είτε αυτές είναι φυλετικές, είτε εθνικές είτε κοινωνικοοικονομικές. Έτσι ,είναι αναγκαίο να αναφέρουμε ότι τα παιδιά των χαμηλότερων κοινωνικών τάξεων , ακόμα και αν δεχθούμε το γεγονός ότι έχουν χειρότερο μητρώο από τα παιδιά των μεσαίων ή των εύπορων οικογενειών ,το ποσοστό επιδείνωσης τους δεν ήταν χειρότερο από τα παιδιά που προαναφέραμε. Αυτό δεν αποτελεί πρόβλημα μόνο των ΗΠΑ, αλλά παγκόσμιο φαινόμενο της εποχής. Σύμμαχος της συγκεκριμένης κατάστασης που λαμβάνει χώρα παγκοσμίως ,αποτελεί ο παγκόσμιος ανταγωνισμός που συμπίεζει το κόστος εργασίας και αυτό με την σειρά του συνθλίβει την οικογένεια που και αυτό με την σειρά του έχει ως απόρροια την μη ύπαρξη οικογενειακών προτύπων. Είναι ουσιαστικά η εποχή που όλο και περισσότερα παιδιά μεγαλώνουν κάτω από τα όρια της φτώχειας, όλο και περισσότερα νήπια περνούν το μεγαλύτερο μέρος της βρεφικής τους ηλικίας σε παιδικούς σταθμούς, όπου όλο και περισσότερα παιδιά μεγαλώνουν σε οικογένειες με την παρουσία ενός γονέα.(Goleman,2011)

Κεφάλαιο 2

Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

2.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου ηγεσία

Είναι γεγονός πως η διοίκηση γεννά την ηγεσία. Οι πρωταρχικές λειτουργίες της διοίκησης, όπως είναι η διεύθυνση, ο έλεγχος, ο προγραμματισμός και η έγκαιρη λήψη αποφάσεων δεν θα μπορούσαν να σταθούν μόνες τους δίχως τον ρόλο της ηγεσίας. Η αποτελεσματική δράση των διοικητικών στελεχών εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον ρόλο της ηγεσίας. Η ηγεσία αποτελεί πανάκεια λύση σαν ιδιότητα για έναν οργανισμό, αν την διαθέτουν τα διοικητικά στελέχη του, διότι οι αρχικές και βασικές λειτουργίες της διοίκησης δεν είναι ικανές να υλοποιήσουν τους στόχους. Είναι επιβεβλημένο να αναφέρουμε ότι για να κατανοήσουμε την ύπαρξη της ηγεσίας σαν έννοια, θα πρέπει πρωτίστως να γίνει κατανοητός ο λόγος ύπαρξης των κοινωνικών ομάδων. (Μπουραντάς, 2017)

Για να γίνουμε πιο κατανοητοί όσο αναφορά την έννοια της ηγεσίας, θα πρέπει να επισημάνουμε σε αυτό το σημείο ότι η ηγεσία είναι ουσιαστικά, κατά κύριο λόγο, η θετική επίδραση ενός ατόμου, το οποίο διαθέτει αυτή την ικανότητα σαν στοιχείο του χαρακτήρα του, ή έχει εκπαιδευτεί πάνω στην ηγεσία, πάνω σε ένα άλλο, κάνοντας τον με αυτόν τον τρόπο να δίνει τον καλύτερο του εαυτό ούτως ώστε να πετύχει τους στόχους τους οποίους έχει θέσει. Αξίζει να τονίσουμε το γεγονός ότι με την άσκηση ηγεσίας, ο υφιστάμενος νιώθει την ανάγκη να προσφέρει και ουσιαστικά ενστερνίζεται τους στόχους της επιχείρησης, κάνοντας κομμάτι του τους στόχους αυτούς. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται αντιληπτό το γεγονός ότι, με την μη ύπαρξη ηγεσίας είναι εφικτό να μπορούμε να αγοράζουμε σαν επιχείρηση χρόνο, φυσική παρουσία από έναν άνθρωπο για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μέσα στην ημέρα. Αυτά που δεν αγοράζονται αλλά αντιθέτως κερδίζονται είναι το μεράκι και η καλή διάθεση για επιτυχία και επίτευξη στόχων. Επιπροσθέτως, αξίζει να τονισθεί η διαπίστωση ότι η ουσία της ηγεσίας είναι το γεγονός ότι οι άνθρωποι πρόθυμα και εθελοντικά προσπαθούν να φέρουν εις πέρας τον στόχο της ομαδικής επιχείρησης ή οργανισμού, δίνοντας έτσι το στίγμα της αλλαγής, της προόδου για την επιχείρηση-οργανισμού και για τον ανθρώπινο παράγοντα που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι εν κατακλείδι. (Μπουραντάς, 2017)

Η Εννοιολογική Προσέγγιση:

Ένας ορισμός που μπορεί να δοθεί για την ηγεσία είναι ότι αποτελεί το τέχνασμα που είναι ικανό να επηρεάσει άτομα που θα προσπαθήσουν με προθυμία και έντονο ενθουσιασμό να φέρουν εις πέρας τους στόχους που έχουν τεθεί από την ομάδα ή από το κοινωνικό σύνολο γενικότερα. είναι με δύο λόγια η δύναμη που αποτελεί την παρακίνηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων ομαδικά, αρμονικά , μειώνοντας τις οποιεσδήποτε συγκρούσεις. Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε αναλύοντας αυτή την έννοια που εξετάζουμε , η ηγεσία μπορεί να διαχωριστεί σε τέσσερις διαφορετικές υποκατηγορίες οι οποίες είναι ο αυταρχικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς, ο ανθρωπιστικός, αδιάφορος, πειστικός, δημοκρατικός. Καθένα απ ό αυτά τα στυλ ηγεσίας έχουν ξεχωριστά χαρακτηριστικά μεταξύ τους, πράγμα που τα κάνει πολύ διαφορετικά το ένα από το άλλο, με αποτέλεσμα , ανάλογα βέβαια και τον χαρακτήρα του συνόλου των εργαζομένων, να ταιριάζει διαφορετικό στυλ από τα τέσσερα σε κάθε επιχείρηση οργανισμό. (Σαρμανιώτης Χ. 2012).

Έτσι γίνεται φανερά αντιληπτό ότι κάθε άνθρωπος διαθέτει διαφορετικές δυνάμεις παρακίνησης μέσα σε έναν εργασιακό χώρο, που ποικίλουν μέσα στην διάρκεια ενός χρόνου και των καταστάσεων που αντιμετωπίζουμε στην χρονική αυτή διάρκεια. Επιπροσθέτως , η δημιουργία ενός κλίματος όπου θα απορροφούνται οι οποιεσδήποτε εντάσεις και θα δημιουργηθεί ένας τρόπος παρακίνησης, αποτελεί έργο του ηγέτη του οποίου όπως αναφέραμε προηγουμένων, κύριο μέλημά του αποτελεί η εμπύχωση του συνόλου στην προσπάθεια να φέρει εις πέρας τους στόχους που έχουν τεθεί.(Μπουραντάς,2017).

2.2 Ηγεσία και κοινωνικές οργανώσεις

Πρωτίστως, είναι αναγκαίο να αναφέρουμε στο κεφάλαιο αυτό ότι πρέπει να είναι κατανοητοί οι λόγοι ύπαρξης στην κοινωνία ευρύτερα των κοινωνικών οργανώσεων, τόσο στο γενικό κοινωνικό σύνολο όσο και σε μία κλειστή ομάδα όπως είναι μια επιχείρηση. Επιπροσθέτως, είναι επιτακτική ανάγκη οι οργανώσεις να γνωρίζουν τις προϋποθέσεις που είναι υποχρεωμένοι να πληρούν ώστε να υπάρχει νόημα στην ύπαρξή τους,

Ο κύριος λόγος ύπαρξης των οργανώσεων είναι διότι παρέχουν υπηρεσίες οι οποίες χρησιμοποιούνται για την κάλυψη αναγκών του κοινωνικού συνόλου.. Για

παράδειγμα η ύπαρξη της Ελληνικής αστυνομίας οφείλεται στο γεγονός ότι οι πολίτες επιθυμούν να τους παρέχει το κράτος ασφάλεια.(Μπουραντάς, 2017)

Σχετικά με αυτό τον βασικό λόγο ύπαρξης των οργανώσεων τίθεται το ερώτημα :
Γιατί αρκετές ανθρώπινες ανάγκες ικανοποιούνται καλύτερα μέσω των κοινωνικών οργανώσεων και όχι ατομικά ;

Οι βασικότεροι λόγοι είναι περιληπτικά οι ακόλουθοι :

α) διαίρεση της εργασίας

β) Μη διαίρεση των συντελεστών παραγωγής

γ)οικονομίες κλίμακας

δ) Συνεργεία-συνένωση δυνάμεων

ε) Η ικανοποίηση αναγκών

ε) Προϋποθέσεις επιβίωσης και επιτυχίας οργανώσεων

- Αποδοτικότητα

η αποδοτικότητα ορίζεται ουσιαστικά από τον λόγο μεταξύ των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης προς τις θυσίες των πόρων

- Αποτελεσματικότητα

Αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός επίτευξης των στόχων μια επιχείρησης.

- Ανταγωνισμός

Η ανταγωνιστικότητα οδηγεί μια επιχείρηση να λαμβάνει καινοτόμες ιδέες για να μπορέσει να επιβιώσει ανάμεσα σε άλλες επιχειρήσεις οι οποίες διεκδικούν ταυτόχρονα με εκείνη, να αποκτήσουν το ίδιο ακριβώς αντικείμενο που για εκείνη έχει αξία. (Μπουραντάς,2017).

Διαπιστώνουμε με την παραπάνω ανάλυση ότι , η ύπαρξη ενός ηγέτη σε διοικητική θέση μιας επιχείρησης η ενός οργανισμού, είναι επιτακτική , διότι αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα επίλυσης τυχόν προβλημάτων. Ο ηγέτης πέρα από το γεγονός ότι θα αποτελεί πυλώνα της επιχείρησης για την υψηλή αποτελεσματικότητα, ουσιαστικά θα είναι, επιπροσθέτως, το στοιχείο για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης δημιουργώντας πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό θα έχει ως απόρροια την επιβίωση και ταυτόχρονα την επιτυχία της επιχείρησης, κάνοντας την να αντέξει τον ανταγωνισμό.

2.3 Ηγέτης και Μάνατζερ (διαφορές)

Οι έννοιες αυτές δεν είναι ίδιες και δεν πρέπει να τις ταυτίζουμε μέσα στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Ο μάνατζερ διοικεί με βάση την εξουσία του δίνοντας εντολές, ανταμοιβές όποτε χρειάζεται , οδηγίες, να επιπλήττει πολλές φορές ωμά τους υφισταμένους του και να ελέγχει διαρκώς την εργασία αυτών. Δίνει μεγάλη έμφαση στο τυπικό των διαδικασιών και ενδιαφέρεται περισσότερο και εμφανώς για την παραγωγική διαδικασία και όχι για τον ανθρώπινο παράγοντα. Από την άλλη, όμως, πλευρά ο ηγέτης χρησιμοποιώντας την προσωπικότητά του , ξεχωρίζει ανάμεσα από μια ομάδα , δίνοντας όραμα και στόχο στους υφισταμένους του , κάνοντάς τους να ενστερνιστούν το πλάνο του για την επιχείρηση και να το ακολουθήσουν. Για αυτό το συναίσθημα το οποίο γεννιέται στους εργαζομένους , οφείλεται η πειθώ του ηγέτη διότι με αυτό τον τρόπο κερδίζει την εμπιστοσύνη τους. η ευφυΐα του η διορατικότητά του, η ενεργητικότητά του και η δημιουργικότητα είναι στοιχεία του που τον κάνουν ξεχωριστό και άτομο άξιο εμπιστοσύνης για οποιαδήποτε υπεύθυνη απόφαση. Είναι προφανές ότι ένας ηγέτης μπορεί να είναι και μάνατζερ, πράγμα που αποτελεί και ιδανικό για μία επιχείρηση. Δεν πρέπει να παραληφθεί το γεγονός ότι τα διοικητικά στελέχη που έχουν την ικανότητα να θεωρούνται ηγέτες με βάση τα χαρακτηριστικά τους , (όπως τα αναφέραμε παραπάνω), είναι επιβεβλημένο να διαθέτουν δυνατότητες που είναι απαραίτητες για να κάνουν πράξη τον στόχο τους. Είναι επιβεβλημένο να αναφέρουμε ότι η ηγεσία έχει ως περιεχόμενο την προσωπικότητα του διοικητικού στελέχους , τις γνώσεις του πάνω στο αντικείμενο της εργασίας του αλλά και την μεταδοτικότητα του συγκεκριμένου σκοπού- στόχου στους υφισταμένους του. Αξιοσημείωτο αποτελεί το γεγονός ότι η ηγεσία δεν είναι ικανότητα η οποία είναι χάρισμα εκ γεννητής , αλλά αποτελεί αντικείμενο το οποίο μπορεί να αποκτηθεί κατά την διάρκεια της ζωής του κάθε ατόμου με ειδική εκπαίδευση πάνω σε αυτό το αντικείμενο. (Μούλα-Λαζαρίδη Άννα,2013)

ΗΓΕΤΗΣ

MANAGER

Δημιουργία κινήτρων για τους συναδέλφους	Σχεδιασμός Πλάνων
Δημιουργία Οράματος	& Επικοινωνία Προσήλωση στο Στόχο
Έλεγχος	Επικοινωνία με τον κοινό περίγυρο
Ανοικτός προς νέες κατευθύνσεις	Προσαρμογή και διαχείριση υπάρχουσας κατάστασης
Ορισμός Στόχων	Συντονισμός & Καταμερισμός εργασίας – υπευθυνοτήτων
Αλλαγές σε αναταραχών	Εστίαση στο σύστημα
Εστιάζει στους ανθρώπους	Βραχυπρόθεσμα πλάνα
Μακροπρόθεσμα Πλάνα	Αντιγραφή επιτυχημένων πρακτικών
Επιδιώκει την Αλλαγή	Τον αφορά το «πως»
Τον αφορά το «τι?» και το «γιατί?»	Ματαιοδοξία
Ταπεινός	Επιβλητικότητα και μειωμένη ανοχή
Ανεκτικός σε διαφωνίες	

Πίνακας 8: Διαφορές Ηγέτη - Manager (Μπουραντάς Δημήτρης, (2005).

Μανατζμεντ

Ο μεγάλος αριθμός των ορισμών που υπάρχουν στην βιβλιογραφία της οργάνωσης και διοίκησης ,θα μπορούσε σε ότι αφορά την ουσία της έννοιας του όρου να αντιπροσωπευθεί με τους παρακάτω δύο ορισμούς.

Πρώτο, το μανατζμεντ θα μπορούσε να ορισθεί σαν ένα σύστημα ενεργειών μέσω του οποίου επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης ,αξιοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους.

Δεύτερο, είναι η λειτουργία που επιτρέπει την επίτευξη των στόχων μέσω άλλων ανθρώπων.

Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό , το διοικητικό στέλεχος ορίζεται σαν το άτομο που ως κύριες δραστηριότητες έχει τον έλεγχο, τον προγραμματισμό, την οργάνωση και την διεύθυνση μιας επιχείρησης.(Μπουραντάς,1996)

Ηγεσία

Όσο αναφορά την ηγεσία, ορίζεται σαν την διαδικασία διεύθυνσης και επιρροής των σχετικών με την εργασία δραστηριοτήτων των μελών της ομάδας για την επίτευξη των στόχων.

Οι Koontz, O' Donnell και Wehrich ότι τρεις είναι οι βασικές ικανότητες που χρειάζεται να διαθέτει ένας ηγέτης.

α) η ικανότητα κατανόησης ότι ο κάθε άνθρωπος έχει διάφορες δυνάμεις παρακίνησης.

β) η ικανότητα να εμπνέει και να εμπυχώνει τα μέλη της ομάδας

γ) η ικανότητα, με βάση των ενεργειών του , να δημιουργεί ένα κλίμα κατάλληλο έτσι ώστε να είναι εφικτή η παρακίνηση.(Μπουραντάς,1996).

Έχοντας κατανοήσει τις παραπάνω έννοιες της ηγεσίας και του μάνατζμεντ και αναλύοντας τις διαφορές αυτών, διαπιστώνουμε ότι αυτές οι δύο έννοιες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικοί ρόλοι εξίσου απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και των οργανώσεων που διοικούν.

Άλλωστε έχουν κοινό στόχο την επίτευξη των στόχων μέσω άλλων ανθρώπων ,αξιοποιώντας αποτελεσματικά τους διαθέσιμους υλικούς και μη πόρους .

Σύμφωνα με τον John Kotter , η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικές έννοιες. Συνήθως παρά την αντιφατικότητα, ο άριστος συνδυασμός τους είναι πραγματική πρόκληση και εξασφαλίζει υψηλότερες αποδόσεις.

2.4 Το προφίλ του σύγχρονου ηγέτη

2.4.1 Θεωρίες βασισμένες στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

Είναι φανερό πως κάποιος για να μπορεί να ανήκει στην κατηγορία του <<ηγέτη>> θα πρέπει να πληρεί συγκεκριμένες προϋποθέσεις και χαρακτηριστικά. Τα

συγκεκριμένα χαρακτηριστικά είναι που τον κάνουν να ξεχωρίζει από την μάζα και τον αναδεικνύουν σαν προσωπικότητα στον εργασιακό και όχι μόνο χώρο. Όταν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά δεν λαμβάνουν χώρα στην προσωπικότητα ενός ατόμου δεν μπορεί να θεωρείται εκείνος ηγέτης. Τα χαρακτηριστικά που κατατάσσουν κάποιον στην κατηγορία του ηγέτη θεωρούνται πρωτίστως τα φυσικά χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα η εμφάνισή του, τα εξωτερικά χαρακτηριστικά του όπως επίσης και η ενεργητικότητά του. Επιπροσθέτως δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι η εξωστρέφεια που διαθέτει σαν άτομο και η αυτοπεποίθηση που βγάζει αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά ηγετικής φυσιολογίας τα οποία οδηγούν στην ικανότητα καλής επικοινωνίας και συνεργασίας με το υπόλοιπο σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης. Καθιστάται αναγκαία η αναφορά στο γεγονός ότι χαρακτηριστικά όπως η προσωπική ευφύια, κριτική ικανότητα και σκέψη που έχει αναπτύξει σε όλη του την εργασιακή εμπειρία ένα άτομο αλλά και η ικανότητα στην διοίκηση, αποτελούν εφελκυστικό για μια ηγετική φυσιολογία στον χώρο της διοίκησης. Ωστόσο, πρέπει να αναφέρουμε ότι, διαφωνίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά που απαρτίζουν έναν ηγέτη υπάρχουν σε όλες τις σχετικές θεωρίες του ηγέτη και της προσωπικότητας της οποίας είναι επιβεβλημένο να διαθέτει. (Μούζα-Λαζαρίδη, 2013).

2.4.2 Σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας

Σε μία εποχή όπου δεσπάζει η ανασφάλεια για το μέλλον και η πολυπλοκότητα της ζωής στο σύνολό της, η ηγεσία κατέχει τον ρόλο του ρυθμιστή της κατάστασης για την πορεία των πραγμάτων. Στην σημερινή περίοδο, είναι ολοφάνερη η έλλειψη που υπάρχει όσο αναφορά τις προσωπικότητες οι οποίες πηγάζουν από μέσα τους ηγετικά χαρακτηριστικά, τα οποία θα είναι ικανά να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην παρακίνηση, καθοδήγηση και συσπείρωση του συνόλου σε μία επιχείρηση-οργανισμό για την ολοκλήρωση και επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Στον χώρο της επιχείρησης είναι επιτακτική η ανάγκη ύπαρξης των ηγετών που θα φέρουν καινοτομίες, πράγμα που απαιτεί η σύγχρονη εποχή με τον διεθνή ανταγωνισμό που έχει φέρει μαζί της. Η ύπαρξη ατόμων με ηγετική συμπεριφορά θα κάνει πιο βατή την αντιμετώπιση των προβλημάτων, την ανάληψη ευθυνών, τον σχεδιασμό στρατηγικών πλάνων ώστε να είναι εφικτό να τεθούν νέοι στόχοι και οράματα.

Το 1920 ο Max Weber ήταν ο πρώτος που έκανε λόγο για χαρισματική ηγεσία, αναφερόμενος σε άτομα τα οποία διαθέτουν χαρακτηριστικά τα οποία αποτελούν έναυσμα για τα υπόλοιπα άτομα και στοχεύουν στην υλοποίηση των στόχων μιας ομάδας

Τα τελευταία χρόνια , η χαρισματική ηγεσία έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον των θεωρητικών. Το φαινόμενο της χαρισματικής ηγεσίας, σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες, συνιστάται στην ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών του ηγέτη, τα οποία ταιριάζουν με ανάγκες αξίες, πιστεύω, αντιλήψεις και πρότυπα, των υφιστάμενων με αποτέλεσμα ο πρώτος να εμπνέει και να ελκύει τους δεύτερους.

Ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται:

- α) αυτοπεποίθηση
- β)όραμα
- γ)ισχυρή αφοσίωση
- δ)φορέας αλλαγών
- ε)μη συμβατική συμπεριφορά
- στ) επικοινωνία (Μπουραντάς,2017)

Σχετική με την έννοια της χαρισματική ηγεσίας είναι και η μετασχηματιστική ηγεσία ή η ηγεσία αλλαγών (transformational leadership). Η διαφορά με την αναφορά σχετικά με την ηγεσία αφορά την έμφαση η οποία αποδίδεται στην διάθεση και την ικανότητα του ηγέτη να συλλάβει, να σχεδιάσει, να προγραμματίσει και να υλοποιήσει καινοτομίες στους στόχους την στρατηγική και την κουλτούρα στο περιβάλλον εργασίας.

Η μετασχηματιστική ηγεσία στηρίζεται σε τέσσερις ηγετικές παραμέτρους :

- α)ιδεολογική επιρροή
- β)εμπνευσμένη παρακίνηση
- γ)διανοητική ενεργοποίηση
- δ)εξατομικευμένο ενδιαφέρον.(Μπουραντάς,2017)

Η αυθεντικότητα (έννοια σχετική με την γνησιότητα) έχει ρίζες από τους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους. Ο Σωκράτης έδωσε μεγάλη έμφαση στην ανακάλυψη και την ανάπτυξη του εαυτού. Ο Πλάτωνας θεωρεί στην Πολιτεία την αυθεντικότητα ως ένα

από τα πιο σπουδαία χαρακτηριστικά ενός ηγετικού προσώπου. Πιστεύει πως ο αυθεντικός ηγέτης είναι απαραίτητο να διαθέτει την ικανότητα να διακρίνει την γνώση και την αλήθεια.

Ο πραγματικός ηγέτης διαθέτει γνώση για ευαίσθητα σημεία του και ταυτόχρονα για τα δυνατά του.

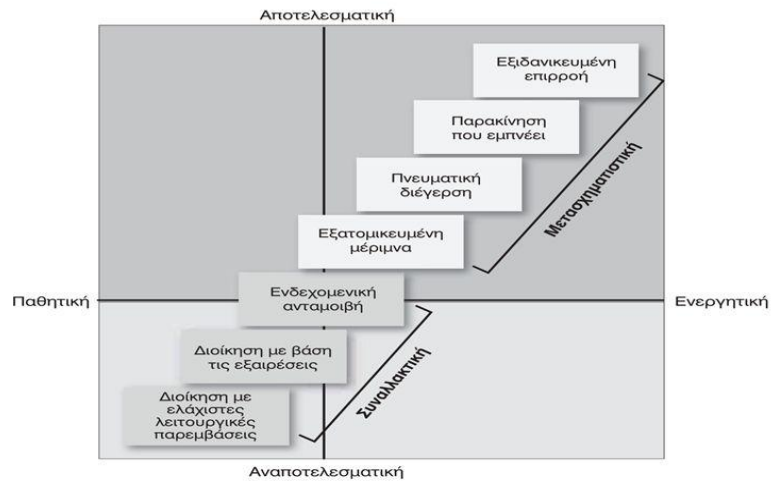
Συνθέτοντας τα χαρακτηριστικά της αυθεντικής ηγεσίας καταλήγουμε στο γεγονός ότι :

- α) υπηρετεί το κοινό καλό για τους ανθρώπους του.
- β) διαμορφώνει και περνά στους ανθρώπους σκοπό
- γ) διαμορφώνει σωστές σχέσεις με τους ανθρώπους
- δ) κερδίζει την εμπιστοσύνη και δρα μετά από ώριμη σκέψη. (Μπουραντάς,2017).

Η ηθική ηγεσία στηρίζεται και αυτή στις ιδέες αρχαίων Ελλήνων φιλοσόφων και ιδιαίτερα στους Πλάτωνα και Αριστοτέλη. Η ηθική αποτελεί ένα σύνολο κοινών αποδεκτών αξιών και κανόνων, που είναι επιβεβλημένο να τηρούνται και να είναι εναρμονισμένες με την συμπεριφορά του ατόμου. Η ηθική συμπεριφορά του ηγέτη και η σχέση του με τους ανθρώπους στηρίζονται στην ηθική και ταυτόχρονα εξασφαλίζουν την ηθική συμπεριφορά των ανθρώπων.

Σύμφωνα με τους Brown & Trevino , η ηθική ηγεσία χωρίζεται σε δύο επίπεδα , στο ηθικό άτομο και στον ηθικό μάνατζερ. Η διάσταση του ηθικού ατόμου περιλαμβάνει την ηθική του ηγέτη, την ακεραιότητα , την ειλικρίνεια , την εντιμότητα καθώς και την τήρηση των αποδεκτών αξιών ,κανόνων και συμπεριφορών. Η διάσταση του ηθικού μάνατζερ αφορά προσπάθειες και ενέργειες του ηγέτη να θέτει πρότυπα ηθικής, να κάνει τους ανθρώπους να τα ενστερνίζονται ,να εξασφαλίζει την ηθική συμπεριφορά των ανθρώπων και να τιμωρεί την ανήθικη συμπεριφορά. (Μπουραντάς,2017).

Το πλήρες εύρος του μοντέλου ηγεσία



47

Το πλήρες εύρος του μοντέλου ηγεσίας.

Πηγή βικιπαίδεια

Περιεχόμενο ηγετικής συμπεριφοράς



57

Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων από τον ηγέτη απαιτεί την άσκηση αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς στην πράξη. Μέσω αυτής ασκεί επιρροή στους ανθρώπους ,κερδίζει την εμπιστοσύνη τους, τους πείθει τους εμπνέει, τους κινητοποιεί για υψηλές επιδόσεις και τους κατευθύνει.

Η αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς είναι προϊόν δύο παραγόντων :

- α) από το περιεχόμενο της
- β) ο χαρακτήρας της. (Μπουραντάς,2017).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, μια σημαντική διάσταση της ηγετικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου είναι ο βαθμός στον οποίο κάνει άσκηση και χρήσιτης δύναμης-εξουσίας πάνω στους συνεργάτες του και αντίστροφα ο βαθμός πρωτοβουλίας και ελευθερίας που τους παρέχει, ο βαθμός αυτονομίας στην σκέψη και την δράση. Αν πάρουμε σαν δεδομένο την προηγούμενη ανάλυση, η ηγετική συμπεριφορά ενός προϊσταμένου είναι πιθανό να χαρακτηριστεί από αυταρχική έως συμμετοχική-δημοκρατική. Δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι αν φανταστούμε ένα φάσμα που στο ένα άκρο του βρίσκεται το μοντέλο ηγέτη με τα αυταρχικά χαρακτηριστικά και στο άλλο άκρο ο ηγέτης με το πλήρες εξουσιοδοτικό στιλ, ενδιάμεσα υπάρχουν πάρα πολλές μορφές ηγετών περισσότερο ή λιγότερο αυταρχικά και αντιστρόφως ,περισσότερο η λιγότερο δημοκρατικά. (Μπουραντάς,2017).

2.4.3 Ηθική ηγεσία ως πηγή αξίας

Η ηθική σαν έννοια εμβαθύνει περισσότερο στις επιλογές του ατόμου. Είναι ουσιαστικά ο κώδικας που δίνει την δυνατότητα επιλογής μεταξύ σωστού και λάθους όπως επίσης και η επιλογή και ο τρόπος που θα επιλέξει να κινηθεί ένα άτομο. Στο συγκεκριμένο σημείο της εργασίας θα αναφερθούμε στην διοικητική και επιχειρησιακή ηθική η οποία αποτελεί πηγή αξίας για έναν ηγέτη. Η διοικητική ηθική έχει ως αντικείμενο τον κώδικα που περιέχει αρχές και αξίες οι οποίες υπάρχουν ή είναι αναγκαίο να υπάρχουν σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Η συγκεκριμένη ηθική δίνει την ευκαιρία σε ένα διοικητικό στέλεχος να επιλέξει το σωστό τρόπο δράσης. Λαμβάνοντας υπόψη τα διοικητικά στελέχη την ύπαρξη του αθέμιτου ανταγωνισμού και τις αμέτρητες δυσκολίες που γεννιούνται μέσα από αυτή την

κατάσταση στον επιχειρησιακό κόσμο, είναι αναγκαίο να εντάξουν στις τακτικές τους αρχές και αξίες ηθικής, βοηθώντας στην δημιουργία ενός προφίλ ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα της επιχείρησης, αλλά και ταυτόχρονα δυνατό στον ανταγωνισμό. Στο συγκεκριμένο σημείο δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί όπλο στην φαρέτρα κάθε επιχείρησης. Αν η κουλτούρα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι δυνατή και μπορεί να υποστηρίξει μεγάλα και ηθικά πρότυπα, τότε είναι σίγουρο πως με αυτό συνεπάγεται ότι ο μάνατζερ ενστερνίζεται αυτό τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και έχει θετική επιρροή στην συμπεριφορά του. Τα διοικητικά στελέχη, λοιπόν, δεχόμενα επιρροή από την εκάστοτε κουλτούρα της επιχείρησης, ενστερνίζονται ορισμένες αξίες οι οποίες αναφέρονται στην επικοινωνία, στην κερδοφορία, στην ικανοποίηση που δέχεται ο πελατειακός κόσμος, η υπευθυνότητα μας απέναντι στην εργασία μας αλλά και απέναντι στον πελάτη στον οποίο παρέχουμε τις υπηρεσίες μας. Επιπροσθέτως το θετικό εργασιακό περιβάλλον και οι καινοτομίες αποτελούν αξίες άρρηκτα συνδεδεμένες με διοικητική και κοινωνική ευθύνη. Μία, λοιπόν, τέτοια κουλτούρα που είναι υπέρ των κανόνων διοικητικής και κοινωνικής ευθύνης, ευνοείται πιο πολύ από έναν μάνατζερ ο οποίος διοικεί παρακινώντας τους εργαζομένους του, δίνοντας τους το έναυσμα να υιοθετήσουν τον στόχο και το όραμα του. (Σαρμανιώτης Χ.2012)

2.4.4 Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης για την επιτυχία ενός ηγέτη

Η συναισθηματική νοημοσύνη στον ηγέτη, σύμφωνα με τα αποτελέσματα σειράς ερευνών, είναι καθοριστική και άκρως σημαντική για την δημιουργία και την διατήρηση ενός γόνιμου και επιτυχημένου εργασιακού κλίματος, που συνεχώς παροτρύνει τους εργαζόμενους να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Η παρακίνηση και η συνεχόμενη βελτίωση των εργαζομένων στον τομέα της εργασίας τους, επιφέρει στην επιχείρηση μεγαλύτερα κέρδη. Η συναισθηματική νοημοσύνη σε συνδυασμό με τα ηγετικά χαρακτηριστικά έχουν ποικίλες δυνάμεις παρακίνησης οι οποίες πολλαπλασιάζονται μέσα στις καταστάσεις και τις χρονικές περιόδους. Είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε ότι ο στόχος του συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη είναι να εμπνέει και να εμπυχώνει τους υφισταμένους του για την προσπάθεια να πραγματοποιηθούν οι στόχοι, είναι δηλαδή στις αρμοδιότητές του, η δημιουργία κλίματος όπου μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα παρακινούνται και θα εμπνέονται από έναν κοινό στόχο. Πρόκειται στην ουσία για ένα σύνολο ενεργειών το οποίο δημιουργεί τις προϋποθέσεις και τις συνθήκες ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να

επιηρεάζονται θετικά και να αποδίδουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους εθελοντικά και πρόθυμα, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή συνεργασία με την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, ουσιαστικά, έχει ως αντικείμενο την συνεχή ψυχολογική στήριξη στους εργαζομένους του, λαμβάνοντας συνεχώς υπόψη του ότι κάθε μέρα και για κάθε άνθρωπο αποτελεί ξεχωριστή αφετηρία. Ο τρόπος δηλαδή προσέγγισης ενός ατόμου σε καθημερινή βάση, δεν ξεκινάει συνεχώς από το ίδιο σημείο αναφοράς και αυτό δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί. Η επιτυχία, λοιπόν, ενός ηγέτη περνάει από πάρα πολλά στάδια και ένα από τα σημαντικότερα είναι η συναισθηματική προσέγγιση των υφισταμένων του πράγμα που τον κάνει σημαντικό για εκείνους στον χώρο της εργασίας τους. Δεν πρέπει να ξεχνάμε το γεγονός ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της εκάστοτε επιχείρησης-οργανισμού. (Πολυχρονόπουλος, 2005)

2.5 Ο ποιοτικός-αποτελεσματικός manager

2.5.1 Προσεγγίσεις και χαρακτηριστικά

Ανεξάρτητα από τις προσεγγίσεις και τις γνώμες των οποίων γινόμαστε κριτές, το πόρισμα είναι ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ανθρώπων που φτάνουν στην κορυφή έχουν την ικανότητα να χειρίζονται τους υπολοίπους ανθρώπους και να μπορούν να ελέγχουν τα συναισθήματα τόσο των ίδιων όσο και των ανθρώπων που διοικούν. Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για τον ποιοτικό μάνατζερ, όπως ο ορισμός που έδωσε ο Grove, αναφέροντας ότι ο αποτελεσματικός μάνατζερ πρέπει να δίνει μεγάλη σημασία στην απαιτούμενη ωριμότητα για ένα έργο-όραμα και να το μεταλαμπαδεύει στους υφισταμένους του. Η μεταβλητή αυτή είναι ένας συνδυασμός του προσανατολισμού των υφισταμένων στην επιδίωξη επιτεύγματος και της ετοιμότητας τους να αναλαμβάνουν ευθύνες, καθώς και της παιδείας, της εξάσκησης και της πείρας τους. Επιπροσθέτως, υποστηρίζει, ότι η ωριμότητα ενός υφισταμένου μπορεί να είναι χαμηλή, μέτρια ή υψηλή ανάλογα το άτομο. Ο ποιοτικός μάνατζερ έχει σαν αποστολή να προσαρμόσει τον τρόπο διοίκησης του ανάλογα με το επίπεδο και τον βαθμό ωριμότητας του προσωπικού που διοικεί.

Ο Patrick Georges αναφέρει ότι ο αποτελεσματικός μάνατζερ είναι επιβεβλημένο να εναλλάσσεται στα εργασιακά του καθήκοντα. Από την στιγμή που ένα διοικητικό στέλεχος βρίσκεται για αρκετά χρόνια σε μία θέση ,είναι επιβεβλημένη η μεταφορά του σε άλλη θέση διότι δεν θα μπορεί να αποδώσει και να εκτελέσει δυο βασικές ευθύνες , την εισαγωγή καινοτομιών και την συνεχή βελτίωση.

Ο Sibiger προτείνει τη μέθοδο MBWA(Management by walking around, Διοίκηση δια περιπάτου)., για τα στελέχη που θέλουν να έχουν τον πλήρη έλεγχο για όσων συμβαίνουν στην επιχείρηση που εργάζονται. Η μέθοδος αυτή έχει ως βασική αρχή ότι το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου του ένας ποιοτικός μάεκριμένη νατζερ πρέπει να τον αφιερώνει στην δημιουργία ανθρώπινων σχέσεων και την επίλυση προβλημάτων που αφορούν τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες κτλ (Κεφής,2005)

Η διοίκηση έχει ως στόχο δύο παράγοντες, στην παραγωγή και στον ανθρώπινο παράγοντα. Στην περίπτωση της παραγωγής θεωρείται πως πρώτο της μέλημα είναι το κεφάλαιο ενώ στην δεύτερη ανθρωποκεντρική. Είναι γεγονός πως η αξία του κεφαλαίου δεν είναι ίδια για την πορεία μιας επιχείρησης ,αλλά ο παράγοντας άνθρωπος είναι αυτός που κρίνει το μέλλον της. Την τελευταία περίοδο ,στην εποχή της πληροφορίας, η επιχειρηματική νοημοσύνη έχει αναχθεί σε σημαντικό στοιχείο του ενεργητικού των επιχειρήσεων. Κατά την επιχειρηματική νοημοσύνη συναντάμε διάφορες τεχνικές , όπως η online ανάλυση δεδομένων , η μοντελοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών, η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων , η κοστολόγηση με βάση της δραστηριότητες κτλ.

Ο καθηγητής Harvard Bob Kaplan, έχοντας ως βάση τις παραπάνω απόψεις, δημιούργησε την θεωρία του balance scorecard (κάρτα εξισορρόπησης), σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία, μια επιχειρηματική μονάδα στις μέρες μας, του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα είναι επιβεβλημένο να δημιουργεί μια τακτική ισορροπίας έχοντας ως στόχο όχι μόνο στην οικονομική αποτελεσματικότητα αλλά και στην καινοτομία , στην ικανοποίηση του πελάτη αλλά και στην αποφυγή του αυξημένου κόστους.

Η συγκεκριμένη κάρτα αποτελεί ένα όπλο στρατηγικής για πάνω από το 60 % των μεγαλύτερων επιχειρήσεων των ΗΠΑ.(Κεφής,2005).

Δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι ο ανθρωποκεντρικός έχει ως στόχο τον άνθρωπο και προσπαθεί να καλλιεργεί καλό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά όμως έχει ως στόχο την φήμη της επιχείρησης. Η επιχείρηση στις μέρες μας έχει ως στόχο την συνεργασία της με αξιόπιστα άτομα αλλά και ανθρώπους με δυναμική παρουσία στον χώρο εργασίας. Ο ποιοτικός μάνατζερ κάνει χρήση νέων μεθόδων και τρόπους διοίκησης, εισάγει καινοτομίες, έχει στόχο το οποίο με το σωστό τρόπο το ενστερνίζονται οι υφιστάμενοι του, δεν διστάζει να αναθέσει αρμοδιότητες και να μοιράσει την γνώση, είναι ευαισθητοποιημένος για θέματα που αφορούν το φυσικό περιβάλλον και εργάζεται ατομικά ή ομαδικά για την εκπόνηση προγραμμάτων. (Κεφής,2005).

Είναι αναγκαίο να αναφέρουμε το γεγονός ότι για να αντιμετωπίσει επιτυχώς ένας προϊστάμενος όλα όσα αναφέραμε παραπάνω, είναι επιτακτική η ανάγκη να διαθέτει κάποια συγκεκριμένα προσόντα. Ο Fayol συγκεκριμένα είχε αναφέρει ότι στοιχεία όπως η διανοητική δύναμη, δραστηριότητα, θέληση, θάρρος, αίσθημα καθήκοντος αλλά και ειδικές γνώσεις πάνω στο αντικείμενο της οργάνωσης και διοίκησης αποτελούν πανάκεια λύση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αλλά και την επίτευξη των στόχων. (Θεοδωράτος,2004)

Ο ρόλος του ηγέτη, εν κατακλείδι, είναι εκείνος του οργανωτικού και της ευθύνης για την εκτέλεση του συνόλου των εργασιών των εργαζομένων για τους οποίους είναι υπεύθυνος και έχει την εποπτεία. Έχει την ευθύνη για την ύπαρξη καλού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον και ουσιαστικά στοιχεία όπως ευφυΐα, ισχυρή θέληση και υπομονή, θάρρος και αίσθημα καθήκοντος. (Θεοδωράτος Ευαγγέλλου,2004)

2.5.2 Ανάλυση Pareto

Στην σημερινή εποχή με των πακτωλό απαιτήσεων και αναγκών, ένα διοικητικό στέλεχος είναι επιβεβλημένο να είναι γνώστης διαφόρων τεχνικών και μεθόδων που θα αποτελέσουν βέλη στην φαρέτρα του ειδικά στις δύσκολες περιστάσεις. Μία από αυτές τις μεθόδους ονομάζεται ανάλυση Pareto.

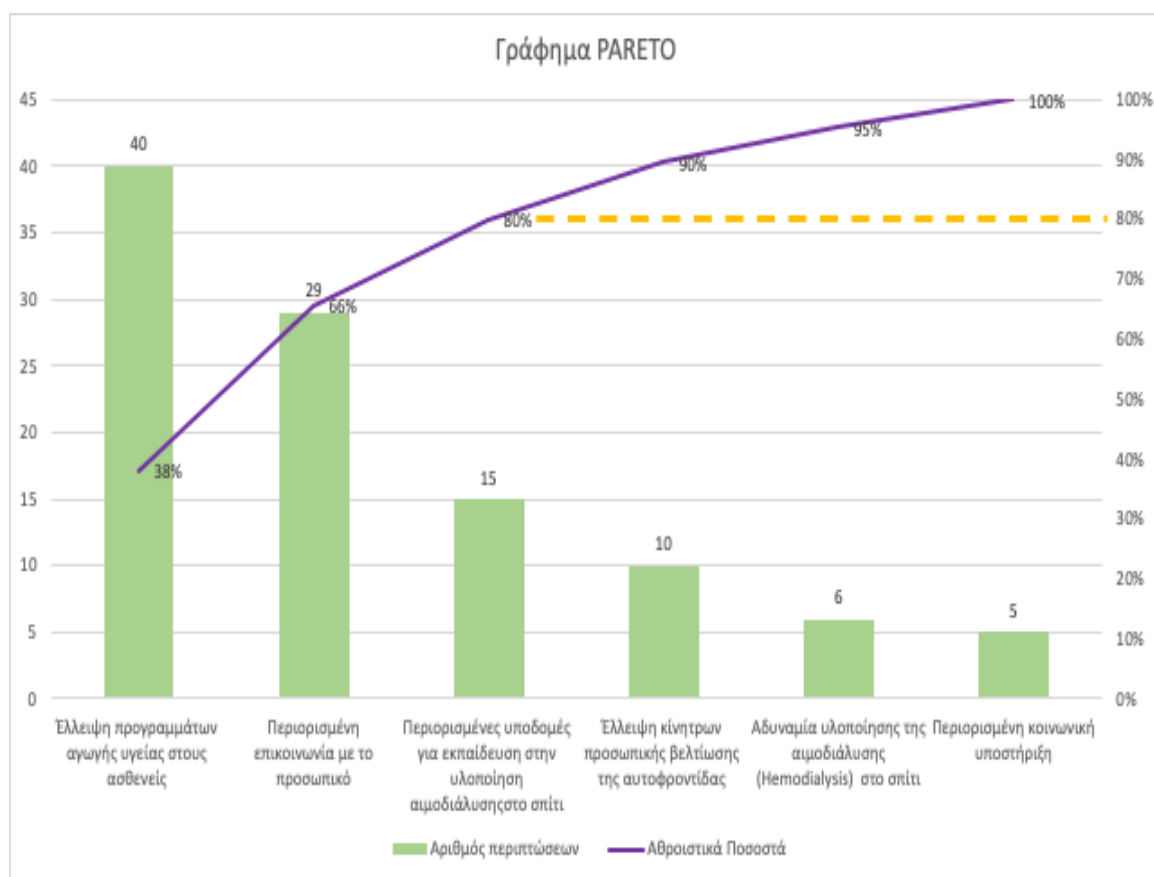
Ο Vilfredo Federico Damaso Pareto (1848-1923) ήταν ένας Ιταλός μηχανικός, κοινωνιολόγος, οικονομολόγος.

Εισηγάγε την έννοια της «αποτελεσματικότητας κατά Pareto» και βοήθησε στην ανάπτυξη του τομέα της μικροοικονομίας.

Ήταν επίσης ο πρώτος που παρατήρησε, το 1897, ότι το 80% των εσόδων στην Ιταλία

προέρχεται από το 20% του πληθυσμού και επίσης ότι το 20% του πληθυσμού κατέχει το 80% της γης. Ο Pareto έκανε και άλλες έρευνες σε άλλες χώρες και διαπίστωσε με έκπληξη ότι η κατανομή αυτή ίσχυε παντού, και όχι μόνο στην οικονομία ή στην κατανομή της γης, αλλά και σε πολλούς άλλους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας.

Η ανάλυση Pareto βασίζεται στην ιεράρχηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση. Τα προβλήματα ταξινομούνται με βάση τον αριθμό σημαντικότητας τους, ξεκινώντας από τα πιο σημαντικά και καταλήγοντας στα λιγότερα. Η τεχνική αυτή στηρίζεται στην αρχή που διατύπωσε Pareto, ότι τα περισσότερα αποτελέσματα οφείλονται σε λιγότερα αίτια. (Κεφής, 2005).



Παράδειγμα γραφήματος ανάλυσης Pareto.

Πηγή Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

2.6 Καινοτομία και γνώση

Ο όρος καινοτομία υποδεικνύει όχι μόνο την εξέλιξη των μηχανημάτων , των υπολογιστών και γενικά της τεχνολογίας, αλλά και της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης του ,προσθέτοντας μέσα νέες ιδέες εξαλείφοντας παλιές μεθόδους και τακτικές. Η καινοτομία εστιάζει στην ορθολογική λήψη αποφάσεων στηριγμένη σε δεδομένα πρωτογενή, στην μετατροπή, ανανέωση και εκπαίδευση των στελεχών ,εγκαθιδρύοντας νέες φιλοσοφίες και αντιλήψεις. Ο αιώνας που διανύουμε είναι ο αιώνας της ποιότητας και της καινοτομίας. Η καινοτομία αποτελεί τον απόγονο της στρατηγικής. Σε μία επιχείρηση για παράδειγμα μόνο η συνεχής προσπάθεια για παρασκευή καινοτόμων προϊόντων αποτελεί διαβατήριο για την ύπαρξη και επιβίωση της επιχείρησης ,διατηρώντας την ζωντανή στον μεγάλο ανταγωνισμό της εποχής. Σύμφωνα με το National manufacturing council , η καινοτομία είναι μια συνεχή διαδικασία ανανέωσης και βελτίωσης του ήδη υπάρχον συνόλου της επιχείρησης ,ενώ αποτελεί ουσιαστικό μέρος της στρατηγικής και της καθημερινής δράσης. Ένας ιδιαίτερα περιγραφικός ορισμός για την καινοτομία δόθηκε από τον McAdam, Armstrong και Kelly , όπου αναφέρει ότι η καινοτομία αποτελεί επιτυχής παραγωγή , αφομοίωση και εκμετάλλευση των νεωτερισμών . προσφέροντας λύσεις για τα μεγάλα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση και ικανοποιεί τις ανάγκες τόσο σε ατομικό αλλά και κοινωνικό επίπεδο. Οι προσπάθειες επιστημονικής προσέγγισης και ενδεδειγμένης έρευνας για τον ορισμό της καινοτομίας είχαν ήδη γίνει από την δεκαετία του 1980. οι Peters και Waterman είπαν *« οι καινοτόμες επιχειρήσεις διαθέτουν την επιδεξιότητα να ανταποκρίνονται στις οποιοσδήποτε μεταβολές του περιβάλλοντος τους και έχουν το προνόμιο να στελεχώνονται από άτομα τα οποία έχουν την ικανότητα να σχεδιάζουν και να παράγουν νέα προϊόντα»*.

Με την αναφορά ορισμένων ορισμών για την καινοτομία καταλήγουμε στο γεγονός ότι παρά τις διαφοροποιήσεις των ορισμών από τα άτομα που τους έδωσαν , καταλήγουμε στο γεγονός ότι οι καινοτόμες διαδικασίες με γνώμονα τις γνώσεις για την επιχείρηση αποτελούν διαβατήριο του καινούργιου και μέχρι σήμερα αγνώστου.(Κεφής,2014).

2.7 Καινοτομία, ολική ποιότητα και ανθρώπινος παράγοντας

Ένα περιβάλλον στο οποίο η κουλτούρα της ολικής ποιότητας κατέχει πρωταγωνιστικό ρόλο, το έδαφος για την καινοτομία είναι εύπορο διότι η κύρια φιλοσοφία της ολικής ποιότητας είναι η συνεχόμενη προσπάθεια βελτίωσης του

συνόλου των δραστηριοτήτων. Η διαδικασία της ολικής ποιότητας κάνει πιο δυνατό το ενδιαφέρον για έρευνα και αναζήτηση. Η συνεχόμενη επιστημονική έρευνα έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία δίνουν στην επιχείρηση το πλεονέκτημα να έχει θέση πρωταγωνιστή στην αγορά. Με την ζεύξη ποιότητας και καινοτομίας μια επιχείρηση επιτυγχάνει την μακροχρόνια πορεία της. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να τονίσουμε ότι, η ποιότητα δεν αποτελεί ένα σύνολο εργαλείων και τεχνικών του μάνατζμεντ άλλα ένα στρατηγικό πρόγραμμα , μια οργανωσιακή ιδεολογία, η οποία έχει ως στόχο τον καταναλωτή και τις επιλογές του. Ουσιαστικά δηλαδή την ανάδειξη των προτιμήσεων του καταναλωτή και κατανόηση των αναγκών του. Ο συνδυασμός ,όπως είπαμε και προηγουμένως, νέων μεθόδων και αύξησης ποιότητας προϊόντος είναι επιβεβλημένος για την ύπαρξη της επιχείρησης στον ανταγωνισμό αλλά και για τη αύξηση του εθνικού εγχώριου προϊόντος. Όταν ,λοιπόν, οι έννοιες που προαναφέραμε συνδυαστούν σε ένα οργανωμένο πλάνο έχουν πολλά να προσφέρουν τόσο σε μία επιχείρηση όσο και στο σύνολο της οικονομίας (μικροοικονομικά, μακροοικονομικά).η προσαρμογή των οικονομικών μονάδων στα πλαίσια της τεχνολογίας έχει εντείνει τα τελευταία χρόνια. Η καινοτομία και η τεχνολογία θα σταματήσουν να υπάρχουν από την στιγμή που θα πάψει να υπάρχει το ανθρώπινο γένος. Όσο ο άνθρωπος έχει στοιχεία όπως περιέργεια, προσμονή ,αναζήτηση και δημιουργικότητα τόσο η τεχνολογία και η καινοτομία θα είναι έννοιες συνυφασμένες με τον άνθρωπο και την εξέλιξή του σε όλα τα επίπεδα. Τα συστήματα της σημερινής εποχής διαχείρισης και διοίκησης , όπως για παράδειγμα τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης παραγόντων που έχουν να κάνουν με την επιχείρηση, τα συστήματα που έχουν να κάνουν με την σχέση της επιχείρησης με τον εκάστοτε πελάτη , συστήματα που έχουν να κάνουν με την λήψη αποφάσεων αλλά και γενικότερα με την διοίκηση, κάνουν την ποιότητα της επιχείρησης να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την καινοτομία .(Κεφής,2014).

2.8 Οι 10 βασικές συμπεριφορές ενός συναισθηματικά νοήμονος ηγέτη

Σύμφωνα με τον Ryback(1998) οι 10 βασικές συμπεριφορές ενός νοήμονος ηγέτη είναι οι ακόλουθες :

- 1) ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης οφείλει να μην είναι επικριτικός με τους υφισταμένους του. Είναι διαφορετικό να κάνεις μια διόρθωση-παρατήρηση σε κάποιον παρά να του κάνεις επίπληξη.
- 2) Βασικό χαρακτηριστικό ,επιπροσθέτως ,αυτής της λίστας είναι ότι είναι επιβεβλημένο για έναν ηγέτη να κατανοεί τα συναισθήματα των εργαζομένων.
- 3) Οφείλει να είναι αυθεντικός και να θέτει ξεκάθαρους στόχους
- 4) Η ανάληψη ευθυνών από τον ηγέτη δείχνει στάση ενός ανθρώπου που νιώθει σίγουρος για τον εαυτό του, δεν φοβάται να βγεί μπροστά και σε καμία περίπτωση δεν αποποιείται τα λάθη του.
- 5) Δίνει έμφαση στην λεπτομέρεια , δίνοντας έτσι το κίνητρο στους υφισταμένους του και την παρότρυνση για να πράξουν και εκείνοι το ίδιο
- 6) Εκφράζει τα συναισθήματα του , αλλά πάντα με προσοχή στο πότε και στο που θα το κάνει
- 7) Επαινεί τους υφιστάμενους του κάνοντας τους με αυτόν τον τρόπο να νιώθουν σημαντικοί και αναντικατάστατοι για την επιχείρηση
- 8) Επιλύει συγκρούσεις αποτελεσματικά και άμεσα
- 9) Απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης ,παρουσιάζοντας σιγουριά για τον εαυτό του στους υπολοίπους
- 10) επιτρέπει και παροτρύνει την εξέλιξη των υφισταμένων του, και αντιθέτως δεν τους μειώνει ούτε λειτουργεί ανατρεπτικά για την εξέλιξη τους εντός της επιχείρησης.

2.9 Η αξία της ηθικής ηγεσίας

Στην σύγχρονη εποχή, όπου μαστιζόμαστε εδώ και αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα από οικονομική κρίση (και ίσως τα επόμενα χρόνια μεγαλύτερη λόγω πανδημίας), είναι επιτακτική η ανάγκη να επαναπροσδιορίσουμε τις αξίες των ηγετών. Δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι ,ο ηγετικός μάντζερ έχει ως στόχο του να αποφέρει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο οικονομικό κέρδος στην επιχείρηση , αλλά ταυτόχρονα αυτό να το επιτύχει με γνώμονα και σεβασμό τις ανθρώπινες αξίες και συναισθήματα των εργαζομένων του ,λειτουργώντας να μεν με βάση την θέση του αλλά χωρίς να κάνει κατάχρηση εξουσίας στον βωμό της επίτευξης του στόχου. Είναι επιβεβλημένο να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο ότι, ο ηγέτης λοιπόν την δύσκολη στιγμή που θα κληθεί να πάρει κάποια απόφαση, δεν πρέπει μόνο να το κάνει σωστά , αλλά και με τον σωστό τρόπο.

Δυστυχώς δεν είναι εύκολο να κατανοήσουμε ποίος είναι ηθικός ηγέτης και ποιος όχι. Αυτό που οφείλει η εκάστοτε επιχείρηση είναι να υιοθετεί ένα στυλ ηθικής συμπεριφοράς στο προφίλ της. Η εφαρμογή της ηθικής ηγεσίας σε μια επιχείρηση δεν αποτελεί πολυτέλεια ούτε πανάκεια λύση, αλλά αποτελεί αναγκαιότητα για την μακροβιότητα της επιχείρησης .

2.10 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Είναι φανερό πως οι στόχοι που επιδιώκει να επιτύχει η εκάστοτε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η αύξηση της παραγωγικότητας, η παροχή αγαθών υψηλής ποιότητας αλλά και η αποδοτικότητα. Για την επίτευξη αυτή οι ανθρωπίνοι πόροι πρέπει να δρουν σωστά και να αξιοποιούνται όλο οι διαθέσιμοι συντελεστές παραγωγής. Η σωστή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πηγάζει μέσα από δύο αιτίες που είναι το υψηλό εργασιακό κόστος ειδικά σε χώρες της Ευρώπης. Αυτό καθιστά σημαντικό παράγοντα για την παγκόσμια ανταγωνιστικότητα, διότι κύριοι αντίπαλοι όπως η Κίνα προσφέρουν πολύ χαμηλά επίπεδα οικονομικών απολαβών στους εργαζομένους. Δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι οι αλλαγές που πραγματοποιούνται παγκοσμίως έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη στρατηγική των επιχειρήσεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αντιδρούν οι επιχειρήσεις άμεσα και ευέλικτα, προσαρμόζοντας τις πολιτικές τους και διαφοροποιώντας τα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.(Αννα-Μαρία Μούζα-Λαζαρίδη,2013).

Σε αυτό το σημείο καθιστά αναγκαία μια αναφορά στις αρμοδιότητες της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων που είναι ο προγραμματισμός, ανάλυση της εργασίας, προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, αμοιβές εργαζομένων, αξιολόγηση απόδοσης, εργασιακές σχέσεις και υγιεινή και ασφάλεια.

Ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης ή μίας οικονομικής μονάδας αναφέρεται στον προγραμματισμό των μελλοντικών θέσεων εργασίας, ανεξάρτητα από ιεραρχική βαθμίδα και αποτελεί σημαντικό παράγοντα της στρατηγικής που εφαρμόζεται.

Η εκτίμηση , σε σχέση με τον προγραμματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού, γίνεται βασιζόμενοι στην ποσότητα και την ποιότητα του έργου το οποίο παράγεται, λαμβάνοντας υπόψη τις μελλοντικές αλλά και τις υπάρχουσες

ανάγκες. Είναι επιτακτική ανάγκη να καθορίσουμε λοιπόν με ακρίβεια τον αριθμό και την εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως επίσης και το χρονικό διάστημα στην διάρκεια του οποίου θα πραγματοποιηθούν οι συγκεκριμένες ανάγκες. Οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό χωρίζονται σε λειτουργικές ανάγκες, εφεδρικές ανάγκες, συμπληρωματικές ανάγκες, ανάγκες αντικατάστασης του ήδη υπάρχοντος προσωπικού και ανάγκες μείωσης του προσωπικού. (Άννα-Μαρία Μούζα-Λαζαρίδη,2013).

Ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων έχει ως επίκεντρο την ανάπτυξη και την δημιουργία προσωπικού, το οποίο θα έχει τοποθετηθεί στις κατάλληλες θέσεις και θα μπορέσει να συμβάλει με επιτυχία στην επίτευξη των στόχων μίας παραγωγικής και οικονομικής μονάδας, όπως λόγω χάρη είναι μία μονάδα υγείας. Είναι αναγκαίο να αναφέρουμε το γεγονός ότι για να γίνει σωστός προγραμματισμός θα πρέπει τα στελέχη της επιχείρησης να εξετάσουν βασικά στοιχεία. Σε πρώτη φάση γίνεται εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος της αγοράς εργασίας, το οποίο δείχνει να επηρεάζει με άμεσο τρόπο την δραστηριότητα και τις ενέργειες της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, είναι επιτακτική η ανάγκη να διερευνάται η μέθοδος και η πολιτική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις που είναι ανταγωνιστικές. Δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι παράλληλα γίνεται έλεγχος και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπου έχει γίνει μια σχετική αναφορά των θέσεων εργασίας που είτε ήδη υπάρχουν είτε υπάρχει ανάγκη να δημιουργηθούν. (Άννα-Μαρία Μούζα-Λαζαρίδη,2013).

Η εκπαίδευση διοικητικών και ανώτερων στελεχών πραγματοποιείται σε εκείνους τους υπαλλήλους οι οποίοι θα κληθούν να αναλάβουν διοικητική θέση και θα είναι επιτακτική η ανάγκη να διαθέτουν γνώσεις και δεξιότητες ώστε να έχουν την δυνατότητα να διοικήσουν και να διαχειριστούν δύσκολες καταστάσεις.

Για την εκπαίδευση των συγκεκριμένων υπαλλήλων υπάρχουν δύο τρόποι που μπορεί να πραγματοποιηθεί. Η πρώτη ονομάζεται εκπαίδευση πάνω στην εργασία, όπου ο εκπαιδευόμενος μετακινείται σε αντίστοιχη θέση, σε άλλο τμήμα της επιχείρησης, για αρκετό χρονικό διάστημα ώστε να αποκτήσει νέες εμπειρίες και την ικανότητα να μπορεί να έρθει αντιμέτωπος με ποικιλία προβλημάτων.

Σε αυτό το σημείο είναι επιτακτική η ανάγκη να αναφερθούμε στον δεύτερο τρόπο εκπαίδευσης των εργαζομένων που ακολουθούν εκπαίδευση πάνω στην

εργασία. Αυτή η μέθοδος ονομάζεται καθοδήγηση-ηγemonία και εφαρμόζεται σε μεγάλες επιχειρήσεις όπου ένα έμπειρο διοικητικό στέλεχος αναλαμβάνει να εκπαιδεύσει και να έχει υπό την κηδεμονία του για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα των νέο και άπειρο εργαζόμενο. (Αννα-Μαρία Μούζα-Λαζαρίδη,2013). Από την άλλη πλευρά υπάρχει και η εκπαίδευση που ονομάζεται εκπαίδευση εκτός εργασίας. Οι συγκεκριμένες εκπαιδεύσεις δεν γίνονται στο χρονικό διάστημα των ωρών εργασίας και έχουν να κάνουν με την υπόδυση ρόλων , τα επιχειρηματικά παίγνια και την πρακτική εξάσκηση. Να αναφέρουμε, βέβαια. Ότι και στις δύο αυτές περιπτώσεις εκπαιδεύσεων γίνεται αξιολόγηση των εκπαιδευομένων ,όπως επίσης και πραγματοποιείται αξιολόγηση των μεθόδων εκπαίδευσης από τους εκπαιδευομένους , συνήθως με την συμπλήρωση ερωτηματολογίου στην λήξη της εκπαίδευσής τους. (Αννα-Μαρία Μούζα-Λαζαρίδη,2013).

Η αμοιβή του προσωπικού αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και τομέας που ασχολείται το συγκεκριμένο παρακλάδι της διοίκησης.. Υπάρχουν πάρα πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την πολιτική των αμοιβών μέσα σε μία επιχείρηση. Οι παράγοντες αυτοί ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και έχουν να κάνουν με αποφάσεις τις εκάστοτε κυβέρνησης, με την πίεση που ασκούν οι συνδικαλιστές με τα συνδικάτα και οι συνθήκες που διαμορφώνονται στην αγορά ανάλογα την χρονική και ιστορική περίοδο. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να τονισθεί το γεγονός ότι η πολιτική των αμοιβών επηρεάζεται και από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και σε ότι έχει να κάνει με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης και γενικά με το τι πρεσβεύει και τι δρόμο ακολουθεί αυτή, όπως επίσης και οι απαιτήσεις που και η δύναμη που ασκεί το σωματείο των εργαζομένων και η δυνατότητα να μπορεί να επιβληθεί στην επιχείρηση.

Επιπροσθέτως, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τομέας της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί και η σχέση εργαζομένων και διοίκησης. Η διοίκηση τυπικά είναι επιβεβλημένο να προσεγγίσει το θέμα των σχέσεων με τους εργαζομένους συστηματικά, δεδομένου ότι σε αρκετές επιχειρήσεις και οργανισμούς, υπάρχουν εργατικά σωματεία που έχουν την δυναμική να επηρεάσουν και να περιορίσουν τις αποφάσεις της επιχείρησης-οργανισμού με τον έναν η με τον άλλο τρόπο.(Σαρμανιώτης Χ.2012)

Κεφάλαιο 3

Ηγεσία στον χώρο της υγείας

3.1 Ο ηγέτης στις υπηρεσίες υγείας

Ηγέτες στο χώρο της υγείας μπορούν να γίνουν είτε ιατροί-νοσηλευτές, είτε διοικητικοί υπάλληλοι. Η πρώτη περίπτωση ηγέτη, είναι μέρος της κλινικής πράξης διότι παράγουν υπηρεσίες υγείας και ανεβαίνουν στην πυραμίδα της ιεραρχίας σε ρόλους αυξανόμενης ευθύνης . Οι ηγέτες καταλαβαίνουν τις ανάγκες των ασθενών όπως επίσης και των ιατρών, αλλά τους λείπει η επιχειρηματική γνώση και σκέψη στα οικονομικά, το μάρκετινγκ, το μάνατζμεντ, τη συνεργασία. Στην δεύτερη περίπτωση, υπάγονται στο διοικητικό προσωπικό, ασκούν διοίκηση, λειτουργούν υποστηρικτικά προς τον οργανισμό και προάγονται στους αντίστοιχους τομείς, όπως μάρκετινγκ και διοίκηση. Αυτοί οι ηγέτες ως επί τω πλείστων δεν μπορούν εύκολα να κατανοήσουν τις ανάγκες, τις αξίες και τις προσδοκίες των ιατρών και των ασθενών (Sullivan E., Decker P., 2009). Λόγω της δομής των οργανισμών υγείας, είναι πάρα πολύ σημαντικό οι οργανισμοί να διαθέτουν συλλογικές ηγεσίες, δηλαδή ηγέτες και από τις δυο πλευρές που αναλύσαμε παραπάνω ώστε να καλύπτονται τα ηγετικά χαρακτηριστικά του ενός με του άλλου ηγέτη. (Dickinson H., Ham, C, Snelling, I 2013).

3.2 Η επίδραση της ηγεσίας στο χώρο παροχής υπηρεσιών υγείας

Η ύπαρξη της ηγεσίας στους οργανισμούς υγείας είναι επιτακτική διότι παίζει καθοριστικό ρόλο στην υγεία του εξεταζομένου αλλά και στην διατήρηση της υγείας του συνόλου του πληθυσμού. Από την άλλη πλευρά ο ρόλος της ηγεσίας είναι πολύ σημαντικός γιατί ο χώρος αυτός εκ φύσεως προυποθέτει άτομα με γερά νεύρα. Η ύπαρξη ενός ατόμου με ηγετικά χαρακτηριστικά λειτουργεί σαν συνδετικός κρίκος για την ομαλή λειτουργία της μονάδας.

Η ηγεσία , λοιπόν, αποτελεί εφελτήριο για την επιτυχία ενός οργανισμού. Στον χώρο ενός νοσοκομείου η διαχείριση και διεύθυνση των επαγγελματιών υγείας, με διαφορετικό αντικείμενο ο καθένας , είναι πιο περίπλοκη και χρήζει σοβαρότερης αντιμετώπισης. Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας επιφέρει εξίσου ραγδαίες μεταβολές στην παραγωγική διαδικασία ενός νοσοκομείου και καθιστά ακόμα πιο αναγκαία την ύπαρξη ενός ατόμου ρυθμιστή της κατάστασης. Για την επίτευξη των

στόχων του, κύρια αρμοδιότητά είναι η άσκηση της ηγεσίας του νοσοκομείου να γίνεται με επιτυχία. Η εκ φύσεως ιδιαίτερη εργασία του στις υπηρεσίες του παρέχει, η πολύπλοκη οργάνωση και λειτουργία του, τα μεγέθη των ανθρωπίνων και οικονομικών πόρων που καλείται να διαχειριστεί, όπως επίσης και οι καθημερινές επιρροές που θα δεχθεί από διάφορες μεταβλητές (εσωτερικές & εξωτερικές) καθιστούν αναγκαία την χρήση νέων μεθόδων management και επιτάσσουν από τα ηγετικά-διοικητικά του στελέχη, σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας της ιεραρχίας, υψηλές διοικητικές ικανότητες και δεξιότητες που θα διευκολύνουν την διαδικασία παραγωγής και θα επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τα προβλήματα που υπάρχουν όμως, στο τομέα της υγείας δεν επιλύονται μόνο με οικονομικά ή ποιοτικά μέσα. Οι καλές προϋποθέσεις και η διαθέσιμη πόρων δεν επαρκούν για την βελτίωση του επιπέδου υγείας του πληθυσμού και της απόδοσης των συστημάτων υγείας, αλλά μπορούν να επιτευχθούν μέσω της ορθής οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών υγείας και της καινοτομίας. Προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα, κάποιες από τις πιο βασικές προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται κατά την άσκηση της ηγεσίας σε ένα νοσοκομείο είναι:

1. Η διαμόρφωση σαφούς και κοινής αντίληψης για την έννοια της ποιότητας.
2. Ο σωστός σχεδιασμός των ενεργειών και των διαδικασιών που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.
3. Η δέσμευση της διοίκησης και όλων των διοικητικών/ηγετικών στελεχών του νοσοκομείου ότι θα στηρίζουν την προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας.
4. Η επιμόρφωση του προσωπικού και
5. Η δημιουργία κατάλληλου εργασιακού κλίματος (Κολοστούμπης Γ., 2013), (Λιαρόπουλος Λ., 2010) και (Γούλα Α., 2014).

Ένα σύστημα νοσοκομειακού μάντζμεντ είναι δυνατόν να κατευθύνεται από το πρότυπο «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» όπως προτρέπει και από την Επιτροπή Πιστοποίησης Φορέων Υγειονομικής Περίθαλψης Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations (JCAHO), δίνοντας έμφαση κατά κύριο λόγο αρχικά στις επιθυμίες των εξεταζομένων και στην ποιότητα του προϊόντος το οποίο παρέχουν. Η

ηγεσία σε οποιοδήποτε τομέα του νοσοκομείου (διοικητική, κλινική κτλ) έχει ως παράγοντα και στόχο την αναβαθμίσει των υπηρεσιών που παρέχει στους εξεταζομένους . Η κουλτούρα του οργανισμού αλλάζει από «κουλτούρα εξουσίας» σε «επιτελική κουλτούρα». Η διοίκηση έχει ως στόχο να εγκαθιδρύσει ένα κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας για την επίτευξη των στόχων, εκμηδενίζοντας τις οποιοσδήποτε συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. (Γώγος Χ., 2011).

Η οργανωσιακή αλλαγή που απαιτεί η υφιστάμενη κατάσταση των υπηρεσιών υγείας επέρχεται από την ηγεσία του νοσοκομείου και συγκεκριμένα από τον συνδυασμό ενός χαρισματικού ηγέτη με την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας, η οποία εξασφαλίζει την ορθολογικότερη διαχείριση και συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Η ηγεσία έχει ως στόχο την ενσωμάτωση καινοτομιών, σύγχρονων για την εποχή μεθόδων , οι οποίες θα προσαρμόσουν την επιχείρηση στην νέα εποχή, μετατρέποντάς την ανταγωνιστική στην αγορά , που στην σημερινή εποχή ο ανταγωνισμός είναι πολύ σκληρός και απαιτεί αφύπνιση και εγρήγορση . Η εκμάθηση, η συνεχόμενη εξέλιξη και βελτίωση του προϊόντος που παράγει και προσφέρει η κάθε επιχείρηση, είναι παράγοντες που αφορούν άμεσα την ηγεσία. (Γούλα Α. και άλλοι, 2014).

Ο τομέας της υγείας τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα αναπτύσσεται γρηγορότερα από άλλους τομείς και οι δαπάνες αυξάνονται ταχύτερα από το εθνικό εισόδημα. Ο ανταγωνισμός με τους άλλους τομείς για την απόσπαση συνεχώς μεγαλύτερων κονδυλίων υποχρεώνει τους αρμόδιους του τομέα της υγείας να αποδείξουν ότι τα κονδύλια που εξασφαλίζουν κατανέμονται και χρησιμοποιούνται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο μέσω της άρτιας οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας σε όλα τα στάδια ώστε να επιτυγχάνεται το εξίσου καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με τους υπάρχοντες κάθε φορά πόρους. Η οικονομική, πολιτισμική, τεχνοκρατούμενη και ανταγωνιστική κατάσταση απαιτεί την ανάδειξη χαρισματικών ηγετών με ικανότητες για συνεργασία, με επιστήμονες και επαγγελματίες από διάφορους τομείς, όπως την έρευνα, την παροχή υπηρεσιών, την πολιτική και το συνδικαλισμό. Αυτοί οι ηγέτες είναι σε θέση να καταλάβουν την πολυπλοκότητα των παραμέτρων και παραγόντων που επηρεάζουν την διαδικασία παραγωγής υπηρεσιών υγείας, αλλά και των δυνάμεων που διαμορφώνουν τον όλο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περίγυρο

του τομέα της υγείας. Πέρα όμως από τις απαιτούμενες γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες πάνω στο αντικείμενο που δρουν, έχουν ατομικές και κοινωνικές ικανότητες όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, η διαχείριση συγκρούσεων και αλλαγών και η παρακίνηση. Λειτουργούν ως πρότυπο για τον οργανισμό, διακρίνονται λόγω της διάθεσής τους για προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και είναι γνώστες ενός ευρύτατου φάσματος λειτουργικών και επιχειρησιακών καθηκόντων. Οι χαρισματικοί ηγέτες σε συνδυασμό με την αποκέντρωση και αποσυγκέντρωση της εξουσίας, την απογραφειοκρατικοποίηση, την οριζόντια και εύκαμπτη ιεραρχία, την αλλαγή της κουλτούρας, την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων και στην δημιουργία στόχων, την υιοθέτηση τεχνικών και πρακτικών σύγχρονης διοίκησης και την πολιτική βούληση, οδηγούν στον εκσυγχρονισμό και στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών υγείας υπό την προϋπόθεση της βελτίωσης της ποιότητας και της συγκράτησης του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών. (Λιαρόπουλος Λ., 2010) και (Γούλα Α. 2014).

Η ικανοποίηση των ασθενών στις υπηρεσίες υγείας επηρεάζεται ως ένα μεγάλο βαθμό από την ευγένεια του προσωπικού υποδοχής και την άμεση εξυπηρέτησή τους. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες και τα προβλήματα στην οργάνωση προκαλούν δυσαρέσκεια και στους ίδιους αλλά και στους συγγενείς τους. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση αυτή είναι: ο ξενοδοχειακός εξοπλισμός και ο ιατρικός εξοπλισμός, ο περιβάλλον χώρος, η ικανότητα του νοσοκομείου να παρέχει τις υπηρεσίες που υπόσχεται και η άμεση ανταπόκριση του προσωπικού προς τους ασθενείς. (Γούλα Α, και άλλοι, 2018) Στις Νοσοκομειακές μονάδες οι «πελάτες» δεν είναι μόνο οι ασθενείς αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι αποτελούν μέρος της σχέσης παραγωγού και χρήστη. Η κατανόηση των εργαζομένων για τις ανάγκες των εσωτερικών «πελατών» (π.χ. ανάγκες νοσηλευτικού προσωπικού για ιματισμό και καθαριότητα) διευκολύνει τη διαδικασία των υπηρεσιών που προσφέρουν. (Γώγος Χ., 2011).

3.3 Η ενίσχυση των κινήτρων των επαγγελματιών υγείας

Προκειμένου να λειτουργήσουν σωστά οι εργαζόμενοι, τους παρέχονται και κάποια κίνητρα που αποτελούν εφελκύσματα και έχουν ως συνέπεια να ικανοποιηθούν περισσότερο οι ανάγκες τους. Οι σημαντικότερες θεωρίες που αναφέρονται στην εργασιακή ικανοποίηση ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες (Κρέπια Β., 2018):

1. Θεωρίες Αναγκών.

2. Θεωρίες των Χαρακτηριστικών της Εργασίας.

3. Θεωρία δικαιοσύνης

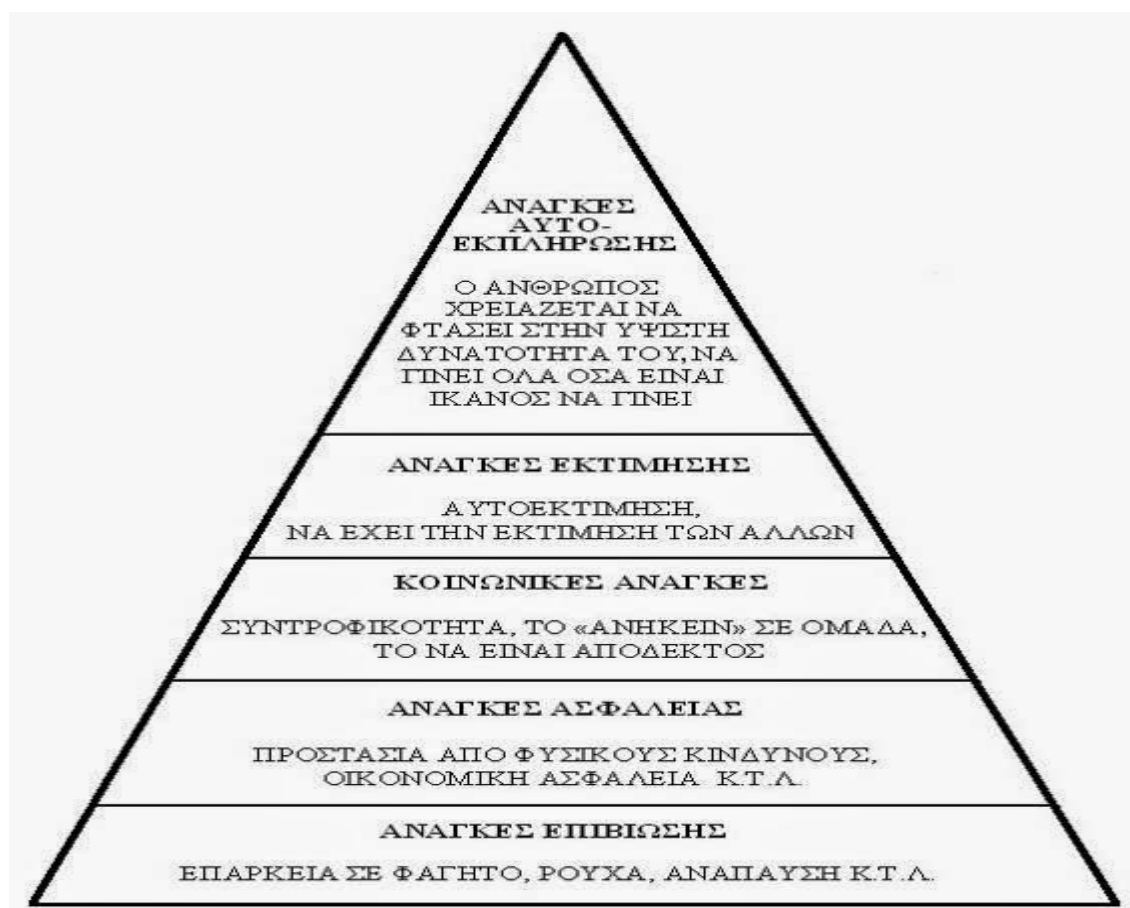
Η πιο σημαντική από αυτές τις θεωρίες είναι η θεωρία της πυραμίδας των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow και η θεωρία των τριών αναγκών McClelland.

1. Πυραμίδα των Ανθρωπίνων Αναγκών – Α. Η. Maslow

Ο Maslow όρισε πέντε κατηγορίες που αφορούν τις ανάγκες του ανθρώπου, οι οποίες κατατάσσονται ιεραρχικά σε μια κλίμακα προτεραιότητας ανάλογα με την σπουδαιότητα που αποδίδουν οι άνθρωποι σε κάθε μια από αυτές. Τα επίπεδα αυτά είναι:

1. Φυσιολογικές-βιολογικές ανάγκες για την επιβίωση του ατόμου (π.χ. ανάγκη για αέρα, νερό, τροφή και ύπνο), 2. αίσθηση ασφάλειας (εξασφάλιση ενός σταθερού και προβλέψιμου περιβάλλοντος απαλλαγμένο από κάθε είδους φόβο και απειλή όπως είναι η εξασφάλιση εργασίας, στέγης και υγειονομικής περίθαλψης), 3. Κοινωνικές Ανάγκες (π.χ. φίλια, συντροφικότητα), 4. Ανάγκη για σεβασμό προς το πρόσωπο του ατόμου και στην προσωπικότητα του γενικότερα (π. χ. εξουσία, φήμη, αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση, η σπουδαιότητα και η εκτίμηση που απολαμβάνει από τρίτους), 5. Ανάγκη για αυτοπραγμάτωση (η ανάγκη εκπλήρωσης στόχου και

αυτοπραγμάτωσης).



Πηγή : wikipedia

2. Θεωρία των τριών αναγκών του McClelland

Ο McClelland με τη θεωρία του υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις ανάγκες που μπορούν να δώσουν ώθηση σε ένα άτομο για να εκδηλώσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Οι ανάγκες αυτές είναι: α) η ανάγκη για επιτεύγματα, β) η ανάγκη για δύναμη-εξουσία και γ) η ανάγκη για αποδοχή. (Κρέπια Β., 2018).

Οι Hackman και Oldman ανέπτυξαν το 1970 το «Μοντέλο Χαρακτηριστικών της Εργασίας». Η αρχική μορφή της θεωρίας προτείνει ένα μοντέλο με πέντε βιασικά χαρακτηριστικά της εργασίας: α) ποικιλία δεξιοτήτων, β) ταυτότητα της εργασίας, γ) σημαντικότητα της εργασίας, δ) αυτονομία και ε) ανατροφοδότηση.

Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν να κάνουν με τα εργασιακά αποτελέσματα όπως τα κίνητρα, η ικανοποίηση, η απόδοση, οι απουσίες από την εργασία και ο κύκλος εργασιών μέσω τριών ψυχολογικών καταστάσεων του ανθρώπου που έχουν να

κάνουν με το νόημα της εμπειρίας, της εμπειρίας ευθύνης και της γνώσης των αποτελεσμάτων. (Κρέπια Β., 2018).

Το 1965, ο Adams ανέπτυξε τη θεωρία της δικαιοσύνης έχοντας σαν βάση την αρχή της ισότητας βάσει της οποίας κάθε εργαζόμενος επιθυμεί να έχει την ίδια αντιμετώπιση με τους συναδέλφους του. Συγκρίνει ουσιαστικά δηλαδή τη δική του συνεισφορά σε σχέση με τις απολαβές των συναδέλφων του ή άλλων εργαζόμενων εντός ή εκτός της επιχείρησης. Ως βασικές τεχνικές παρακίνησης της θεωρίας αυτής θεωρούνται η επικοινωνία, ο εμπλουτισμός της εργασίας με συμμετοχή του εργαζόμενου στη λήψη αποφάσεων, η εναλλαγή θέσεων, οι μισθολογικές απολαβές, η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, το οργανωτικό κλίμα (ωράριο, πρόσβαση στην πληροφόρηση), ο καθορισμός στόχων – οραμάτων, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και η διαμόρφωση ομάδων εργασίας. (Κρέπια Β., 2018).

3.4 Επαγγελματική ικανοποίηση

Είναι γεγονός ότι μεγάλο ρόλο στην βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας σε μία επιχείρηση κατέχει η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Έχει αποδειχτεί ότι δημιουργώντας κίνητρα μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός συμβάλει στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, δίνοντας έτσι το έναυσμα στο ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζει την επιχείρηση να συμβάλει τα μέγιστα στην παραγωγική διαδικασία. Τα κίνητρα που μπορεί να δοθούν χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Πρωτίστως, αξίζει να τονιστεί ότι κίνητρο αποτελεί η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων των εργαζομένων για το μέλλον και τις αλλαγές που είναι αναγκαίο να γίνουν στα πλαίσια του επιχειρησιακού περιβάλλοντος αλλά και στην εργασιακή καθημερινότητα τους, όπως επίσης και σημαντικό κίνητρο αποτελούν οι ατομικοί στόχοι. Η θετική εξέλιξη σε ενδεχόμενη παρουσία κινήτρων στον εργασιακό χώρο, είναι αναπόφευκτη και οδηγεί σε εσωτερικές ανταμοιβές (έπαινος για καλή απόδοση και αύξηση αισθήματος προσφοράς στον εργαζόμενο), και εξωτερικές ανταμοιβές (χρηματικές απολαβές). Όπως είναι φανερό και αντιληπτό, τα κίνητρα αποτελούν εφελτήριο για την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας, λειτουργώντας σαν υποκίνηση για τους εργαζομένους.

Ταξινόμηση παραγόντων ή κινήτρων υποκίνησης

- Ύψος και Τρόπος Αμοιβής Εργασίας

- Χρόνος και Διάρκεια Εργασίας
- Φόρτος Εργασίας
- Ιεραρχική Εξέλιξη
- Συμμετοχή στις Διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων
- Καθορισμός Αρμοδιοτήτων και Ρόλου
- Συμβατότητα Θέσης και Προσωπικών Δυνατοτήτων
- Επάρκεια Ανθρωπίνων Πόρων
- Επαναληπτικότητα Εργασιακών Δραστηριοτήτων – Μονοτονία
- Εργασιακές Σχέσεις
- Αναγνώριση Προσφοράς Υπηρεσιών
- Διακρίσεις Εργαζόμενων
- Δυνατότητα Ίσων Ευκαιριών στη Βελτίωση της Γνώσης
- Ασφάλεια στην Εργασία

Είναι αναγκαίο οι διοικήσεις των Νοσοκομείων να διερευνούν ανά διαστήματα το βαθμό αλλά και τους αιτιολογικούς παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης, ώστε να διαπιστώσουν τα πιθανά κίνητρα βελτίωσης της ικανοποίησης των εργαζομένων. Σε έρευνα των Σαρρή (και άλλοι), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων στα Νοσοκομεία θεωρεί ότι η ικανοποίηση τους από την εργασία διέρχεται και από την ανάπτυξη των εργασιακών δεξιοτήτων-ικανοτήτων τους, μέσω της συμμετοχής τους σε προγράμματα κατάρτισης.

Η ηγεσία ενός οργανισμού, καθώς και οι διοικήσεις ενός Νοσοκομείου θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες του επιχειρησιακού χώρου κατά τη λήψη αποφάσεων, στο πλαίσιο της οριοθέτησης και του προγραμματισμού των δράσεων και των ενεργειών για την προαγωγή της υποκίνησης του προσωπικού και της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της Νοσοκομειακής Μονάδας. (Γούλα Α., 2007)

3.5 Άνθρωποι και αλλαγές

Το γεγονός ότι η εισαγωγή καινοτομιών και μεθόδων με αναγκαίες αλλαγές είναι επιβεβλημένο διότι αποσκοπεί στην επιβίωση της επιχείρησης στον νέο τεχνολογικό κόσμο, που όπως έχουμε αναφέρει και προηγουμένως αποτελεί σκληρό επιχειρησιακό περιβάλλον με τεράστιο ανταγωνισμό. Από την άλλη πλευρά έχει παρατηρηθεί η διαπίστωση ότι υπάρχει η τάση από εργαζομένους να αντιστέκονται σε οποιαδήποτε

αλλαγή , και να μην αποδέχονται τις καινοτομίες αυτές. Είναι αξιοσημείωτο να αναφέρουμε ότι ειδικοί έχουν ασχοληθεί και καταγράψει τις αιτίες της αντίστασης αυτής των εργαζομένων. Παραθέτοντας αυτές τις αιτίες ,οφείλουμε να ξεκινήσουμε από το ατομικό συμφέρον των εργαζομένων που σημαίνει πως δεν επιθυμούν να αλλάξει ο τρόπος εργασίας ο οποίος έχουν συνηθίσει. Επιπροσθέτως η έλλειψη εμπιστοσύνης στις δυνατότητες τους άλλα και η καχυποψία τους όσο αναφορά τα πλεονεκτήματα που τους παρουσιάζονται υιοθετώντας τις αλλαγές τις οποίες επιθυμεί η επιχείρηση να ενσωματώσει στον εργασιακό χώρο. Τα διοικητικά στελέχη είναι επιβεβλημένο να παρουσιάζουν με ακρίβεια και ειλικρίνεια τις αλλαγές τις οποίες είναι διατεθειμένοι να πραγματοποιήσουν. Αντίθετα σε οποιοδήποτε άλλο ενδεχόμενο κλονίζεται η εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τους προϊστάμενούς τους με αποτέλεσμα να υπάρχει έλλειψη καλής επικοινωνίας. Επιπλέον δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι , αντίσταση στο ενδεχόμενο αλλαγών στον εργασιακό χώρο μπορεί να υπάρξει και απο την στιγμή που οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν τις αλλαγές με διαφορετικό τρόπο. Αυτό είναι πολύ συνηθισμένο φαινόμενο καθώς κάθε εργαζόμενος πληροφορείται από διαφορετική πηγή, με αποτέλεσμα να υπάρχει σύγχυση απόψεων για το συγκεκριμένο ζήτημα που αφορά τις επικείμενες αλλαγές στον εργασιακό χώρο.(Ευαγγέλου,2004)

3.6 Μάνατζμεντ και διαχείριση υπηρεσιών υγείας

Ως μάνατζμεντ ορίζεται «η διαδικασία επίτευξης κοινών στόχων μέσω της αμοιβαίας και ορθολογικής συνεργασίας ανθρώπινων και υλικών πόρων. Το μάνατζμεντ είναι μια πνευματική-διανοητική εργασία (σκέψη, διαίσθηση, συναισθηματική νοημοσύνη) η οποία επιτελείται από ανθρώπους μέσα σε έναν οργανισμό» (Κέφης Β., 2005). Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ δεν εκτελούνται αυτόνομα και δεν είναι ανεξάρτητες η μια από την άλλη.

Χαρακτηρίζονται από έντονη αλληλεπίδραση και εξάρτηση, συνέχεια και συνέπεια. Για να είναι αποτελεσματικό κάποιο στέλεχος κάθε λεπτό, κάθε ώρα, κάθε ημέρα θα πρέπει να ακολουθήσει πιστά όλες τις λειτουργίες του μάνατζμεντ με τον έναν ή τον άλλον τρόπο. Οι βασικές λειτουργίες του είναι οι ακόλουθες:

- **Προγραμματισμός**, ο οποίος χαρακτηρίζεται: α) από τη δημιουργία της SWOT στην οποία αναφέρονται με ακρίβεια και λεπτομέρεια οι δυνατότητες,

οι αδυναμίες αλλά οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι και β) από την εκπόνηση ενός Προγράμματος Δράσης.

- **Οργάνωση**, η οποία προσδιορίζει και σχεδιάζει τη δομή και τη διάρθρωση της επιχείρησης, καθορίζει την ιεραρχία μεταξύ των τμημάτων και των ανθρώπων, ορίζει κανόνες και τρόπους συμπεριφοράς, ορίζει τις ανάγκες της εταιρείας και απαντά στο ερώτημα «ποιος πρέπει να κάνει τι».
- **Στελέχωση**. Η επιλογή των κατάλληλων ατόμων στις κατάλληλες θέσεις, ο εμπλουτισμός της επιχείρησης με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.
- **Ηγεσία**. Η ικανότητα, το ταλέντο ενός ατόμου να πείθει, να καθοδηγεί, να παρακινεί, να συνεργάζεται, να εμπνέει σεβασμό και όχι φόβο. Όπως επίσης και να δίνει το όραμα για το αποτέλεσμα το οποίο θέλει να επιφέρει
- **Συντονισμός**. Η παράλληλη δράση και συνεργασία ανθρώπων για την επίτευξη ενός οράματος.
- **Αναφορά-Επικοινωνία**, αφορά την ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας. Αποτελεί μέρος της εξέλιξης ενός στελέχους.
- **Προϋπολογισμός**, που αφορά την αριθμητική έκφραση των στόχων αλλά και σκοπών της εταιρείας.
- **Έλεγχος**, που αφορά τη σειρά ενεργειών η οποία αποβλέπει στη διόρθωση των αποκλίσεων από τους αρχικούς στόχους (Κέφης Β., 2005).



Στον τομέα της υγείας, η έννοια του μάνατζμεντ αντανακλάται διαφορετικά στο δημόσιο σύστημα υγείας από ότι στον ιδιωτικό. Πιο αναλυτικά, ο ιδιωτικός τομέας έχει ως σκοπό στην αναλογία, μεγαλύτερα έσοδα και μειωμένα έξοδα μέσα από εξοικονόμηση πόρων με στόχο την επίτευξη μεγαλύτερου κέρδους. Από την άλλη πλευρά, το δημόσιο σύστημα υγείας προκειμένου να προάγει την υγεία ισότιμα με όσο το δυνατόν ποιοτικότερες υπηρεσίες για όλους οδηγείται συχνά σε εκτός ορίων σπατάλες πόρων όπως επίσης και ο κύριος και μοναδικός σκοπός είναι η παροχή φροντίδας σε κάθε πολίτη που χρήζει αυτής, με αποτέλεσμα οι δημοσιονομικοί στόχοι να οδηγούνται εκτός προϋπολογισμού. Το δημόσιο σύστημα υγείας είναι αυτό

που καταγράφει την μεγαλύτερη ζήτηση σε σχέση με το ιδιωτικό σύστημα (Θανασιάς, Ι., Χαραλάμπους, Μ., 2016)

3.7 Ηγεσία και παρακίνηση

Ο ρόλος της ηγεσίας στον τομέα της νοσηλευτικής φαίνεται να είναι ο σημαντικότερος για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός ποιοτικού συστήματος υγείας. Η ηγεσία, η οποία λειτουργεί αποτελεσματικά αποδεικνύεται μέσω της υψηλής ποιότητας φροντίδας των ασθενών. Η σωστή επιλογή του τύπου ηγεσίας και η χρήση της κατάλληλης τεχνικής κατά την άσκηση της, έχουν σαν αποτέλεσμα να οδηγούν στην ασφάλεια τόσο των ασθενών όσο και των μελών της νοσηλευτικής ομάδας. Ο ηγέτης – προϊστάμενος είναι σημαντικό να είναι υπεύθυνος και να αποδέχεται τις αρμοδιότητες, χωρίς να είναι ευθυνόφοβος, του ηγετικού του ρόλου στο σύστημα παροχής φροντίδας των ασθενών. Ο ρόλος του είναι σημαντικός, αφού κατέχει το ρόλο του συντονιστή. Είναι απαραίτητο, επίσης, να υπενθυμίζει την αποστολή της ομάδας, η οποία θα πρέπει να είναι κατανοητή και αποδεκτή από κάθε μέλος. (Πρεβύζη Ε., Κόλλια Θ., 2012) και (Μάρκοβιτς Ι., Μοναστηρίδου Σ., 2011)

Παρακίνηση

Η παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού πρέπει να έχει ως επίκεντρο στην μοναδικότητα και ιδιαιτερότητα του εργασιακού αντικειμένου και επαγγέλματος, δηλαδή να επικεντρώνεται στο ότι είναι λειτούργημα και συνεισφέρει στην αγωγή και προαγωγή της υγείας των ανθρώπων, στην περίθαλψη των ασθενών και στη βελτίωση και ανάπτυξη του επιπέδου υγείας του πληθυσμού της κοινωνίας. Οι βασικές θεωρίες παρακίνησης είναι οι εξής:

- Θεωρίες Αναγκών ή Περιεχομένου (θεωρία αναγκών κατά Maslow, θεωρία των δύο παραγόντων F. Herzberg
- Θεωρίες Διαδικασίας (θεωρία προσδοκίας του V. Vroom, ίσης μεταχείρισης ή δικαιοσύνης Adams)
- Συμπεριφοριστικές θεωρίες (θεωρία μάθησης του Skinner, θεωρία τροποποίησης της συμπεριφοράς)

Οι μέθοδοι και οι τεχνικές παρακίνησης είναι οι ακόλουθες:

- Επικοινωνία
- Εμπλουτισμός της εργασίας με συμμετοχή του νοσηλευτή στη λήψη αποφάσεων ή με εναλλαγή θέσεων

- Χρηματικές απολαβές
- Περιβάλλον εργασίας άνετο, ασφαλές με σύγχρονο εξοπλισμό
- Οργανωτικό κλίμα (ευελιξία ωραρίου, πρόσβαση στην πληροφόρηση)
- Διοικητικές ενέργειες (άμεση λύση προβλημάτων)
- Καθορισμός στόχων – όραμα
- Συμμετοχικό management (συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων)
- Διαμόρφωση ομάδων εργασίας
- Εμπλουτισμός εργασίας (μεταβίβαση εξουσιών)
- Συνεχιζόμενη εκπαίδευση (εκπαιδευτικά σεμινάρια – συνέδρια, ενθάρρυνση για συμμετοχή σε μεταπτυχιακά προγράμματα)

Τα ίδιο όμως παράλληλα ισχύει και με τα λεγόμενα αρνητικά κίνητρα (απειλή απόλυσης, τιμωρία κ.λπ.), καθώς επίσης και, ενώ υπάρχουν στον υπαλληλικό κώδικα, σπάνια εφαρμόζονται και μόνο σε ακραίες περιπτώσεις. Η ύπαρξή τους δεν λειτουργεί ως παράγοντας του νοσηλευτικού προσωπικού (Πρεβύζη Ε., Κόλλια Θ., 2012) και (Μάρκοβιτς Ι., Μοναστηρίδου Σ., 2011).

3.8 Αναγνώριση και πρόληψη ηθικής παρενόχλησης

Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα του ηγέτη διότι αποτελεί την ικανότητα αναγνώρισης του φαινομένου της ηθικής παρενόχλησης, η οποία χαρακτηρίζεται ως κοινωνικό πρόβλημα στα πλαίσια κοινωνικής βίας με επαναλαμβανόμενη και καταχρηστική συμπεριφορά , προσβάλλοντας με αυτό τον τρόπο την αξιοπρέπεια και την ψυχολογική ακεραιότητα του ατόμου. Με αυτό τον τρόπο δράσης δημιουργείται ένα εκφοβιστικό και υποτιμητικό περιβάλλον. Δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην ομαλή λειτουργία των οργανισμών και όπως παρατηρείται συγκεκριμένα περιστατικά έχουν αυξανόμενη τάση. Το συγκεκριμένο φαινόμενο ονομάζεται mobbing και χωρίζεται σε 3 κατηγορίες. Η πρώτη είναι η παρενόχληση από προϊστάμενο σε υφιστάμενο. Η δεύτερη είναι η παρενόχληση που λαμβάνει χώρα από άτομα της ίδιας βαθμίδας και η τρίτη είναι η παρενόχληση συνήθως μιας ομάδας υφισταμένων εναντίον ενός προϊσταμένου. Ο ηγέτης έχει υποχρέωση να εξαλείψει τέτοιου είδους ενέργειες και πράξεις , όπως επίσης και να μπορέσει να την προβλέψει και να τις αναχαιτίσει. Τέτοιου είδους ενέργειες

μπλοκάρουν την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού και διακόπτουν την πορεία του προς την επίτευξη των στόχων του.

3.9 Προσδιοριστικοί παράγοντες και προβλήματα της οργάνωσης και του προγραμματισμού

Έχουμε αναφέρει κατ' εξακολούθηση την ανάγκη για οργάνωση και προγραμματισμό της κάθε οικονομικής μονάδας. Η δημιουργία χρησιμότητας, δηλαδή η παραγωγή προϊόντων τα οποία αποφέρουν οφέλη και χρησιμότητα στον καταναλωτή, αποτελεί μια βασική λειτουργία που προσδιορίζεται από προγραμματισμό και οργάνωση. Όπως επίσης και δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι η εξασφάλιση μέσων για την διάθεση χρησιμότητας αλλά και η κάλυψη της δράσης οικονομικά αποτελούν και αυτά βασικά συστατικά οργάνωσης και προγραμματισμού. Παρόλα αυτά, είναι επιβεβλημένο να αναφέρουμε ότι με παρά την αναγκαιότητα και την σημασία της οργάνωσης και του προγραμματισμού, συχνά προκύπτουν προβλήματα που έχουν να κάνουν με αυτά τα δυο χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, προβλήματα παρουσιάζονται στον εργασιακό τομέα και αφορούν σχέσεις των εργαζομένων και τις αρμοδιότητες που ο καθένας επιτελεί. Τα συγκεκριμένα προβλήματα προκύπτουν διότι υπάρχει ασάφεια στον αρχικό καθορισμό στόχων. Επιπροσθέτως προκύπτουν και άλλης φύσεως προβλήματα όπως οι οικονομικές απολαβές των εργαζομένων και η επίτευξη του αρχικού στόχου, διότι είναι προφανές ότι άλλοι θέτουν τους στόχους και άλλοι τους φέρνουν εις πέρας. Προβλήματα όπως αυτά που αναλύσαμε μπορούν να προκαλέσουν συνέπειες στην επιχείρηση. Η οργανωτική διάρθρωση μιας οικονομικής μονάδας δεν πρέπει να γίνει αβασάνιστα. Τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά της οργανωτικής μονάδας είναι εκείνα που πρέπει να δοθεί περισσότερη βάση. Ο ηγέτης- μάνατζερ είναι επιβεβλημένο να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του όλες αυτές τις παραμέτρους και να προσπαθεί όσο το δυνατόν περισσότερο να φέρνει εις πέρας τα συγκεκριμένα ζητήματα για την ομαλή λειτουργία της οικονομικής μονάδας στην οποία ηγείται. (Πολυχρονόπουλος, Κορρές, Ρόντος, 2005).

Η χρονική έννοια και η διάκριση του προγραμματισμού χωρίζεται σε μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο προγραμματισμό. Στον μακροχρόνιο προγραμματισμό επιδίδονται οι μεγάλες επιχειρήσεις και καταρτίζουν πρόγραμμα

με στόχους διάρκειας από δέκα έως και είκοσι ετών. Οι διευθυντές που λειτουργούν μέσα σε ένα ασταθές περιβάλλον αναμένουν τις εξελίξεις κάθε στιγμή και είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν τις οποιεσδήποτε αλλαγές. Στοιχεία του μακροχρόνιου προγραμματισμού είναι η έκταση των εγκαταστάσεων , η προετοιμασία στελεχών για ανώτερες θέσεις , αύξηση μετοχικού κεφαλαίου ,σύναψη δανείων και έρευνα επιστημονική μακράς προοπτικής. Στον μακροχρόνιο προγραμματισμό τα προγράμματα καλύπτουν ουσιαστικά ένα έτος.(Πολυχρονόπουλος, Κορρές, Ρόντος,2005).

Ως τελική διαδικασία των λειτουργιών της διοίκησης είναι ο έλεγχος. Ο έλεγχος περιέχει κριτήρια αξιολόγησης του αποτελέσματος και σύγκριση αυτού με τον πρωταρχικό στόχο. Σκοπός του είναι να γίνει σωστή αξιολόγηση της απόδοσης και του σχεδιασμού. Ο έλεγχος είναι αναγκαίος και αυτό το καταλαβαίνουμε από το γεγονός ότι με τον έλεγχο γίνεται καλύτερη αντιμετώπιση των συνεχόμενων αλλαγών στο περιβάλλον του οργανισμού. Μειώνεται ο χρόνος που απαιτείται από τον σχεδιασμό του προϊόντος. Αυξάνεται η παραγωγικότητα και επιπροσθέτως δημιουργείται επιπλέον αξία με το να ελέγχεται και να αυξάνεται η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων. .(Πολυχρονόπουλος, Κορρές, Ρόντος,2005).

Κεφάλαιο 4: Οργανισμοί υγείας και συναισθηματική νοημοσύνη

4.1 Η ανάγκη για οργάνωση των υπηρεσιών υγείας

Το πρόβλημα της υγείας ,ειδικά την σημερινή εποχή και τους μήνες που ζούμε ουσιαστικά από το καθεστώς και τον φόβο της πανδημίας ,έχει συχνά απασχολήσει κυβερνήσεις, κόμματα , τον τύπο , τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Ανάλογα με την πολιτική, φιλοσοφική και οικονομική οπτική, το θέμα αντιμετωπίζεται ως κοινωνική ή ατομική ευθύνη και τα προβλήματα που προκύπτουν και χρήζουν λύσεις είναι πολλά.

Όπως είναι λογικό η παροχή πόρων στους οργανισμούς υγείας είναι μεγάλης σημασίας αλλά δεν αποτελεί πανάκεια λύση για το επίπεδο υγείας του πληθυσμού της χώρας και για την βελτίωση του συστήματος υγείας. Η ουσία στον τομέα της υγείας λοιπόν μπορούμε να διαπιστώσουμε πως βρίσκεται στον τρόπο διοίκησης και οργάνωσης της , και στον τρόπο και την μέθοδο με την οποία γίνεται κατανομή των πόρων για την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι παρόλο που σε όλες τις χώρες οι ομοιότητες στα προβλήματα υγείας είναι μεγάλες , το κόστος είναι ανομοιόμορφο. Επιπροσθέτως είναι μεγάλη , κατά αναλογία του πληθυσμού, η διαφορά στην αντιστοιχία που παρατηρείται στους πόρους υγείας που διατίθενται από ένα κράτος στον τομέα αυτό και στον γενικό πληθυσμό της χώρας.

Τέλος , τα προβλήματα που αντιμετωπίζει κάθε χώρα στο σύστημα υγείας της μπορεί να διαφέρουν αλλά κατά βάση παραμένουν ίδια τα παρακάτω :

A) οικονομικός έλεγχος –οικονομική πειθαρχία μονάδων υγείας

B) παροχή βοήθειας στους οικονομικά αδύναμους

Γ) προσλήψεις προσωπικού

Δ) έλεγχος της μεγάλης ζήτησης των υπηρεσιών υγείας. (Λιαρόπουλος,2010)

4.2 Οι οικονομικές σχέσεις στον τομέα της υγείας

Οι οικονομικές σχέσεις στον τομέα της υγείας έχουν σαν βάση την κλασική οικονομική αρχή , στην οποία αναφέρεται ότι υπάρχουν δύο βασικοί πυλώνες , οι παραγωγοί και οι καταναλωτές. Στην περίπτωση του τομέα της υγείας διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μια ιδιομορφία. Στο συγκεκριμένο οικονομικό κύκλωμα υπάρχουν τρεις

πυλώνες οι ασθενείς ,οι φορείς παροχής υπηρεσιών (επαγγελματίες υγείας) και οι ασφαλιστικοί φορείς.

Ασθενείς (άμεση πληρωμή) → φορείς παροχής υπηρεσιών

Φορείς παροχής υπηρεσιών (δικαιολογητικά πληρωμή) → ασφαλιστικοί φορείς

Ασφαλιστικοί φορείς (ασφαλιστική κάλυψη) → ασθενείς

Ασθενείς (φόροι)→ ασφαλιστικοί φορείς

Ασφαλιστικοί φορείς (αμοιβές) → φορείς παροχής υπηρεσιών

Φορείς παροχής υπηρεσιών (υπηρεσίες υγείας)→ ασθενείς.

Διαπιστώνουμε από την παραπάνω ανάλυση ότι στον τομέα της υγείας οι οικονομικές συναλλαγές δεν σταματούν στο σημείο όπου οι καταναλωτές προσφέρουν αμοιβή για την παροχή υπηρεσιών , αλλά το μεγαλύτερο μέρος των οικονομικών συναλλαγών στην συγκεκριμένη περίπτωση βρίσκεται μεταξύ των ασθενών και των ασφαλιστικών φορέων αλλά και μεταξύ των ασφαλιστικών φορέων και των φορέων παροχής υπηρεσιών.(Λιαρόπουλος,2010).

4.3 Οργάνωση και διοίκηση υπηρεσιών και μονάδων υγείας

Οι επιστήμες της Οργάνωσης και της Διοίκησης έλαβαν χώρα αρχικά στις ΗΠΑ και αργότερα επεκτάθηκαν στον υπόλοιπο δυτικό κόσμο. Η επιστήμη του management έχει τις ρίζες της στις αγγλοσαξονικές χώρες και στον Taylor, ενώ η σύγχρονη μορφή του μάνατζμεντ αναπτύχθηκε κατά την περίοδο του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου. Η οργάνωση και η οργανωτική διαδικασία συγκεντρώνονται κατά βάση σε αποφάσεις που αφορούν στο σχεδιασμό των ενεργειών μέσα στον τομέα της υγείας. Δίνουν μεγαλύτερη έμφαση επιπροσθέτως σε αποφάσεις για την διαμόρφωση και κατανομή των πόρων , την μελέτη των επιπτώσεων από εναλλακτικές λύσεις χρηματοδότησης και την μελέτη της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ του τομέα της υγείας και άλλων τομέων της κοινωνικής και οικονομικής ζωής.

Η διοίκηση έχει ως στόχο να υλοποιήσει τις αποφάσεις που έχουν παρθεί από την οργάνωση. Ένα καλό σύστημα υγείας ή μονάδα παροχής υπηρεσιών υγείας λειτουργεί αποδοτικά ανάλογα με τα άτομα που έχουν την διοικητική ευθύνη.

Ο οργανωτής, μέσα στο πλαίσιο που προσδιορίζει το πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον, αλλά και οι διαθέσιμοι πόροι, συνεργάζεται με την πολιτική εξουσία για τον καθορισμό της πολιτικής υγείας, η οποία έχει ως στόχο να εξυπηρετήσει τις ανάγκες της υγείας του πληθυσμού. Είναι προφανές το πόσο διαχωρισμένοι είναι οι ρόλοι της οργάνωσης με την διοίκηση, που είναι κυρίως αρμόδια για την παροχή των υπηρεσιών στο πλαίσιο του προγράμματος υγείας.

Ο ανταγωνισμός με άλλους φορείς για την υψηλότερη απόσπαση κονδυλίων, καθιστά αναγκαίο το γεγονός από τους φορείς της υγείας να αποδείξουν ότι μπορούν να διαχειριστούν ορθά τα κονδύλια και ότι κατανέμονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αυτό απαιτεί πολύ σωστή οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας σε όλα τα στάδια ώστε να επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η επίτευξη του παραπάνω αποτελέσματος καθιστά επιτακτική ανάγκη ξεχωριστές ικανότητες από τον οργανωτή για συνεργασία με επιστήμονες και επαγγελματίες από άλλους φορείς. Ο οργανωτής πρέπει να είναι σε θέση να καταλάβει την πολυπλοκότητα των παραμέτρων και παραγόντων που επηρεάζουν τη διαδικασία παραγωγής υπηρεσιών υγείας, αλλά και των δυνάμεων που απαρτίζουν τον κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περίγυρο.

Η αναγκαιότητα της διατομεακής αντιμετώπισης των προβλημάτων της οργάνωσης των υπηρεσιών υγείας προσδιορίζει και το εύρος των γνώσεων που απαιτούνται από τον οργανωτή για την σωστή άσκηση των καθηκόντων (Λιαρόπουλος, 2010).

4.4 Καθήκοντα και ευθύνες του manager υγείας

Μπορούμε να διακρίνουμε τρεις διαφορετικούς τύπους μανατζερ, ανάλογα με τον χώρο ευθύνης τους και την επαγγελματική τους δραστηριότητα:

- α) αυτοί που εργάζονται σε επίπεδο νοσηλευτικού ιδρύματος
- β) αυτοί που εργάζονται σε επίπεδο παροχής άλλων υπηρεσιών υγείας.
- γ) αυτοί που εργάζονται σε ευρύτερο ή εθνικό επίπεδο.

Οι τρεις αυτές κατηγορίες είναι ένας απλός τρόπος διαχωρισμού διαφορετικών τύπων οργανωτικής δουλειάς. Στην πραγματικότητα οι ρόλοι είναι πιο ευδιάκριτοι και ίσως είναι πιο χρήσιμο να διακρίνουμε τους τύπους οργανωτικής ευθύνης σύμφωνα με τον βαθμό και τον τρόπο με τον οποίο συμμετέχουν στην οργάνωση του συστήματος υγείας:

- α) το εύρος και το επίπεδο των αρμοδιοτήτων

β) η έκταση και το επίπεδο συμμετοχής στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της πολιτικής στο χώρο ευθύνης.

γ) το εύρος, η έκταση και το επίπεδο κατανομής ευθυνών και αρμοδιοτήτων.

δ) ο αριθμός των ατόμων που επηρεάζει και ελέγχει ο manager

ε) το εύρος της ευθύνης για την αξιοποίηση των πόρων.

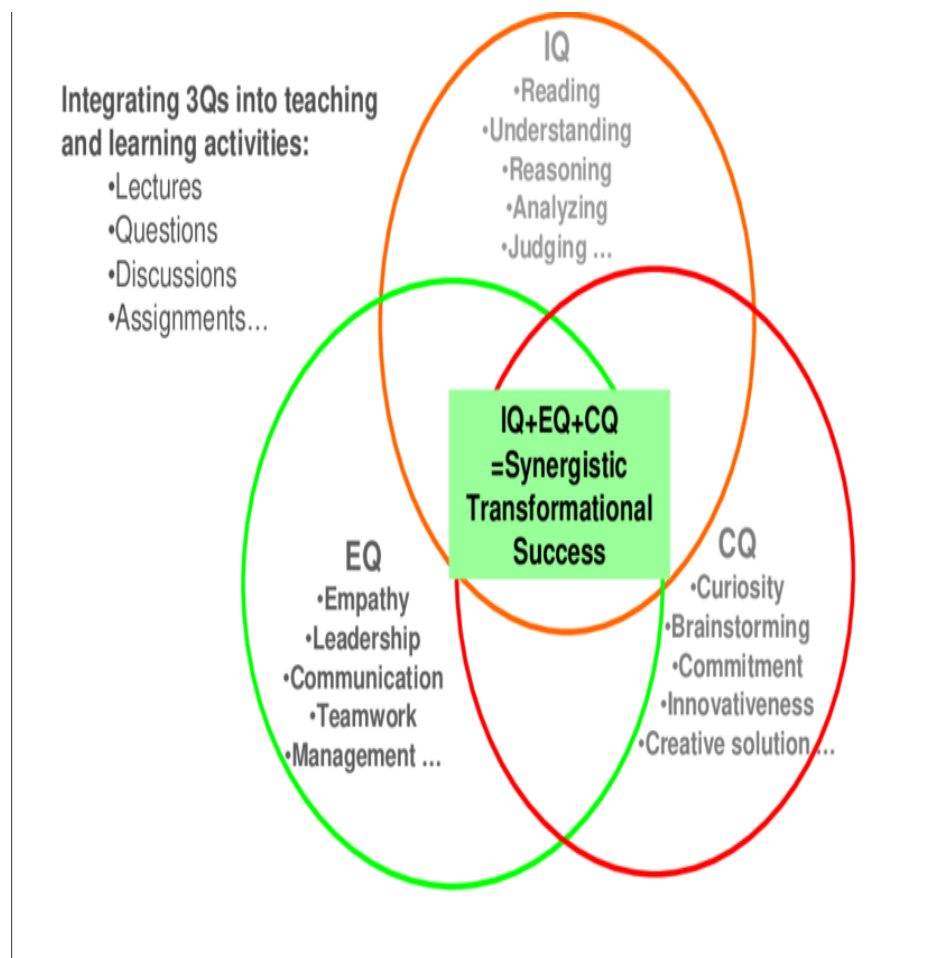
Είναι προφανές ότι τόσο τα προσόντα όσο και η εκπαίδευση του manager διαφοροποιούνται ανάλογα με το μέγεθος της ευθύνης που αναλαμβάνει. Η ουσία όμως του ρόλου του παραμένει η ίδια, αφού καλείται να αντιμετωπίσει παρόμοια προβλήματα και να ασκήσει παρόμοια οργανωτική διαδικασία σε όλες τις περιπτώσεις όπου η διοικητική επιστήμη καλείται να δώσει λύση. (Λιαρόπουλος, 2010).

4.5 Συναισθηματική νοημοσύνη στους χώρους υγείας

Στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας ο ρόλος του ηγέτη και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι εξαιρετικά σπουδαίος, αφού από την αποτελεσματικότητα της πρώτης και την συνειδητοποίηση της δεύτερης, εξαρτάται η αντιμετώπιση των προβλημάτων της υγείας των πολιτών. Η πολυπλοκότητα αυτών των οργανισμών και της ιδιαιτερότητας του αγαθού της “υγείας”, ο ρόλος της ηγεσίας απαιτεί ιδιαίτερη εφαρμογή και πρέπει να επιλέγονται οι κατάλληλες τεχνικές σε κάθε περίπτωση που αποτελεί την μοναδική λύση επίλυσης προβλημάτων. Ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης και ηγεσίας πρέπει να είναι ευέλικτο, να διαθέτει προσαρμοστικότητα στις απαιτήσεις του κοινού αλλά και στους γρήγορους Ρυθμούς της σύγχρονης εποχής, να έχει τη δυνατότητα να δίνει εσπευσμένα αποτελεσματικές και ουσιαστικές λύσεις, χωρίς να διακόπτεται η δράση του στη γραφειοκρατία του δημοσίου, να διακρίνεται από εξαιρετική συνεργασία διοικούντων και υφισταμένων. Απαιτείται επιπροσθέτως να χαρακτηρίζεται από όλα τα

γνωρίσματα που αναφέραμε προηγουμένως και ταυτόχρονα να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις ενός τόσο ιδιόμορφου χώρου, όπως είναι αυτός της υγείας, ειδικά στην σημερινή εποχή που μαστιζόμαστε από μία πανδημία παγκοσμίως. Πέρα από την ηγεσία και τις ικανότητες που πρέπει να χαρακτηρίζονται

στελέχη των οργανισμών υγείας, η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει επιπλέον πολύ σημαντικό ρόλο στο χώρο της εργασίας και ειδικότερα της υγείας. Τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες φαίνεται να έχουν το ίδιο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, με τον καθένα να υπερτερεί σε διαφορετικά χαρακτηριστικά.



Πηγή : Wikipedia

4.6 Η συναισθηματική νοημοσύνη των νοσηλευτών

Στην σημερινή εποχή, η συναισθηματική νοημοσύνη εκτιμάται ολοένα και περισσότερο για τις πολλά υποσχόμενες εφαρμογές της στην οικογένεια, στην εκπαίδευση αλλά και στο χώρο εργασίας. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της υγείας. Τα τελευταία χρόνια, και

συγκεκριμένα στο χώρο της νοσηλευτικής, υπάρχει πολύ μεγάλο ενδιαφέρον και έχει συνδεθεί με την ενίσχυση κάθε ρόλου στη νοσηλευτική. Ανεξάρτητα από το γεγονός ότι η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης των νοσηλευτών έχει γίνει αντικείμενο μελέτης για λίγους ερευνητές, φαίνεται ότι η δυνατότητα εφαρμογής της σε πολλά θέματα στο χώρο εργασίας είναι αναμφισβήτητη και αδιαπραγμάτευτη. Ο χώρος του νοσοκομείου είναι ιδιαίτερα χώρος με αυξημένο τον παράγοντα του άγχους και του στρες καθώς ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και η συνεχόμενη επαφή με τον πόνο και το θάνατο κάνουν το έργο των νοσηλευτών πιο δύσκολο και ψυχοφθόρο. Τα μέλη της διεπιστημονικής ομάδας υγείας πρέπει να διατηρούν αρμονική συνεργασία και σχέση μεταξύ τους η οποία απαιτεί χαρακτηριστικά αποτελεσματικής επικοινωνίας, να διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη με βασικό στόχο τη διασφάλιση της ποιότητας φροντίδας υγείας και κατά συνέπεια την ικανοποίηση των ασθενών. Σύμφωνα με μελέτη η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί προγνωστικό δείκτη της παραγωγικότητας των νοσηλευτών. Δύναται να επηρεάσει τις συμπεριφορές των νοσηλευτών προς τους ασθενείς, συμπεριφορές που καθορίζονται από ψυχολογικούς και κοινωνικοπολιτισμικούς παράγοντες και κατά συνέπεια την ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας υγείας. Έχοντας αναπτυγμένη τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, οι νοσηλευτές μπορούν να εντοπίσουν τους παράγοντες που σχετίζονται με τη βελτίωση της ποιότητας της φροντίδας των ασθενών. (Το βήμα του ασκληπιού Τόμος 13, Τεύχος 2 (Απρίλιος - Ιούνιος 2014)).

Λαμβάνοντας υπόψη όλων των αναφορών μας στην συναισθηματική νοημοσύνη και των χαρακτηριστικών αυτής (προσαρμοστικότητα, αυτοέλεγχος, εμπύχωση, αυτοεπίγνωση, ενσυναίσθηση κτλ) καταλαβαίνουμε ότι αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του management.

Συμπεράσματα

Ξεκινώντας τον επίλογο του συγκεκριμένου ταξιδιού που μας έδωσε την ευκαιρία η παραπάνω διπλωματική εργασία να ξεκινήσουμε, είναι επιβεβλημένο να αναφέρουμε ότι μπορούμε εύκολα να διαπιστώσουμε την σημαντικότητα και την αξία του ρόλου του μάνατζερ-ηγέτη σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό και το πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί την ασπίδα για την διατήρηση της ομαλότητας μέσα στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε συμπεραίνουμε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σαν ικανότητα δεν είναι έμφυτη, ούτε κληρονομείται αλλά μπορεί να καλλιεργηθεί. Η εκπαίδευση που μπορεί να λάβει ένα άτομο πάνω σε αυτό τον τομέα μπορεί να ξεκινήσει από πολύ μικρή ηλικία δίνοντας του το έναυσμα η σχολική κοινότητα.

Συνεχίζοντας, δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες, διότι ένας ηγέτης διαθέτοντας την συγκεκριμένη ικανότητα, μπορεί να καθοδηγήσει και να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για ένα εργασιακό περιβάλλον υγιές, να οδηγήσει τους υφισταμένους του να ενστερνιστούν το όραμά του προσπαθώντας ουσιαστικά, καθημερινά για το καλύτερο αποτέλεσμα. Η έννοια κατανόησης του συναισθήματος των άλλων και η προσπάθεια προσέγγισης τους έναν-έναν ξεχωριστά, λειτουργώντας έτσι σαν ομάδα αλλά και σαν μονάδες αποτελεί το εφελκυστικό για μία συνεργασία με γερές βάσεις. Επιπροσθέτως, είναι επιτακτική η ανάγκη να αναφέρουμε ότι ο συναισθηματικά νοήμων ηγέτης θα πρέπει να ελέγχει τα συναισθήματα του και να μην παρασύρεται από αυτά. Αυτό του δίνει μεγαλύτερο έλεγχο των πραγμάτων και τον καθιστά κυρίαρχο στο εργασιακό περιβάλλον. Η εκτέλεση λειτουργικών καθηκόντων, τα οποία αφορούν επιχειρησιακά πλάνα καθώς επίσης και η ενασχόληση με θέματα ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν αρμοδιότητες του μάνατζερ. Η λήψη αποφάσεων αφορά την στρατηγική κατεύθυνση μιας επιχειρησιακής μονάδας σε νέα και ήδη υπάρχοντα έργα, κάνοντας κατανομή των πόρων και των υπευθυνοτήτων, βοηθώντας στην δημιουργία με αυτόν τον τρόπο κλίματος στην εργασία. Ο ηγέτης δίνει το όραμα σε έναν οργανισμό και την δυνατότητα να πραγματοποιηθεί όντας ανοικτός σε νέες προσεγγίσεις, προτάσεις και προοπτικές. Κερδίζει την εμπιστοσύνη, την πίστη, τον ενθουσιασμό, την διάθεση για

μεγαλύτερες επιδόσεις και είναι αυτός που όχι απλά θα δώσει κίνητρα αλλά αποτελεί το κίνητρο διότι δεν είναι ο επιβλέπων της ομάδας αλλά ανήκει σε αυτήν.

Ο ρόλος του δεν μπορεί να διαφέρει στον χώρο υγείας. Δεν παύει ο συγκεκριμένος χώρος να αποτελεί έναν οργανισμό που δραστηριοποιείται στον χώρο της υγείας. Αξίζει να τονισθεί το γεγονός ότι λόγω του χώρου και το πόσο στρεσογόνο τον καθιστά το αντικείμενό του, ο ρόλος του ηγέτη και η αξία του πολλαπλασιάζεται αυτόματα. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και της ψυχολογίας του, η ενίσχυση των κινήτρων και οι συνέπειες που απορρέουν από την ύπαρξη της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελούν όπλα στην φαρέτρα του μάνατζερ-ηγέτη. Επίσης, είναι επιτακτική η ανάγκη να αναφέρουμε ότι ο ηγέτης είναι απαραίτητο να ελέγχει και να αναγνωρίζει την ηθική παρενόχληση των υφισταμένων του και να προσπαθεί να εξαλείψει πιθανές τέτοιες ενέργειες.

Εν κατακλείδι, όπως συμπεραίνουμε από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σαφώς σημαντικός και απαραίτητος και επηρεάζει σε τεράστιο βαθμό την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Λειτουργεί σαν αντισταθμιστικός παράγοντας στην δυσαρέσκεια τους απέναντι στην έλλειψη ανταποδοτικότητας, όμως από εκεί και έπειτα θα πρέπει να εφαρμοστούν οικονομικές πολιτικές τέτοιες που να προάγουν το σύστημα ανταποδοτικότητας ώστε οι εργαζόμενοι να ανταμοίβονται αξιοπρεπώς, να τους δίνεται η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης, και η ικανοποίηση ότι αποτελούν απαραίτητο παράγοντα στην εργασία τους κατά την παραγωγική διαδικασία. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι μια από τις ανώτερες και πιο σημαντικές ανάγκες εκπλήρωσης των ανθρώπων είναι αυτή της αυτοπραγμάτωσης σύμφωνα με την πυραμίδα των αναγκών του Maslow.

Βιβλιογραφία

1. Αντωνιάδης, Κ.(2013) : Η επαγγελματική ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
2. Καντάς,Α. (1998) : Οργανωτική και Βιομηχανική ψυχολογία
3. Θανάσης Κ., Χαράλαμπος Μ. (2016) : Βασικές αρχές διοίκησης σύγχρονων δημοσίων νοσοκομείων στην Ελλάδα.
4. Μάρκοβιτς Ιωάννης, Μοναστηρίδου Σοφία (2011) Παρακίνηση προσωπικού και πλαίσιο ρεαλιστικών κινήτρων σε ένα δημόσιο νοσοκομείο
5. Πρεβύζη Ευαγγελία , Κόλλια Θωμά (2012) Ηγεσία και παρακίνηση σημαντικές έννοιες στην νοσηλευτική.
6. Πολυχρονόπουλος.Γ, Κορρές Γ., Ρόντος Γ. (2005) Βασικές αρχές οικονομίας και διοίκησης
7. Άννα-Μαρία Μούλα Λαζαρίδη (2013) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
8. Σαρμανιώτης Χρήστος (2012) Μάνατζμεντ
9. Δημήτρης Μπουραντάς (2017) Ηγεσία
10. Δημήτρης Μπουραντάς (1998) Εισαγωγή στην διοίκηση επιχειρήσεων
11. Βασίλης Κεφής (2014) Διοίκηση ολικής ποιότητας
12. Θεοδωράτου Φ. (2004) Διοίκηση και οργανωτική συμπεριφορά
13. Λιαρόπουλος Λυκούργος (2010) Οργάνωση υπηρεσιών και συστημάτων υγείας.
14. Goleman D., Boyatzis R. & McKee A.(2014) Ο Νέος Ηγέτης: Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση των οργανισμών
15. Goleman D. (1998) Η Συναισθηματική Νοημοσύνη- Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ;,
16. Daniel Goleman,(2011), Η Συναισθηματική νοημοσύνη
17. David Ryback (1998), Putting emotional intelligence to work
18. Daniel Goleman (1998), The emotional intelligence of leader

19. Boyatzis, R.E., Goleman, D., & Rhee, K. (1999). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI).
20. Spencer, Lyle. and Spencer, Signe. (1993) Competence at work: A model for superior performance
21. Sparrow, Paul.R. and Hiltrop, Jean-M. (1999) Redifining the Field of European Human Resource Management: A Battle between National Mindsets and Forces of Business Transitions?
22. Lopes, Paulo N.,Grewal, Daisy, Kadis, Jessica., Gall, Michelle., Salovey, Peter [2006]: “Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work”.
23. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of intelligence
24. Gardner, H. (1983). Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences
25. Μπρίνια (2008). Management εκπαιδευτικών μονάδων και εκπαίδευσης.
26. Πλιατσίδου (2010) Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία.

