

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΠΜΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

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

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΣΤΟΥΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ
ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ»**

ΑΛΙΚΗ ΖΑΚΥΝΘΙΝΟΥ

A.M. 19031

Επιβλέπων Καθηγητής

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

Αθήνα 2021

**Τίτλος ΜΔΕ
«ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΣΤΟΥΣ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ
ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ»**

**Ονοματεπώνυμο
ΑΛΙΚΗ ΖΑΚΥΝΘΙΝΟΥ
Α.Μ. 19031**

Τριμελής Επιτροπή Αξιολόγησης

**Επιβλέπων
Καθηγητής**

**Καθηγητής Μάρκος Σαρρής
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής**

Μέλος

**Αν. Καθηγήτρια Ασπασία Γούλα
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής**

Μέλος

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

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Αλίκη Ζακυνθινού του Κωνσταντίνου, με αριθμό μητρώου 19031, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση και Διαχείριση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας», του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας 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 30/06/2021 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο/Η Δηλών/ούσα

Αλίκη Ζακυνθινού



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ένα όμορφο ταξίδι γνώσης έφτασε στο τέλος του. Σε αυτή μου την προσπάθεια υπήρξε αρωγός ο καθηγητής μου κος Μάρκος Σαρρής, τον οποίο ευχαριστώ θερμά για την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές του κατά την διάρκεια εκπόνησης αυτής της εργασίας.

Αισθάνομαι επίσης την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου για τη συμπαράσταση, τη βοήθεια και την "κατανόηση" σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	9
ABSTRACT.....	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11

A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗΣ

1.1 Η έννοια της ηγεσίας.....	17
1.2 Ορισμοί ηγεσίας.....	18
1.3 Η αναγκαιότητα της ηγεσίας στην κοινωνία.....	20
1.4 Ο ηγέτης.....	21
1.4.1 Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	23
1.4.2 Τι μπορούν να επηρεάσουν οι ηγέτες.....	25
1.5 Ηγεσία και μάνατζμεντ.....	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1 Γενετική Θεωρία.....	29
2.2 Θεωρίες χαρακτηριστικών.....	29
2.2.1 Θεωρία Likert.....	30
2.2.2 Θεωρία Blake-Mouton.....	31
2.3 Συμπεριφορικές θεωρίες.....	33
2.3.1 Η Θεωρία X και Y.....	34

2.3.2 Ηγετικά στυλ του Kurt Lewin.....	35
2.3.3 Θεωρία ωριμότητας και ανωριμότητας του Chris Argyris.....	36
2.4 Θεωρίες χαρακτηριστικών της κατάστασης.....	37
2.4.1 Το μοντέλο ηγεσίας των VROOM και YETTON.....	38
2.4.2 Ενδεχομενική θεωρία του Fiedler.....	40
2.4.3 Καταστασιακή θεωρία του Paul Hersey και Ken Blanchard (situational leadership model).....	41
2.5 Σύγχρονες μορφές ηγεσίας	42
2.5.1 Συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership).....	42
2.5.2 Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership).....	43
2.5.3 Χαρισματική ηγεσία.....	45
2.5.4 Αυταρχική ηγεσία.....	46
2.5.5 Ηθική ηγεσία.....	47
2.5.6 Αυθεντική ηγεσία.....	49
2.5.7 Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow.....	50
2.5.8 Θεωρία της πολυπλοκότητας.....	52
2.5.9 Ηγεσία των κβάντων.....	53
2.6 Ηγεσία και φύλο.....	53
2.7 Ηγεσία και υγειονομική κρίση Covid-19.....	55
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	
3.1 Η Κοινωνική Ψυχολογία και η Ψυχολογία των ομάδων.....	57
3.2 Η Θεωρία του πεδίου και η δυναμική της ομάδας.....	60

3.3 Έννοια και χαρακτηριστικά της ομάδας.....	62
3.4 Στάδια ανάπτυξης της ομάδας.....	65
3.5 Team building.....	66
3.6 Οι ομάδες στον εργασιακό χώρο.....	67
3.6.1 Γνωρίσματα των ομάδων εργασίας.....	71
3.6.2 Είδη ομάδων στον εργασιακό χώρο.....	72
3.6.3 Διατεταγμένες ομάδες.....	73
3.6.4 Ομάδες εργασίας- συνεργασίας.....	73
3.6.5 Διατμηματικές ομάδες.....	73
3.6.6 Κύκλοι ποιότητας.....	74
3.6.7 Αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες.....	75
3.6.8 Εικονικές ομάδες.....	75
3.6.9 Ανεπίσημες ομάδες.....	77
3.7 Πλεονεκτήματα vs μειονεκτήματα ομαδικής εργασίας.....	78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ

4.1 Γενικά.....	83
4.2 Η θεωρία της ορμής.....	83
4.3 Η κοινωνική οκνηρία.....	84
4.4 Η συμμόρφωση στην ομάδα.....	85
4.5 Η σύγκρουση στις ομάδες.....	87
4.6 Η συλλογική πόλωση στις ομάδες.....	89
4.7 Η ομαδική σκέψη (Group Thinking).....	90

4.8 Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming).....	91
4.9 Διομαδικές σχέσεις.....	92
4.9.1 Η θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας.....	92
4.9.2 Στερεότυπα και προκαταλήψεις.....	93
4.9.3 Η θεωρία της Κοινωνικής Σύγκρισης.....	96
4.10 Οι κοινωνικοί ρόλοι στις ομάδες.....	96
4.10.1 Ο ρόλος του αποδιοπομπαίου τράγου.....	98
4.10.2 Οι εννέα ρόλοι στην ομάδα.....	98
4.10.3 Ο ηγέτης της ομάδας.....	99
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΗΓΕΣΙΑ & ΟΜΑΔΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΓΕΙΑΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	
5.1 Το αγαθό της υγείας.....	103
5.2 Η έννοια της ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας.....	106
5.3 Κοινωνιολογία των υπηρεσιών υγείας.....	107
5.4 Οι οργανισμοί υγείας και κοινωνικής φροντίδας.....	108
5.5 Οι ομάδες εργασίας στους Οργανισμούς Υγείας.....	110
5.6 Χαρακτηριστικά του ηγέτη στους Οργανισμούς Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας.....	111
5.6.1 Οι εννέα διαστάσεις της ηγεσίας στην υγεία.....	112
5.6.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία.....	114
5.6.3 Συστημική σκέψη.....	119
5.6.4 Η χρήση διαφορετικών στυλ ηγεσίας.....	120
5.7 Η σημασία της ηγεσίας στους Οργανισμούς Υγείας.....	121

5.7.1 Διαμόρφωση συμμετοχικού μοντέλου κουλτούρας.....	121
5.7.2 Παρακίνηση και ενδυνάμωση της ομάδας.....	123
5.7.3 Διαχείριση των συγκρούσεων.....	126

B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

6.1 Εισαγωγικά.....	129
6.2 Η ηγεσία σε σχέση με την παρακίνηση και την ικανοποίηση του προσωπικού στους Οργανισμούς Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας.....	129
6.3 Ηγεσία και οργανωσιακή αλλαγή στους Οργανισμούς Υγείας.....	133
6.4 Η επίδραση της επικοινωνίας και της δυναμικής των ομάδων στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.....	135
6.5 Διεπαγγελματικές ομάδες στους Οργανισμούς Υγείας.....	136
6.6 Μετασχηματιστική ηγεσία και αποτελεσματικότητα της ομάδας.....	139
6.7 Ηγετικό προφίλ στους Οργανισμούς Υγείας.....	141
6.7.1 Ηγεσία και φύλο στους Οργανισμούς Υγείας.....	144
6.8 Συζήτηση.....	150

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....

153

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....

159

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	24
Πίνακας 1.2 Τι μπορούν να επηρεάσουν οι ηγέτες.....	25
Πίνακας 1.3 Διαφορές μάνατζερ-ηγέτη.....	27
Πίνακας 2.1 Θεωρίες X και Y.....	34
Πίνακας 2.2 Μετάβαση από την ανωριμότητα στην ωριμότητα.....	36
Πίνακας 2.3 Συναλλακτική ηγεσία vs Μετασχηματιστική ηγεσία.....	45
Πίνακας 2.4 Αυθεντική Ηγεσία.....	50
Πίνακας 3.1 Βασικά στοιχεία για τη σύσταση μιας ομάδας.....	64
Πίνακας 3.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εικονικών ομάδων.....	76
Πίνακας 3.3 Πλεονεκτήματα και προβλήματα των ομάδων.....	80
Πίνακας 3.4 Θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά των ομάδων.....	82
Πίνακας 5.1 Παρεμβάσεις του ηγέτη για τη μετάβαση στο συμμετοχικό μοντέλο κουλτούρας.....	122
Πίνακας 6.1 Ερευνητικές μελέτες.....	147

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1. Το Διαχειριστικό Πλέγμα των Blake Mouton.....	32
Σχήμα 2.2 Μοντέλο ηγεσίας των Vroom και Yetton.....	39
Σχήμα 2.3 Η πυραμίδα του Maslow.....	51
Σχήμα 2.4 Ο λαβύρινθος της ηγεσίας	55
Σχήμα 3.1 Οι φάσεις ανάπτυξης της ομάδας.....	66
Σχήμα 3.2 Σχηματική απεικόνιση της συνδιαλεκτικής ανάλυσης.....	70
Σχήμα 3.3 Συστατικά αποτελεσματικών ομάδων.....	79
Σχήμα 4.1 Το πείραμα του Asch.....	86
Σχήμα 4.2 Τα χαρακτηριστικά των στερεοτύπων.....	95
Σχήμα 4.3 Σχέση Ομαδικής Εργασίας και Ηγεσία (Adair' s Model).....	101
Σχήμα 5.1 Οι εννέα διαστάσεις της ηγεσίας στην υγεία.....	113
Σχήμα 5.2 Οι εννέα διαστάσεις της ηγεσίας στην υγεία.....	114
Σχήμα 5.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	118
Σχήμα 5.4 Απλοποιημένη διαδικασία παρακίνησης.....	124

ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μια πολύ πλούσια βιβλιογραφία υπάρχει σχετικά με το θέμα της ηγεσίας από την αρχαιότητα έως σήμερα, γεγονός που αναδεικνύει τη σπουδαιότητά της σε όλους τους τομείς της κοινωνικής ζωής. Είναι πολλές και διαφορετικές οι θεωρίες και οι προσεγγίσεις της έννοιας της ηγεσίας, καθώς οι κοινωνίες εξελίσσονται και η ηγεσία καλείται να καλύπτει κάθε φορά διαφορετικές ανάγκες και να προσαρμόζεται σε διαφορετικές καταστάσεις.

Από την άλλη πλευρά, η ανάγκη στις μέρες μας για όλο και περισσότερη συμμετοχική εργασία οδηγεί στη σπουδαιότητα κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και του τρόπου λειτουργίας των ομάδων και της δυναμικής τους. Ο άνθρωπος παράγοντας είναι βασικός για τη λειτουργία όλων των Οργανισμών και ιδιαίτερα των Οργανισμών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας,

Στόχος της σύγχρονης ηγεσίας στο χώρο της υγείας, είναι να αξιοποιήσει σωστά τον ανθρώπινο παράγοντα, η ποιότητα του οποίου συνδέεται άμεσα με την ποιότητα της φροντίδας υγείας. Το όραμα, η συμμετοχική εργασία, ο άνθρωπος είναι τα νέα ζητούμενα για τη στροφή σε ένα ανθρώπινο πρόσωπο της ηγεσίας υπό το πρίσμα των αλληλεξαρτήσεων με τα άτομα και το περιβάλλον.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Δυναμική Ομάδας, Οργανισμοί Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας

ABSTRACT

There is a very rich literature on the subject of leadership from antiquity to the present day, which highlights its importance in all areas of social life. There are many different theories and approaches to the concept of leadership, as societies evolve, and leadership is called upon to meet different needs each time and to adapt to different situations.

On the other hand, the need nowadays for more and more participatory work leads to the importance to understand the human behavior and the way teams work and their dynamics. The human factor is essential for the functioning of all Organizations and especially of Health and Social Care Organizations.

The goal of modern leadership in the healthcare section, is properly to utilize the human factor, the quality of which is directly related to the quality of healthcare.

Vision, participatory work, the human being, are the new demands for turning into a human face of leadership in the light of interdependencies with individuals and the environment.

Keywords : Leadership, Teams Dynamics, Organizations of Healthcare and Social Care

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία είναι μια έννοια με ευρεία σημασία, με κοινωνικές, κοινωνιολογικές, πολιτικές, ψυχολογικές διαστάσεις που προϋποθέτει ζητήματα επιρροής σε άλλους ανθρώπους, επηρεάζοντας τις συμπεριφορές τους. Παρά την πλούσια σχετική βιβλιογραφία, αποτελεί ένα θέμα πάντα επίκαιρο και με εξαιρετικό ενδιαφέρον, που εξακολουθεί να μελετάται σε σχέση με διάφορους τομείς της κοινωνίας, καθώς οι κοινωνίες εξελίσσονται, μετασχηματίζονται και δημιουργούνται διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις στις οποίες η ηγεσία καλείται να ανταποκριθεί.

Οι ορισμοί σχετικά με την ηγεσία είναι πολλοί και αντικατοπτρίζουν τη σκοπιά από την οποία μελετάται. Ενδεικτικά, ο Μπουραντάς (2005), ορίζει την ηγεσία ως μία διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των αντιλήψεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων υπό την καθοδήγηση ενός ανθρώπου (ηγέτη) με απώτερο σκοπό να υλοποιούν στόχους που απορρέουν είτε από την αποστολή της ομάδας, είτε από τη φιλοδοξία των ανθρώπων για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον και τονίζει ότι αποτελεί ένα πολύπλοκο κοινωνικό φαινόμενο.

Ο ακαδημαϊκός και συγγραφέας Warren Bennis είχε ορίσει την αποτελεσματική ηγεσία σαν μια ικανότητα μετατροπής ενός οράματος σε πραγματικότητα, χωρίς να την περιορίζει σε συγκεκριμένα περιβάλλοντα αλλά θεωρώντας την ως μια διαδικασία με έντονο ψυχολογικό υπόβαθρο, που αφορά την κατανόηση των κινήτρων και της λειτουργίας του κόσμου από ανθρώπους που είναι σε θέση να διαχειριστούν συγκρούσεις και να αναλάβουν την ευθύνη για τις μελλοντικές κινήσεις της ομάδας τους. Κατά συνέπεια η αποτελεσματική ηγεσία γίνεται εργαλείο αυτογνωσίας, αυτοπειθαρχίας και διαχείρισης της ομάδας προς έναν κοινό στόχο (Λιμνιωτάκη 2019).

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η ηγεσία είναι ομαδική υπόθεση και με ψυχολογικές διαστάσεις. Η δομή και η λειτουργία των ομάδων και οι διεργασίες στις ομάδες γίνονται κατανοητές μέσα από το πρίσμα των θεωριών που προσφέρει η Κοινωνική Ψυχολογία, ο κλάδος της Ψυχολογίας που μελετά το πώς οι άνθρωποι επηρεάζουν άλλους ανθρώπους, τους μηχανισμούς που επιδρούν στην κοινωνική συμπεριφορά και τις σχέσεις και αλληλεξαρτήσεις μέσα στην ομάδα, τη λεγόμενη δυναμική της ομάδας. (Γεώργας 1986).

Η παρούσα εργασία μελετά το φαινόμενο της ηγεσίας στην ομαδική και ψυχολογική του διάσταση και το εντάσσει στο πλαίσιο των οργανισμών υγείας και κοινωνικής φροντίδας,

σαν καθοριστικό παράγοντα που επηρεάζει τη λειτουργία τους, την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται σε αυτούς.

Οι οργανισμοί υγείας και κοινωνικής φροντίδας παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες σε σχέση με άλλους οργανισμούς, καθώς παρέχουν το ιδιαίτερο κοινωνικό αγαθό της υγείας και χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα, δυναμισμό και διαφορετικές επαγγελματικές ομάδες. Για αυτούς τους λόγους είναι εξαιρετικά ενδιαφέρουσα η μελέτη της ηγεσίας στις ομαδικές και ψυχολογικές της διαστάσεις σε εξαιρετικά πολύπλοκους και διαρκώς μεταβαλλόμενους Οργανισμούς, όπως οι Οργανισμοί Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας.

Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη των οργανισμών υγείας και κοινωνικής φροντίδας είναι ένα μείγμα προσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, όπως : συναισθηματική νοημοσύνη, συστημική προσέγγιση, λήψη δημιουργικών αποφάσεων, καθώς και βαθιά γνώση του χώρου της υγείας. (Lawrence et al 2009).

Η ηγεσία στον πολύπλοκο, δυναμικό και μεταβαλλόμενο χώρο της υγείας καθορίζει τη διαμόρφωση της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στην ενδυνάμωση του προσωπικού, τη διαχείριση των εργασιακών συγκρούσεων και την προαγωγή κλίματος ομαδικότητας και συμμετοχικότητας.

Η θεματική της παρούσας εργασίας έχει στόχο να αναδείξει τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στους Οργανισμούς Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας, την ψυχολογική διάσταση του φαινομένου της ηγεσίας, καθώς και την ανάγκη περαιτέρω μελέτης της συμπεριφοράς του ατόμου του ως μέλος ομάδων, ώστε να προσεγγίσει την έννοια της συμμετοχικότητας και να παρουσιάσει το ρόλο της ηγεσίας μέσα σε ένα πλέγμα αλληλεξαρτώμενων σχέσεων και συμπεριφορών.

Η μέθοδος προσέγγισης του θέματος είναι η ανασκόπηση βιβλιογραφίας και άρθρων, καθώς και η κριτική ανάλυση ερευνητικών εργασιών, ελληνικών και ξενόγλωσσων και η αξιοποίηση διαδικτυακών πηγών με τη χρήση λέξεων-κλειδιών όπως : ηγεσία, δυναμική ομάδας, Οργανισμοί Υγείας & Leadership, Teams Dynamics, Healthcare Organisations.

Το Α΄ Μέρος της εργασίας το οποίο αποτελεί το θεωρητικό μέρος, παρουσιάζει την έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη και μια σειρά θεωριών και προσεγγίσεων σχετικά με την ηγεσία, φτάνοντας στις σύγχρονες θεωρίες που εστιάζουν κυρίως στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη έως τη θεωρία της πολυπλοκότητας και των κβάντων που θεωρούν την έννοια της ηγεσίας ως σύνολο αλληλεξαρτήσεων σε έναν διαρκώς μεταβαλλόμενο κόσμο.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι έννοιες της ομάδας και της δυναμικής της ομάδας, ο τρόπος λειτουργίας των ομάδων και οι διομαδικές σχέσεις, μέσα από το πρίσμα των θεωριών της Κοινωνικής Ψυχολογίας και της Ψυχολογίας των ομάδων, καθώς και είδη ομάδων στον εργασιακό χώρο.

Οι Οργανισμοί Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, καθώς παρέχουν το αγαθό της υγείας. Παρουσιάζεται η έννοια της υγείας και τα χαρακτηριστικά των Οργανισμών Υγείας και ακολουθούν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη των Οργανισμών Υγείας και οι τομείς παρέμβασής του.

Στο Β Μέρος, το οποίο αποτελεί το ερευνητικό μέρος, αξιοποιούνται ερευνητικές εργασίες σχετικές με τις λειτουργίες που επηρεάζει η ηγεσία στους Οργανισμούς Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας, την ομαδική εργασία, τη δυναμική της ομάδας και το ηγετικό προφίλ. Παρουσιάζονται ο σκοπός, η μεθοδολογία και τα αποτελέσματά και ακολουθεί κριτική ανάλυσή τους συσχετιζόμενη με προηγούμενη βιβλιογραφία, με σκοπό να διαφωτιστούν τα υπό εξέταση θέματα.

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα γενικά συμπεράσματα της εργασίας και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και προβληματισμό.



‘Ηγεσία είναι η τέχνη να κάνεις τους ανθρώπους να κάνουν αυτό που θέλεις εσύ να κάνουν, επειδή θέλουν να το κάνουν’.

Ντουάιτ Αϊζενχάουερ

A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗΣ

1.1 Η έννοια της ηγεσίας

Η λέξη «ηγεσία» έχει τις ρίζες της στο αρχαίο ρήμα «ηγούμαι», στο οποίο δίνεται η ερμηνεία προπορεύομαι, δηλαδή δείχνω το δρόμο. Είναι μια έννοια ήδη γνωστή από την αρχαιότητα με την αρχαία Ελλάδα, η οποία υπήρξε λίκνο της δημοκρατίας και του δυτικού τρόπου σκέψης, να αποτελεί μια ανεξάντλητη πηγή εξερεύνησης, με άπειρες μελέτες περιπτώσεων και ποιοτικά γνωρίσματα σχετικά με την τέχνη της ηγεσίας, από τον πόλεμο στην Τροία, την κλασική Αθήνα, τη Σπάρτη, τους περσικούς πολέμους, ως τον Μέγα Αλέξανδρο και την εποχή των Σταυροφοριών (Miroopoulos 2014).

Οι αρχαίοι ιστορικοί και φιλόσοφοι ασχολήθηκαν εκτενώς με το θέμα της ηγεσίας. Ο ιστορικός και βιογράφος Πλούταρχος, στο έργο του «Παράλληλοι βίοι», παρουσιάζει συγκριτικά ηγετικές προσωπικότητες Ελλήνων και Ρωμαίων, με σκοπό να φωτίσει και να παρουσιάσει πτυχές του χαρακτήρα και της δράσης σημαντικών ανθρώπων των αρχαίων κοινωνιών.

Ο φιλόσοφος Πλάτωνας εξάλλου, θεωρεί την ηγεσία επιστήμη και στο έργο του «Μένων», θεωρεί ότι οι αρετές φρόνηση, σωφροσύνη, δικαιοσύνη και ανδρεία αποτελούν συστατικά στοιχεία της ηγεσίας και δε διδάσκονται αλλά είναι έμφυτες. Στο ερώτημα αν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται, υποστήριξε τον χαρισματικό ηγέτη καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι «εκείνος που θα μάθει πρώτα να άρχει τον εαυτό του θα κατορθώσει να άρχει και τους άλλους».

Ο Αριστοτέλης από την άλλη πλευρά υποστηρίζει ότι η φύση γεννά δούλους και δεσπότες και προτείνει στην εξουσία τους φιλόσοφους-βασιλείς, συνδυάζοντας έτσι τη σοφία με τη δύναμη ως συστατικά στοιχεία μιας αποτελεσματικής ηγεσίας (Διαμαντόπουλος 2019).

Γύρω από την έννοια της ηγεσίας, έχουν αποδοθεί κατά καιρούς πολλοί ορισμοί για να περιγράψουν αυτό το φαινόμενο, το οποίο συνδέεται στενά με την ανθρώπινη εξέλιξη και ιστορία, οι οποίοι αντανακλούν τις διαφορετικές θεωρήσεις και τα διαφορετικά πλαίσια μέσα στα οποία ερευνάται (Hedley et al 1997). Είναι, όπως χαρακτηριστικά λέγεται, ένα

από τα φαινόμενα που έχουν μελετηθεί περισσότερο στον κόσμο, παρόλα αυτά παραμένουν ακόμη ελάχιστα κατανοητά (Amanchulwu, Stanley, Ololube, 2015).

Ο όρος ηγεσία συχνά ταυτίζεται με την κορυφή της ιεραρχίας, όπως με τον πρόεδρο ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, τον αρχηγό του στρατού, τον διευθυντή μιας τράπεζας κ.λ.π. Στις κοινωνικές επιστήμες ο όρος έχει μια ευρύτερη έννοια. Ηγεσία μπορεί να υπάρχει σε μια φιλική συντροφιά, σε μια οικογένεια, σε άτυπες κοινωνικές ομάδες, σε μια κοινότητα (Παπαλεξανδρή 2018 :14).

1.2 Ορισμοί ηγεσίας

Ήδη από το 1948 ο Stogdill αναγνώρισε ότι δεν είχε εντοπίσει έναν κοινά αποδεκτό ορισμό τόσο της ηγεσίας, όσο και των χαρακτηριστικών που πρέπει να έχει ένας ηγέτης για να αναγνωριστεί ως τέτοιος, ενώ οι Hughes et al (1995), θεωρούν ότι η αδυναμία εξεύρεσης ενός κοινά αποδεκτού ορισμού, οφείλεται στο γεγονός ότι η ηγεσία αποτελεί ένα πολύπλοκο φαινόμενο, που αφορά τον ηγέτη, τους ακολούθους, καθώς και τις περιστάσεις, οι οποίες απαιτούν ένα σύνολο χαρακτηριστικών, που αν δεν εφαρμόσουν οι ηγέτες την συγκεκριμένη στιγμή, κινδυνεύουν να αποτύχουν.

Έως τη δεκαετία του 1980, η έρευνα σχετικά με την ηγεσία επικεντρωνόταν σε λογιστικά, επικοινωνιακά και κοινωνικά-ψυχολογικά προβλήματα που αντιμετώπιζαν οι ηγέτες στη διαδικασία επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού. Μετά τη δεκαετία του 1980 όμως, λόγω της αυξημένης πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος των οργανισμών, η ηγεσία άρχισε να θεωρείται όλο και περισσότερο μια κρίσιμη μεταβλητή για τους οργανισμούς και αναπτύχθηκαν νέοι ορισμοί και έννοιες σχετικές με το φαινόμενο. (Γούλα 2014 :255).

Ο Drucker P. (1996 : 13,87) υποστηρίζει ότι η ηγεσία αποτελεί το ζωοποίο στοιχείο, που χωρίς την ύπαρξή του, οι "πόροι της παραγωγής" ενός οργανισμού παραμένουν απλοί πόροι, χωρίς να μετατρέπονται σε παραγωγή και ορίζει την ηγεσία ως «την εξισορρόπηση ποικίλων αναγκών του οργανισμού με κριτική σκέψη».

Το Institute of Medicine (2001 :150) θεωρεί την ηγεσία υπεύθυνη για τη δημιουργία και τη μεταρρύθμιση του οράματος και των στόχων ενός οργανισμού, καθώς και την κάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών όλων εκείνων που εργάζονται στον οργανισμό, δίνοντάς τους τις κατευθύνσεις και τα κίνητρα για αλλαγή, ενδυνάμωση, βελτίωση και τη

δημιουργία ενός περιβάλλοντος που θα διέπεται από κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης που θα ενθαρρύνει και θα επιτρέπει την επιτυχία.

Ο ορισμός του Burns δημιουργεί τομή στη θεώρηση της ηγεσίας, καθώς αντιδιαστέλλεται στις απόψεις εκείνες που θεωρούν ότι ηγεσία είναι να υποχρεώνουν οι ηγέτες τους ακόλουθους να ενεργούν σύμφωνα με τη θέλησή τους, αλλά το να τους καθοδηγούν ώστε να ενεργούν με συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι να αντιπροσωπεύουν τις αξίες, τα κίνητρα, τις επιθυμίες και τις δικές τους και του ηγέτη (Burns, 1998:133).

Ο Gill (2002), θεώρησε ότι τα άτομα με ηγετικά χαρακτηριστικά θα πρέπει να δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον ώστε να μετατρέψουν τους ακολούθους τους σε μελλοντικούς ηγέτες και συμπληρώνοντας ο Altwood (2003) πιστεύει ότι παρόλο που νομίζουμε ότι η ηγεσία αφορά λίγους και κορυφαίους, ισχύει το αντίθετο (Κορομπίλη 2017 :3).

Σύμφωνα με τον ορισμό του Γ. Μπαμπινιώτη (2002), *«ηγεσία είναι η κορυφή της εξουσίας και η άσκηση ανώτατης εξουσίας και κατ'επέκταση το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ασκούν ανώτατη εξουσία ή πρωτοστατούν σε χώρο δράσης, σε ορισμένο τομέα ανθρώπινης δραστηριότητας»*.

Ο Μπουραντάς (2005 :197), ορίζει την ηγεσία ως μία διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των αντιλήψεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων υπό την καθοδήγηση ενός ανθρώπου (ηγέτη) με απώτερο σκοπό να υλοποιούν στόχους που απορρέουν είτε από την αποστολή της ομάδας, είτε από τη φιλοδοξία των ανθρώπων για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον και τονίζει ότι αποτελεί ένα πολύπλοκο κοινωνικό φαινόμενο.

Ο Gilmore T. (2002) θεωρεί την ηγεσία ως λειτουργία ενός συλλογικού τρόπου ζωής, ενός τρόπου που απαιτεί την παρακίνηση μιας ομάδας ανθρώπων, ώστε να συγκεντρώνουν όλες τις προσπάθειές τους και να εργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού (Γούλα 2014).

Η ηγεσία, σύμφωνα με τον Kane (2018 : 4) αποτελεί μια σχέση επιρροής που στοχεύει στην μετακίνηση οργανώσεων ή ομάδων ανθρώπων προς ένα φανταστικό μέλλον που εξαρτάται από την ευθυγράμμιση αξιών και την καθιέρωση αμοιβαίων σκοπών.

Τέλος, με τον όρο ηγεσία δεν εννοούνται μόνο πρόσωπα που ασκούν ηγετικό ρόλο αλλά και ομάδες ολόκληρες, μία elite, ένα κοινωνικό στρώμα, ακόμη και έθνη ολόκληρα που ηγούνται μεταξύ κρατών (Κυριακίδης 2003 :11).

Βάσει των ανωτέρω ορισμών, καθώς και άλλων που έχουν υιοθετηθεί κατά καιρούς, είναι φανερό ότι αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία με πολλές διαστάσεις, η οποία μπορεί να λαμβάνει χώρα στο εργασιακό, εκπαιδευτικό ή πολιτικό περιβάλλον και γενικότερα σε όλες τις κοινωνικές ομάδες. Συστατικά στοιχεία της αποτελούν οι αλληλεπιδράσεις μιας ομάδας ανθρώπων υπό την καθοδήγηση του ηγέτη, ώστε να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα σε σχέση με επιδιωκόμενους στόχους. Οι αλληλεπιδράσεις αυτές προϋποθέτουν την άσκηση επιρροής ενός ατόμου πάνω σε άλλους ανθρώπους, με αποτέλεσμα εκείνοι να εργάζονται με όλες τους τις δυνάμεις για την εκπλήρωση ενός στόχου, καθώς επίσης και την εθελοντική και πρόθυμη επιδίωξη των ανθρώπων να ακολουθούν τον ηγέτη, να υλοποιούν στόχους που αφορούν φιλοδοξίες, πρόοδο και ένα καλύτερο μέλλον.

Η βαθύτερη κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας προϋποθέτει την κατανόηση των εννοιών της δύναμης, της εξουσίας και της επιρροής. Πιο συγκεκριμένα, η δύναμη είναι η ικανότητα ενός ανθρώπου να επιβάλλει στους άλλους τις επιθυμίες του, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους. Η εξουσία αποτελεί το νόμιμο δικαίωμα κάποιου να ασκεί δύναμη, είναι δηλαδή η «νομιμοποιημένη δύναμη», η οποία προκύπτει από τη θέση που κατέχει κάποιο άτομο και τέλος, η επιρροή συνίσταται στην αλλαγή του τρόπου σκέψης, των στάσεων, των συναισθημάτων ενός ατόμου, που προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκεί πάνω του ένα άλλο άτομο (Μπουραντάς 2005 : 88).

1.3 Η αναγκαιότητα της ηγεσίας στην κοινωνία

Η ηγεσία είναι μία λειτουργία που εμφανίζεται σε όλες τις κοινωνικές ομάδες. Η έννοια της λειτουργίας αυτής συνίσταται στην «αντιπροσώπευση του συλλογικού με όργανα», δηλαδή ένα ή περισσότερα πρόσωπα ως όργανα, τα οποία αντιπροσωπεύουν το σύνολο.

Ο γιαπωνέζος ψυχολόγος ΤΟΚΙ υποστηρίζει ότι η ύπαρξη προβλημάτων μέσα στην ομάδα είναι η βασική αιτία ανάπτυξης της ηγεσίας. Η συμβολή ορισμένων ανθρώπων στην ομάδα, είναι καθοριστικής σημασίας γιατί ασκούν επιρροή σε άλλους ανθρώπους και συμβάλλουν στην επίλυση των προβλημάτων αυτών.

Επειδή κάθε ομάδα είναι ζωντανός οργανισμός, εμφανίζονται συνεχώς νέα προβλήματα τα οποία μεταβάλλουν διαρκώς τη σχέση ηγέτη-οπαδών και κατά τη διάρκεια των οποίων ορισμένα άτομα ξεχωρίζουν και αναλαμβάνουν ηγετική θέση και γίνονται το επίκεντρο οργάνωσης των ομάδων. Τα μέλη των ομάδων δεν μπορούν να συντονίσουν τις ενέργειές

τους όταν δεν υπάρχει ένα κοινό πρόγραμμα και μια καθορισμένη γραμμή βάσει της οποίας θα ενεργήσουν. (Κυριακίδης 2003 :11,12).

Στη σύγχρονη κοινωνία, η οποία χαρακτηρίζεται από την πολυπλοκότητα και τη ρευστότητα, η ύπαρξη της ηγεσίας είναι απαραίτητη σε όλους τους τομείς, σε όλους τους οργανισμούς και τους θεσμούς για την ακεραιότητα, την επίλυση των προβλημάτων και τη σωστή λειτουργία τους.

Υπάρχουν τρεις βασικοί λόγοι που εξηγούν γιατί η ηγεσία είναι απαραίτητη :

I. Η επιτυχία ή αποτυχία μιας ομάδας, ενός θεσμού ή οργανισμού εξαρτάται από την ποιότητα των αποφάσεων της ηγεσίας.

II. Η αναγκαιότητα της ύπαρξης οδηγιών και στηριγμάτων. Οι ηγέτες εμπνέουν τους οπαδούς και πραγματοποιούν τα όνειρά τους.

III. Η ακεραιότητα των κρατικών θεσμών. Οι ηγέτες πρέπει να κινούνται με διαφάνεια και υπευθυνότητα, μακριά από τη διαφθορά και τα σκάνδαλα (Bennis 2009 :4-5).

1.4 Ο ηγέτης

“Έναν ηγέτη πρέπει να τον φοβούνται και να τον αγαπούν. Αν δε γίνονται και τα δύο, τότε καλύτερα μόνο να τον φοβούνται”.

Νικολό Μακιαβέλι

“Πραγματικός ηγέτης είναι εκείνος που πρόθυμα βοηθά τους ανθρώπους ν’ αναπτυχθούν, μέχρι το σημείο που θα τον ξεπεράσουν τελικά σε γνώσεις και ικανότητες”.

Fred A. Manske

“Καλός ηγέτης είναι εκείνος που παίρνει περισσότερο μερίδιο ευθύνης από αυτό που του αναλογεί στην αποτυχία και λιγότερο μερίδιο από αυτό που του αναλογεί στην επιτυχία”.

Τζον Μάξγουελ.

Η χρήση του όρου «ηγέτης», παλαιότερα σήμαινε τον «επικεφαλή», τον «προύχοντα», εκείνον που αποτελούσε παράδειγμα για τους άλλους και ήταν ένας ορισμός που είχε σαν αφετηρία τις μεγάλες ιστορικές φυσιογνωμίες : Μέγας Αλέξανδρος, Καίσαρας, Ναπολέον κα.

Το ευρύτερο περιεχόμενο της έννοιας της ηγεσίας αφορά την επίδραση ενός ατόμου πάνω σε μια ομάδα μικρή ή μεγαλύτερη. Γενικότερα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι

ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος ασκεί επιρροή στους άλλους, εκείνος που ασκεί επιρροή πάνω στην ομάδα, ώστε να επιτύχει ορισμένους στόχους. Τα αποτελέσματα των ενεργειών μιας ομάδας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες του ηγέτη, γιατί αποτελεί τον παράγοντα εκείνο από τον οποίο εξαρτάται η συνδυασμένη δράση όλων των μελών της ομάδας.

Ηγέτης θεωρείται εκείνος που έχει μια δεσπόζουσα θέση στην κοινωνία, σε μια μικρή ή μεγαλύτερη ομάδα και τον κύκλο του περιβάλλοντός του. Γενικά ηγέτες θεωρούνται εκείνες οι προσωπικότητες, οι οποίες για οποιονδήποτε λόγο έχουν κάποια ακτινοβολία στον κύκλο τους.

Η παρουσία του ηγέτη είναι αποφασιστική γιατί συντελεί στην προσπάθεια όλων των μελών της ομάδας, ενώ η απουσία του χαλαρώνει το πνεύμα της προσπάθειας αυτής.

Κατά την άποψη του Hofstatter, η ύπαρξη του ηγέτη μέσα στην ομάδα προϋποθέτει μερικά ειδικά χαρακτηριστικά, τα οποία συγκεντρώνονται στο πρόσωπό του και είναι διαφορετικά από εκείνα των μελών της ομάδας. Ταυτόχρονα όμως ο τύπος του ηγέτη δε θα πρέπει να είναι πολύ διαφορετικός από το γενικό τύπο του μέσου όρου των υπολοίπων μελών της ομάδας, δηλαδή θα πρέπει και να διαφέρει από την ομάδα αλλά και να είναι όμοιος με αυτή. Από τη μια πλευρά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ηγέτη τον βοηθούν να ξεχωρίσει από την ομάδα, καθώς οι άνθρωποι υπακούν εύκολα στη θέληση κάποιου που παρουσιάζει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, από την άλλη πλευρά όμως, ο αδύναμος και αβοήθητος άνθρωπος έχει το αίσθημα ότι ταυτίζεται με τη δύναμη του ηγέτη, όταν ταυτίζει τον εαυτό του με εκείνον σε μεγάλο βαθμό. (Κυριακίδης 2003 : 9-11).

Είναι χαρακτηριστικές οι φιλοσοφικές σκέψεις του Πλάτωνα σχετικά με τον ηγέτη όπου, με βάση την πλατωνική προσέγγιση, ο τέλειος ηγέτης στην τέλεια πλατωνική πολιτεία πρέπει να διαθέτει προσωπική αξία και να είναι κάλλιστος από κάθε άποψη, ώστε να μπορεί να ασκεί σωστά την ηγεσία. Σύμφωνα με τον αρχαίο Έλληνα φιλόσοφο η ιδανική πολιτεία θα πρέπει να απαρτίζεται από ηγέτες που διαθέτουν σοφία και σωφροσύνη. Στο έργο του " Πολιτικός " παρουσιάζει ως θεμελιώδεις αρετές του ηγέτη την φρόνηση, τη δικαιοσύνη και την ανδρεία, τη σωφροσύνη και τη δικαιοσύνη και καθορίζει τις αρχές από τις οποίες θα πρέπει να διέπεται ένας σωστός ηγέτης :

Ορθογνωμία που είναι απαραίτητο στοιχείο για τη λήψη σωστών αποφάσεων.

Μέτρο. Η τέχνη να αποφασίζει διατηρώντας την αρμονία και την ισορροπία σε άνισες ή χαοτικές καταστάσεις. Η υπέρβαση του μέτρου από την πλευρά του ηγέτη θεωρείται όχι μόνο "ύβρις" αλλά και επικίνδυνη.

Ενότητα. Η καλλιέργεια της ενότητας μεταξύ των πολιτών, αποτελεί από τους βασικούς σκοπούς της ηγεσίας, που απορρέει από το ήθος της προσωπικότητας του ηγέτη (Διαμαντόπουλος 2010).

Χαρακτηριστικό επίσης είναι και το έργο του Φλωρεντινού Νικολό Μακιαβέλι "Ο Ηγεμόνας" (1513) το οποίο, παρά τις διαμάχες και τις αμφισβητήσεις που έχει προκαλέσει, μελετάται ακόμη και σήμερα και αποτελεί μια από τις σημαντικότερες πραγματείες πολιτικής ηγεσίας που έχουν γραφτεί ποτέ.

Ο φλωρεντινός Νικολό Μακιαβέλι παρατήρησε ότι κατάλληλος ηγέτης είναι εκείνος που επιβάλλει την τάξη με τη βία ή με το δόλο, με την αγάπη ή με το φόβο, με την αυστηρότητα ή τη γενναιοδωρία, με θεμιτά ή αθέμιτα μέσα αν χρειάζεται (Μακρυδημήτρης 2009).

Η εποχή του Μακιαβέλι, περίοδος των ιταλικών πολέμων, επιζητούσε από τον ηγέτη να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων και να μη διστάζει να εναλλάσσει τις συμπεριφορές του και αν είναι για το καλό της πατρίδας του, να μη διστάζει να χρησιμοποιεί βία ή ωμότητα.

Αυτές οι απόψεις ανατρέπουν την ουμανιστική θεώρηση του ανθρώπου, ο οποίος είναι σοφός και καθοδηγείται από την ηθική και τη συνείδηση και προβάλλεται η μορφή του ηγεμόνα, του οποίου η δύναμη έγκειται στην ικανότητά του να κυριαρχεί στο παιχνίδι του "φαίνεσθαι" και να εκδηλώνει αντίθετες μεταξύ τους συμπεριφορές αλλά και αρνητικές συμπεριφορές, οι οποίες αποδεικνύονται, σύμφωνα με τον Μακιαβέλι, απαραίτητες για την κοινωνική ζωή του ανθρώπου (Τσόλκας 2015 :159).

1.4.1 Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη

Η πλειονότητα των θεωριών που χαρακτηρίζουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη στηρίζονται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Μεγάλη σημασία για την άσκηση της ηγεσίας και την αποτελεσματικότητά της έχουν οι ιδιότητες του ηγέτη, το χάρισμα, η σκέψη, η συμπεριφορά, οι στόχοι που θέτει και οι αποφάσεις που λαμβάνει (Pinnow 2011).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που κάνουν τους ηγέτες να ξεχωρίζουν, χωρίς αυτό να σημαίνει ωστόσο ότι τα χαρακτηριστικά αυτά οδηγούν πάντοτε σε αποτελεσματική ηγεσία :

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1

Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη

1. Ο ηγέτης είναι δυναμικός και προσπαθεί πολύ ώστε να επιτύχει τους στόχους του.
2. Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος και επιθυμεί να καθοδηγεί τους άλλους χωρίς να αποφεύγει τις ευθύνες του.
3. Ο ηγέτης έχει πειθαρχημένη σκέψη και ευφυΐα. Έτσι μπορεί να παραμείνει ψύχραιμος σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, είναι ικανός να επιλύει προβλήματα, καθώς και να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις.
4. Ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα, υπευθυνότητα και ευσυνειδησία. Είναι χαρακτηριστικά που εμπνέουν την εμπιστοσύνη των ακολούθων του και ενισχύουν τη θέση του ως αρχηγού της ομάδας.
5. Ο ηγέτης έχει αυτοπεποίθηση και ενθουσιασμό. Είναι σίγουρος για την ορθότητα των αποφάσεων του, πείθει τους ακολούθους του και προσπαθούν όλοι μαζί με περισσή ενέργεια για την ικανοποίηση των στόχων.
6. Ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από συναισθηματική σταθερότητα και ωριμότητα. Επεξεργάζεται όλες τις πληροφορίες έχοντας στο μυαλό του τόσο το στόχο της επιχείρησής, όσο και τους ανθρώπους της. Δε μεταβάλλει τη διάθεσή του ανάλογα με τα γεγονότα και είναι προσανατολισμένος στο στόχο του.
7. Είναι εξωστρεφής και έχει ομαδικό πνεύμα. Εμπιστεύεται τους ανθρώπους του, είναι κοινωνικός, γεμάτος ενέργεια και νέες ιδέες.

Πηγή : Μπουραντάς (2005 : 112)

1.4.2 Τι μπορούν να επηρεάσουν οι ηγέτες

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2

Τι μπορούν να επηρεάσουν οι ηγέτες

Τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη ή οι οπαδοί μιας οργάνωσης ερμηνεύουν τα εξωτερικά γεγονότα.
Την επιλογή των στόχων και των στρατηγικών που ακολουθούν
Τα κίνητρα των μελών μιας οργάνωσης, ώστε να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους
Την αμοιβαία εμπιστοσύνη και τη συνεργασία
Την οργάνωση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων κάθε εργασίας.
Την οργάνωση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων κάθε εργασίας.
Την κατανομή των πόρων στις δραστηριότητες και τους στόχους
Την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των μελών της οργάνωσης
Την απόκτηση και διάχυση νέας γνώσης στα μέλη της οργάνωσης
Την υποστήριξη και συνεργασία της οργάνωσης από εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες
Το σχεδιασμό της επίσημης δομής, των προγραμμάτων και των συστημάτων της οργάνωσης.
Τις κοινές πεποιθήσεις και τις αξίες των μελών της οργάνωσης

Πηγή :<https://opencourses.auth.gr/>

1.5. Ηγεσία και μάνατζμεντ

Το 1969, ο πρόεδρος της Αμερικάνικης Ένωσης Μάνατζμεντ (American Management Association, AMA), διατύπωσε τον ορισμό του μάνατζμεντ : «Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται ένα έργο μέσω άλλων ανθρώπων».

Το μάνατζμεντ, αποτελεί δράση, τέχνη, ή τρόπο να οδηγήσει κάποιος μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, να τον διευθύνει, να σχεδιάσει την ανάπτυξή του και να τον ελέγξει και εφαρμόζεται σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Τα βασικά στοιχεία του μάνατζμεντ αποτελούν ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η δραστηριοποίηση και ο έλεγχος.

Η προέλευση του σύγχρονου μάνατζμεντ χρονολογείται στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, όπου επιστήμονες όπως ο Henry Fayol από τη Γαλλία ή ο Frederik Taylor από τις Η.Π.Α.

δημιούργησαν κινήσεις, σκέψεις και προσανατολισμούς σε σχέση με το μάνατζμεντ, η επίδραση των οποίων υφίσταται ακόμη και σήμερα (Ζαπουνίδης 2019).

Πολλές φορές στη βιβλιογραφία ο όρος ηγεσία αναφέρεται και ως μάνατζμεντ. Όμως οι δύο αυτοί όροι είναι διαφορετικοί, γιατί ηγέτης είναι αυτός που δημιουργεί το όραμα, ένα στόχο, μια αποστολή και τους πρωταρχικούς στόχους. Αντίθετα ο μάνατζερ, ελέγχει τα μέσα για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει ο ηγέτης.

Σύμφωνα με τον Kotter (1990), η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δύο ξεχωριστά συστήματα που αλληλοσυμπληρώνονται. Το μάνατζμεντ ασχολείται με την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας στις οργανωμένες δομές, ενώ η ηγεσία με την αντιμετώπιση των αλλαγών. Το μάνατζμεντ ασχολείται με το σχεδιασμό, τον προϋπολογισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, τον έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων, η ηγεσία ασχολείται με τον ορισμό της κατεύθυνσης του οργανισμού προς την αλλαγή, την κινητοποίηση των ανθρώπων και δημιουργία του οράματος του οργανισμού.

Το μάνατζμεντ επίσης δημιουργεί ένα βαθμό προβλεψιμότητας και οργάνωσης και έχει τη δυνατότητα συνεχούς παραγωγής των αναμενόμενων από όλους τους ενδιαφερόμενους βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων, σε αντίθεση με την ηγεσία που έχει πιο δυναμικό ρόλο, δημιουργεί χρήσιμες αλλαγές στον οργανισμό, είτε πρόκειται για καινοτόμα προϊόντα, είτε για μεθόδους και πρακτικές, με στόχο την ανταγωνιστικότητα (Kotter 2001 :42).

Την ίδια άποψη υποστηρίζει και ο Schein, θεωρώντας ότι η ηγεσία δημιουργεί και αλλάζει την κουλτούρα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, ενώ το μάνατζμεντ δρα στα πλαίσια μιας ήδη διαμορφωμένης κουλτούρας (Schein 2004: 11).

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τις διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη. Όσο περισσότερα ηγετικά χαρακτηριστικά παρουσιάζει ένας μάνατζερ, τόσο περισσότερα θα είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα για τη λειτουργία ενός οργανισμού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3

Διαφορές μάνατζερ-ηγέτη

ΜΑΝΑΤΖΕΡ	ΗΓΕΤΗΣ
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες, εντολές, ανταμοιβές, τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων αναγκών»	Περνά οράματα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική-μυαλό	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά, τη διαίσθηση
Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς»	Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση, προτιμά τη σταθερότητα	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική	Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

Πηγή : Μπουραντάς (2005 :90)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1 Γενετική θεωρία

Η γενετική θεωρία ή θεωρία του κληρονομικού χαρίσματος, αποτελεί την παλαιότερη προσέγγιση του φαινομένου της ηγεσίας. Έχει τις ρίζες της στις ευρωπαϊκές μοναρχίες και σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η ηγεσία είναι κληρονομικά μεταβιβάσιμη, δηλαδή οι ηγέτες γεννιούνται, δε γίνονται. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης διαθέτει έμφυτα χαρακτηριστικά και ικανότητες που τον κάνουν να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους. Έτσι, αυτοκράτορες, βασιλείς και τσάρου αποτέλεσαν παράδειγμα της πεποίθησης αυτής, η οποία κυριάρχησε έως τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, όπου τα χαρακτηριστικά του ηγέτη αποτέλεσαν αντικείμενο έρευνας, όταν οι ψυχολόγοι του στρατού ξηράς των ΗΠΑ μελέτησαν την επιλογή του ατόμου που είναι κατάλληλο να ηγηθεί σε μια ομάδα (Bass 1981).

Σταδιακά η γενετική θεωρία άρχισε να εγκαταλείπεται, καθώς όπως αποδείχθηκε, απόγονοι με ηγετικά γονίδια δεν αναδείχθηκαν σε ηγέτες, σε αντίθεση με άλλους ηγέτες οι οποίοι ξεχώρισαν λόγω των προσωπικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών τους.

2.2 Θεωρίες Χαρακτηριστικών

Σε αυτές ανήκουν οι θεωρίες που προσπαθούν να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών (Trait Theories).

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της ηγεσίας προσπαθεί να εξηγήσει τα διακριτά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη, μέσω της ταυτοποίησης ενός συνόλου προσωπικών χαρακτηριστικών. Θεωρήθηκε ότι οι πιθανοί ηγέτες θα μπορούσαν να εντοπιστούν βάσει κάποιων χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους. Το άτομο θα έπρεπε να διαθέτει κάποια ιδιαίτερα ηγετικά χαρακτηριστικά, τα οποία θα μπορούσαν να βελτιωθούν μέσω της πρακτικής, της κατάρτισης και της εμπειρίας (Goff 2003).

Η θεωρία των χαρακτηριστικών προέκυψε από τη θεωρία του «Μεγάλου Ανδρός» για να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ηγετών. Θεωρήθηκε ότι θα μπορούσαν να απομονωθούν αυτά τα χαρακτηριστικά και τα άτομα που θα τα διαθέτουν θα μπορούσαν να γίνουν επιτυχημένοι ηγέτες. Παρά το ότι αυτό ισχύει έως ένα βαθμό, δε σημαίνει ότι η απουσία κάποιων χαρακτηριστικών δεν καθιστά το άτομο ηγέτη. Κάποια χαρακτηριστικά εμφανίστηκαν συχνότερα στους επιτυχημένους ηγέτες, όπως :

τεχνικές δεξιότητες, φιλικότητα, παροχή κινήτρων, κοινωνικές δεξιότητες, διοικητικές ικανότητες, γενικό χάρισμα και εξυπνάδα (Bolden et al 2003).

2.2.1 Θεωρία Likert

Ο Likert αναπτύσσει τη θεωρία του στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας : το αυταρχικό εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο εκμεταλλευτικό, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό.

Σύμφωνα με το αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα, οι στόχοι και οι αποφάσεις καθορίζονται από την ηγεσία και μεταβιβάζονται στους ακόλουθους με τη μορφή διαταγών, οι οποίοι δεν μπορούν να τις επηρεάσουν, παρά μόνο μέσω της άτυπης οργάνωσης. Η εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τους ακολούθους του είναι πολύ περιορισμένη και κυριαρχεί έντονα ο συγκεντρωτικός έλεγχος. Η επικοινωνία διεξάγεται από τα πάνω προς τα κάτω, η παρακίνηση επιδιώκεται κυρίως μέσω του φόβου της τιμωρίας και μόνο περιστασιακά με ορισμένες αμοιβές. Οι σχέσεις μεταξύ ηγετών και μελών είναι περιορισμένες, ενώ τα αποτελέσματα αυτής της μορφής ηγεσίας είναι οι αρνητικές στάσεις, το υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων του προσωπικού και η χαμηλή παραγωγικότητα (Μπουραντάς 2002).

Στο καλοπροαίρετο εκμεταλλευτικό σύστημα, ο ηγέτης είναι αυταρχικός όσο και στο προηγούμενο σύστημα, έχει όμως έναν πατερναλιστικό χαρακτήρα. Προσπαθεί να πείσει τους ακολούθους του ότι είναι καλός και ότι κάνει είναι για το δικό τους συμφέρον. Επιτρέπει κάποια μορφή επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω και χρησιμοποιεί λιγότερο το φόβο της τιμωρίας και σε μεγαλύτερο βαθμό τις οικονομικές αμοιβές σε σχέση με τον αυταρχικό εκμεταλλευτικό ηγέτη, προκειμένου οι εργαζόμενοι να γίνουν παραγωγικοί.

Στο συμβουλευτικό σύστημα, η εμπιστοσύνη προς τα μέλη της ομάδας είναι μεγαλύτερη. Υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία, ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη τις γνώμες και τις ιδέες τους. Εκείνος λαμβάνει τις σημαντικότερες αποφάσεις και αφήνει τις λιγότερο σημαντικές για τα δευτερεύοντα ιεραρχικά κλιμάκια. Η τιμωρία χρησιμοποιείται μόνο περιστασιακά .

Το συμμετοχικό σύστημα βασίζεται στην πλήρη εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τα μέλη. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, σε κλίμα συναίνεσης και με βάση την αρχή της πλειοψηφίας. Επιδιώκεται η σωστή λειτουργία της αμφίδρομης επικοινωνίας, η συλλογική εργασία, ενώ τα συλλογικά αποτελέσματα και οι συλλογικές ανταμοιβές χρησιμοποιούνται ευρέως (Μπουραντάς 2002).

Μετά από αρκετές έρευνες και πειραματισμούς ο Likert κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το συμμετοχικό σύστημα είναι αποτελεσματικότερο και όπου εφαρμόζεται, η λειτουργία της οργάνωσης είναι πιο αποτελεσματική και η παραγωγικότητα υψηλότερη.

Οι βασικές αρχές οι οποίες θα πρέπει να ακολουθηθούν, σύμφωνα με τον Likert για την εφαρμογή του συμμετοχικού συστήματος σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό είναι οι ακόλουθες :

Παρακίνηση : οι συνθήκες της επιχείρησης ή του οργανισμού θα πρέπει να είναι τέτοιες ώστε να ικανοποιούνται τόσο οι κατώτερες όσο και οι ανώτερες ανάγκες των μελών της

Υποστήριξη : όλες οι σχέσεις των μελών με την επιχείρηση ή τον οργανισμό θα πρέπει να είναι τέτοιες ώστε να αντιλαμβάνονται ότι, διατηρώντας την ατομικότητά τους, αποτελούν οργανικό του μέρος, έχοντας την επιθυμητή υποστήριξη από αυτόν.

Ομαδική εργασία : ο ηγέτης πρέπει να ευνοεί την ομαδική εργασία. Οι αποφάσεις από το άτομο περνούν στην ομάδα. Απαραίτητες θεωρούνται η ανάπτυξη του συλλογικού πνεύματος και η επιδίωξη της συναίνεσης.

Επιδίωξη προκλητικών στόχων : η επιδίωξη προκλητικών στόχων μέσω δημοκρατικών διαδικασιών, δημιουργούν υψηλό ηθικό και αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Αποτελεσματικότητα και συντονισμός της ομαδικής εργασίας : ο Likert θεωρεί μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό σαν ένα κοινωνικό σύστημα από αλληλεξαρτώμενες ομάδες, ο συντονισμός των οποίων είναι προϋπόθεση αποτελεσματικής λειτουργίας (Μπουραντάς 2002).

2.2.2 Θεωρία Blake-Mouton

Στις αρχές της δεκαετίας του 1960, αναπτύχθηκε από τους Robert Blake και Jane Mouton το Πλέγμα Διαχείρισης (Managerial Grid) ή Πλέγμα Ηγεσίας (Leadership Grid), ένα πλαίσιο, το οποίο συμπλήρωσαν αρκετές φορές (το 1978, το 1985 και το 1994), που προσδιορίζει το βαθμό εστίασης στο έργο και τον άνθρωπο, καθορίζοντας παράλληλα πέντε συνδυασμούς, ως ξεχωριστά στυλ ηγεσίας (Kane 2018).

Το Πλέγμα Διαχείρισης βασίζεται σε δύο διαστάσεις συμπεριφοράς: στην εστίαση στους ανθρώπους και την εστίαση στα αποτελέσματα. Η εστίαση στον άνθρωπο είναι ο βαθμός

στον οποίο ο ηγέτης εξετάζει τις ανάγκες των μελών της ομάδας του, τα ενδιαφέροντα και τους τομείς της προσωπικής τους ανάπτυξης όταν αποφασίζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για να πραγματοποιηθεί ένα έργο. Η εστίαση στα αποτελέσματα είναι ο βαθμός στον οποίο ένας ηγέτης δίνει έμφαση σε συγκεκριμένους στόχους, στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και στην υψηλή παραγωγικότητα όταν αποφασίζει να πραγματοποιήσει ένα έργο (Shilpa and Shalini 2012).

Χρησιμοποιώντας τον άξονα για το σχεδιασμό της ηγεσίας με εστίαση στα αποτελέσματα έναντι εκείνης που εστιάζει στους ανθρώπους, οι Blake και Mouton όρισαν τα πέντε ακόλουθα στυλ ηγεσίας :

ΣΧΗΜΑ 2.1

Το Διαχειριστικό Πλέγμα των Blake Mouton

- Το Διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton



Πηγή :<http://docplayer.gr/>

2.3 Συμπεριφορικές θεωρίες

Είναι οι θεωρίες που απομονώνουν συμπεριφορές επιχειρώντας να μελετήσουν τα χαρακτηριστικά της ομάδας και του ηγέτη και πώς αυτά επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά του και θεωρούν ότι η ηγετική συμπεριφορά διδάσκεται.

Οι συμπεριφορικές θεωρίες προτείνουν ότι συγκεκριμένες συμπεριφορές διαφοροποιούν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες. Τρεις μεγάλες σχολές δημιουργήθηκαν για τη μελέτη και τον προσδιορισμό των καταλληλότερων και πιο αποτελεσματικών συμπεριφορών που εμφάνιζαν οι ηγέτες, η μία στο Ohio State University, άλλη στο University of Michigan και η τρίτη στο Harvard. Και στις τρεις περιπτώσεις οι ερευνητές μέσω παρατήρησης και εργαστηριακών μετρήσεων, προσπάθησαν να μελετήσουν τις ηγετικές συμπεριφορές.

Η σημαντικότερη συνεισφορά των συμπεριφορικών προσεγγίσεων είναι ο καθορισμός δύο ευρύτερων πεδίων ηγετικών συμπεριφορών: ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στο έργο (task oriented) και ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στα άτομα (person oriented) (House & Aditya 1997).

Ο προσανατολισμός στο έργο δίνει έμφαση στην επιτέλεση των καθηκόντων, ενώ ο προσανατολισμός στα άτομα δίνει έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό και τις ανάγκες του και επιδιώκεται ο συναισθηματικός δεσμός με την επιχείρηση (Φωτόπουλος 2013 : 15).

Το Πανεπιστήμιο του Ohio δημιούργησε το Leader Behavior Description Questionnaire, το οποίο δόθηκε σε ανθρώπους της εκπαίδευσης, του στρατού και των επιχειρήσεων και με βάση τις απαντήσεις, διαμορφώθηκαν δύο γενικοί τύποι της ηγετικής συμπεριφοράς : η *αρχική δομή* (initiating structure), η οποία αφορά συμπεριφορές σχετικές με την εργασία, όπως η δομή και η οργάνωση των εργασιών, ο καθορισμός και ο προγραμματισμός των αρμοδιοτήτων και των ρόλων και το *ενδιαφέρον* (consideration), το οποίο περιλαμβάνει συμπεριφορές για την οικοδόμηση σχέσεων όπως η συντροφικότητα, σεβασμός, εμπιστοσύνη μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων (Northouse 2016).

Ο σκοπός των συμπεριφορικών προσεγγίσεων είναι να εξηγήσει πώς οι ηγέτες συνδυάζουν αυτές τις δύο συμπεριφορές για να επηρεάσουν τους ακολούθους τους και να επιτύχουν έναν στόχο.

2.3.1 Η θεωρία X και Y

Η συγκεκριμένη θεωρία αναπτύχθηκε από τον Mc Gregor (1960) και κατηγοριοποιεί τις ηγετικές συμπεριφορές σε αυταρχική και δημοκρατική, βασιζόμενη σε μια σειρά υποθέσεων για τη φύση των ανθρώπων, βάσει των οποίων υιοθετείται και το ανάλογο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς. Τις υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και συμπεριφορά, ο McGregor τις διαχώρισε σε δυο μεγάλες κατηγορίες, με τις ονομασίες X και Y.

Η θεωρία X βασίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι δεν αγαπούν την εργασία, δεν επιθυμούν να αναλάβουν ευθύνες και πρωτοβουλίες, υποκινούνται από το χρήμα και την επιβολή της τιμωρίας. Οι ηγέτες που ασπάζονται τη συγκεκριμένη θεωρία, τείνουν να υιοθετούν το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, λαμβάνουν μόνοι τους αποφάσεις, καθοδηγούν και ελέγχουν αυστηρά τους υφισταμένους τους με αυστηρές οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Αντίθετα η θεωρία Y θεωρεί τον άνθρωπο υπεύθυνο άτομο που αγαπά την εργασία και επιθυμεί την ανάληψη πρωτοβουλιών, κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες..

Κατά συνέπεια, οι ηγέτες που ακολουθούν αυτή τη θεωρία, υιοθετούν το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, ευνοώντας την ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών και ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή των υφισταμένων τους στη διατύπωση απόψεων και λήψη αποφάσεων (Λυγερού 2018 :10).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

Θεωρίες X και Y

ΘΕΩΡΙΕΣ X ΚΑΙ Y	
Οι εργαζόμενοι δεν αγαπούν την εργασία και θέλουν να την αποφύγουν	Οι εργαζόμενοι μπορούν να δουν την εργασία τόσο φυσικά όσο τον ελεύθερο χρόνο
Απαιτείται έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας για να έχουμε αποτέλεσμα	Ένα άτομο που αυτοδεσμεύεται στους στόχους του, αυτοελέγχεται και αυτοκατευθύνεται
Οι εργαζόμενοι αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών και αναζητούν επίσημες κατευθύνσεις	Ο μέσος άνθρωπος μπορεί να μάθει να δέχεται ή ακόμη και να αναζητά την ανάληψη ευθυνών
Το σημαντικότερο για τους εργαζόμενους	Η δημιουργικότητα υπάρχει μέσα σε

είναι να νιώθουν ασφαλείς για τη θέση τους και δεν εκδηλώνουν μεγάλες φιλοδοξίες	όλους (και όχι μόνο σε αυτούς που διοικούν
--	--

Πηγή : Σαχινίδης Α. 2009

2.3.2 Ηγετικά στυλ του Kurt Lewin

Πρωτοπόρος στην ταξινόμηση των στυλ ηγεσίας υπήρξε ο Kurt Lewin, ο οποίος στα τέλη της δεκαετίας του 1930 διεξήγαγε έρευνες σχετικά με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Η κατηγοριοποίηση των στυλ ηγεσίας είναι η εξής :

Οι αυταρχικοί ηγέτες (Autocratic/Authoritarian leaders)

Γνωστοί και ως αυτοκρατορικοί ηγέτες, παρέχουν σαφείς προσδοκίες για το τι πρέπει να γίνει, όταν πρέπει να γίνει και πώς πρέπει να γίνει. Αυτό το στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται τόσο στη διοίκηση του ηγέτη, όσο και στον έλεγχο των οπαδών και υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ του αρχηγού και των μελών. Αυτού του τύπου οι ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις με ελάχιστες ή καθόλου πληροφορίες από την υπόλοιπη ομάδα. Ο Lewin επίσης κατέληξε στο συμπέρασμα ότι είναι πιο δύσκολο ένας ηγέτης να μετακινηθεί από το αυταρχικό στυλ στο δημοκρατικό, παρά το αντίστροφο (Lewin, Lippit & White 1939).

Οι δημοκρατικοί ηγέτες (Democratic Leaders)

Σύμφωνα με τον Lewin, η δημοκρατική ηγεσία αποτελεί το αποτελεσματικότερο στυλ ηγεσίας. Ο δημοκρατικός ηγέτης καθοδηγεί την ομάδα, συμμετέχει στην ομάδα και επιτρέπει και την είσοδο νέων μελών σε αυτήν. Ενθαρρύνει τα μέλη να συμμετάσχουν, αλλά διατηρεί τον τελευταίο λόγο στη λήψη αποφάσεων. Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι εμπλέκονται ενεργά στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων και είναι περισσότερο δημιουργικά. Αισθάνονται σημαντικό μέρος της ομάδας, γεγονός που συμβάλλει στη δέσμευση για τους στόχους της ομάδας. Παρόλα αυτά όμως τείνουν να είναι λιγότερο παραγωγικά από τα μέλη των ομάδων με αυταρχική ηγεσία (Lewin, Lippit & White 1939).

Οι φιλελεύθεροι ηγέτες (Laissez-faire Leaders)

Είναι οι ηγέτες που χρησιμοποιούν την ηγεσία του laissez faire. Ελαχιστοποιείται η συμμετοχή του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων, επιτρέποντας στα στελέχη της ομάδας να λαμβάνουν τις δικές τους, ακόμη κι αν δε φέρουν οι ίδιοι ευθύνη για το αποτέλεσμα.

Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις σε σημαντικά ζητήματα, χρησιμοποιεί ελάχιστα τη δύναμή του, ενώ δίνει απόλυτη ελευθερία δράσης και ανεξαρτησίας στους υφιστάμενους για να καθορίσουν τους στόχους και να τους επιτύχουν. Αυτός ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας, ενδέχεται να οδηγήσει σε έλλειψη συνοχής της ομάδας, καθώς και στη μη εκπλήρωση οργανωτικών στόχων και κατά συνέπεια σε αναποτελεσματικότητα και χάος (Avolio & Bass 2004).

2.3.3 Θεωρία ωριμότητας και ανωριμότητας του Chris Argyris

Ο Chris Argyris, μελετώντας τις βιομηχανικές οργανώσεις για να καθορίσει την επίδραση διάφορων διοικητικών μεθόδων στην ατομική συμπεριφορά και την ανάπτυξη των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας τους, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι πρέπει στην πάροδο του χρόνου να υπάρξουν μια σειρά αλλαγών στη συμπεριφορά του ατόμου ώστε να οδηγηθεί από την ανωριμότητα στην ωριμότητα. Οι αλλαγές αυτές που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα, συμβαίνουν με έναν συνεχή τρόπο και μια υγιής προσωπικότητα αναπτύσσεται κατά τη διάρκεια της διαδρομής από την ανωριμότητα στην ωριμότητα. (<http://www2.aueb.gr/>).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2

Μετάβαση από την ανωριμότητα στην ωριμότητα

ΑΝΩΡΙΜΟΤΗΤΑ	ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ
Παθητικός	Ενεργητικός
Εξαρτημένος	Ανεξάρτητος
Χρησιμοποιεί συγκεκριμένους τρόπους συμπεριφοράς	Ικανός να συμπεριφερθεί με πολλούς τρόπους
Περίεργα, συμπτωματικά και χωρίς βάθος ενδιαφέροντα	Βαθύτερα και ουσιαστικότερα ενδιαφέροντα
Βραχυχρόνια προοπτική	Μακροχρόνια προοπτική
Κατώτερη θέση	Ίση ή ανώτερη θέση
Δε γνωρίζει τον εαυτό του	Γνωρίζει και ελέγχει τον εαυτό του

Πηγή : (<http://www2.aueb.gr/>)

Πραγματοποιώντας έρευνες σε διάφορους οργανισμούς, ο Chris Argyris παρατήρησε τις διάφορες μορφές διοίκησης και πώς αυτές επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την

προσωπικότητα των εργαζομένων. Παρατήρησε πώς οι επιχειρήσεις δημιουργούν στους εργαζόμενους ψυχολογικά προβλήματα που έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία ψυχοσυναισθηματικής ανωριμότητας, επειδή τους συμπεριφέρονται με τρόπο που τους ενισχύει την ευθυνοφοβία. Έτσι κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο τρόπος διοίκησης που ασκείται σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό επηρεάζει την ωριμότητα του ατόμου, εφόσον το άτομο αναγκάζεται να είναι παθητικό και εξαρτημένο.

Με βάση αυτή τη θεωρία υπάρχουν δύο μοντέλα κατεύθυνσης της συμπεριφοράς του ατόμου. Με βάση το πρώτο μοντέλο, υπάρχουν κάποιες μεταβλητές που οδηγούν στον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ατόμου και αφορούν την ανάγκη επιτυχίας του ατόμου, τους στόχους που έχει θέσει, την ανάγκη για την επιτυχία και τη μείωση των αρνητικών συναισθημάτων. Αντίθετα το δεύτερο μοντέλο αφορά μεταβλητές που βοηθούν τον ηγέτη να μαθαίνει διαρκώς νέα πράγματα τόσο από τη δική του συμπεριφορά, όσο και από τη συμπεριφορά των άλλων, στηριζόμενος σε αξιόπιστα δεδομένα, σε πληροφόρηση και αφοσίωση στις επιλογές

Συμπερασματικά θα πρέπει να υπάρχει σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό το κατάλληλο κλίμα και η κατάλληλη παροχή κινήτρων και παρακίνησης, που θα οδηγήσουν στην ωριμότητα του ατόμου και σε μεγαλύτερη υπευθυνότητα στον εργασιακό του χώρο (Μαντζουράτου 2019 : 37).

2.4 Θεωρίες χαρακτηριστικών της κατάστασης (Contingency Theories)

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι θεωρίες που επιχειρούν να προσδιορίσουν συγκεκριμένους παράγοντες μέσα σε έναν οργανισμό που επηρεάζουν τη δυνατότητα κάποιου να ηγηθεί (Contingency Theories). Υποστηρίζουν ότι ο ηγέτης πρέπει να αξιολογεί το περιβάλλον και την κατάσταση και να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την κατάσταση που έχει να αντιμετωπίσει. Με βάση τις θεωρίες αυτές, δεν υπάρχει ένα και μόνο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, αλλά αν οι συνθήκες απαιτούν από τον ηγέτη να εστιάσει στην παραγωγή για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να εστιάσει στο έργο. Αν οι συνθήκες απαιτούν να εστιάσει στον παράγοντα άνθρωπο, θα πρέπει να προσανατολιστεί στις σχέσεις.

Η συγκεκριμένη θεωρία προτείνει ότι η καλύτερη λύση για ένα πρόβλημα εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες όπως το περιβάλλον, οι στόχοι, η τεχνολογία και οι άνθρωποι που εμπλέκονται σε αυτό. Αρνείται την ιδέα ότι υπάρχει μόνο ένας σωστός τρόπος άσκησης

εξουσίας, προτείνοντας ότι η καλύτερη λύση σε ένα πρόβλημα εξαρτάται από την κατάσταση. Προτείνει επομένως την εφαρμογή διαφορετικών στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις περιστάσεις (Lartey F. M. 2020).

2.4.1 Το μοντέλο ηγεσίας των VROOM και YETTON

Το μοντέλο ηγεσίας των Vroom και Yetton, συνδέει τη μέθοδο ηγεσίας με την κατάσταση. Δηλαδή, εφόσον έχουν σταθμιστεί όλες οι παράμετροι του προβλήματος, ο ηγέτης είναι σε θέση να επιλέξει το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας, το οποίο δεν προκύπτει αυθαίρετα, αλλά μέσα από πέντε στυλ ηγεσίας που προτείνει το συγκεκριμένο μοντέλο :

I. Το πρώτο αυταρχικό : Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, λαμβάνοντας υπόψη τις πληροφορίες που έχει αυτός και δίνει εντολές στα υπόλοιπα μέλη.

II. Το δεύτερο αυταρχικό : Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του αλλά χρησιμοποιεί και πληροφορίες που θα αντλήσει από τα μέλη

III. Το πρώτο συμβουλευτικό : Ο ηγέτης λαμβάνει την τελική απόφαση αφού πρώτα συζητήσει το θέμα σε ατομικό επίπεδο.

IV. Το δεύτερο συμβουλευτικό : Ο ηγέτης λαμβάνει την τελική απόφαση μετά από συζήτηση του θέματος με τα μέλη της του, όχι πλέον σε ατομικό αλλά σε ομαδικό επίπεδο.

V. Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό : Ο ηγέτης εισηγείται το πρόβλημα και η απόφαση λαμβάνεται με τη συμμετοχή όλων.

Εκείνο που καθορίζει το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας, είναι οι παράμετροι του προβλήματος και πιο συγκεκριμένα : η σημασία του προβλήματος, οι διαθέσιμες πληροφορίες, η οριοθέτηση του προβλήματος, ο ρόλος των υφισταμένων για την εφαρμογή της απόφασης, ο βαθμός αποδοχής της απόφασης, το αν ληφθεί η απόφαση μόνο από τον ηγέτη, ο βαθμός αποδοχής των στόχων της οργάνωσης από τους υφιστάμενους, οι συγκρούσεις που πιθανόν προκύψουν στα πλαίσια της ομάδας κατά τη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος και τη λήψη της κατάλληλης απόφασης.

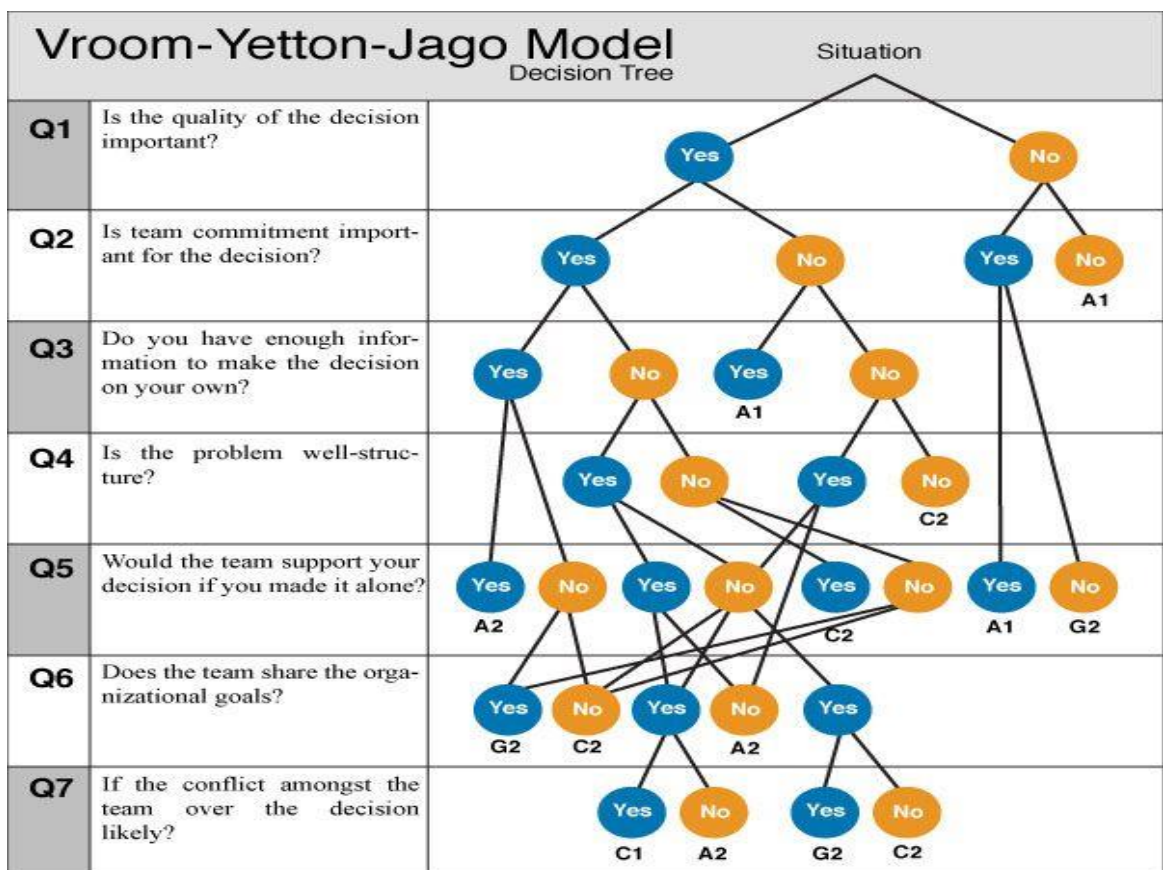
Για την επιλογή του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας, το μοντέλο προτείνει τη χρήση ενός «δέντρου απόφασης», το οποίο περιλαμβάνει επτά κλειστές ερωτήσεις διάγνωσης της κατάστασης, δηλαδή μια σειρά ερωτημάτων στα οποία η απάντηση μπορεί να είναι μόνο «ναι» ή «όχι», τα οποία είναι τα εξής :

1. Είναι σημαντικό να ληφθεί μια απόφαση που θα επιφέρει ένα διαφορετικό και καλύτερο αποτέλεσμα;
2. Ο ηγέτης έχει όλες τις πληροφορίες ώστε να πάρει μια σωστή απόφαση;
3. Είναι το πρόβλημα σωστά δομημένο;
4. Η αποδοχή της απόφασης από τους υφιστάμενους είναι κρίσιμη για την υλοποίησή της;
5. Η απόφαση θα είναι αποδεκτή από τους υφιστάμενους;
6. Οι υφιστάμενοι δέχονται τους στόχους της οργάνωσης βάσει των οποίων θα λυθεί το πρόβλημα;
7. Είναι πιθανή η ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας κατά τη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος; (<http://changingminds.org>).

Η μορφή του δέντρου απόφασης είναι η εξής με βάση το παρακάτω σχήμα:

ΣΧΗΜΑ 2.2

Μοντέλο ηγεσίας των Vroom και Yetton



Πηγή :<https://www.intology.co.uk/>

2.4.2 Ενδεχομενική θεωρία του Fiedler

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η συμπεριφορά του ηγέτη προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση τόσο της προσωπικότητάς του, όσο και των καταστάσεων που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σχετίζεται με τις περιστάσεις κάτω από τις οποίες δρα ο ηγέτης. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης μπορεί να είναι αποτελεσματικός σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, ενώ σε κάποια άλλη όχι. Οι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη και διαμορφώνουν το περιβάλλον γύρω από την απόφαση είναι οι εξής :

Οι σχέσεις του ηγέτη με την ομάδα του. Εξετάζονται οι σχέσεις που επικρατούν μεταξύ τους (αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμός), οι οποίες εφόσον είναι καλές, υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να γίνουν αποδεκτές οι προτάσεις και οι αποφάσεις του ηγέτη.

Τα καθήκοντα της ομάδας. Εξετάζεται το πώς δομούνται τα καθήκοντα μέσα στην ομάδα. Αν τα καθήκοντα της ομάδας δεν είναι ξεκάθαρα, δεν μπορεί να ασκηθεί αποτελεσματική ηγεσία και η προσωπική κρίση των υφιστάμενων παίζει σημαντικότερο ρόλο για την εκπλήρωση της αποστολής της οργάνωσης.

Η δύναμη που αντλεί ο ηγέτης λόγω της θέσης του. Εξετάζεται η θέση του ηγέτη μέσα στο ιεραρχικό σύστημα της οργάνωσης, από την οποία εξαρτώνται οι αμοιβές και οι ποινές που θα χρησιμοποιήσει στους υφιστάμενούς του αλλά και το κύρος του απέναντι στην ομάδα που διοικεί.

Σύμφωνα με αυτές τις παραμέτρους, μια κατάσταση μπορεί να είναι ευνοϊκή ή δυσμενής. Το στυλ ηγεσίας που θα εφαρμόζεται θα είναι προσανατολισμένο είτε προς τα καθήκοντα (αυταρχικό), είτε προς τους ανθρώπους (συμμετοχικές διαδικασίες, καλό εργασιακό κλίμα). Το συμπέρασμα είναι ότι το στυλ που είναι προσανατολισμένο προς το έργο είναι αποτελεσματικότερο σε πολύ ευνοϊκές ή πολύ δυσμενείς συνθήκες, ενώ το στυλ που είναι προσανατολισμένο στις ανθρώπινες σχέσεις είναι αποτελεσματικότερο σε ενδιάμεσες καταστάσεις.

Όσον αφορά την επίτευξη της ισορροπίας ανάμεσα στην ηγεσία και την κατάσταση, θα πρέπει ο ηγέτης να εφαρμόσει μια μορφή ηγεσίας κατάλληλη για την περίπτωση, είτε να αλλάξει η κατάσταση για να συμβαδίσει με το στυλ ηγεσίας, είτε να γίνουν αλλαγές και στα δύο (Αναγνώστου 2004 :31-32).

2.4.3 Καταστασιακή θεωρία του Paul Hersey και Ken Blanchard (situational leadership model)

Η θεωρία αυτή διατυπώθηκε για πρώτη φορά το 1969 ως «Θεωρία για τον κύκλο ζωής της ηγεσίας» (Hersey and Blanchard, 1969). Βασίζεται στην πεποίθηση πως η ηγεσία πρέπει να είναι ανάλογη του βαθμού επιμέλειας που υποδεικνύουν οι ακόλουθοι.

Η καταστασιακή θεωρία είναι μια θεωρία που εστιάζεται στην ετοιμότητα των ακολούθων. Οι ακόλουθοι (followers) είναι αυτοί που αποδέχονται ή απορρίπτουν τον ηγέτη, ανεξάρτητα από τις ενέργειες του ηγέτη. Κατά συνέπεια από τις ενέργειές τους εξαρτάται η αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Όσον αφορά την έννοια της ετοιμότητας, οι Hersey and Blanchard την όρισαν ως το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι είναι ικανοί και πρόθυμοι να εκτελέσουν μια εργασία.

Η καταστασιακή θεωρία χρησιμοποιεί τις παραμέτρους της ηγεσίας που προσδιόρισε ο Fiedler : τις συμπεριφορές ως προς το έργο και ως προς τις σχέσεις, πηγαίνοντας ένα βήμα παραπάνω συνδυάζοντας και αξιολογώντας αυτές τις δύο παραμέτρους ως υψηλές ή χαμηλές, με αποτέλεσμα να προκύπτουν τα ακόλουθα τέσσερα στυλ ηγεσίας :

Κατευθυντικό : το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας παρουσιάζει υψηλό προσανατολισμό στο έργο και χαμηλό προσανατολισμό στις σχέσεις. Ο ηγέτης καθορίζει τους ρόλους και υποδεικνύει τι, πώς πού και πότε να γίνει μια εργασία.

Ενισχυτικό : το ενισχυτικό στυλ ηγεσίας παρουσιάζει υψηλό προσανατολισμό στο έργο και υψηλό προσανατολισμό στις σχέσεις. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης παρουσιάζει κατευθυντική και υποστηρικτική συμπεριφορά.

Συμμετοχικό : το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας παρουσιάζει χαμηλό προσανατολισμό στο έργο και υψηλό προσανατολισμό στις σχέσεις. Ο ηγέτης και οι ακόλουθοι λαμβάνουν από κοινού αποφάσεις, ενώ ο κύριος ρόλος του ηγέτη είναι η διευκόλυνση και η επικοινωνία.

Εκχώρησης: παρουσιάζει χαμηλό προσανατολισμό στο έργο και χαμηλό προσανατολισμό στις σχέσεις. Ο ηγέτης παρέχει ελάχιστες κατευθύνσεις ή καθοδήγηση.

Βάσει των ανωτέρω στυλ ηγεσίας, προκύπτουν τα ανάλογα τέσσερα στάδια ετοιμότητας των ακολούθων :

E1: Οι ακόλουθοι είναι απρόθυμοι και ανίκανοι να αναλάβουν ευθύνες για τις πράξεις τους, είτε γιατί δεν μπορούν, είτε γιατί δεν έχουν εμπιστοσύνη στις δυνατότητές τους.

E2: Οι ακόλουθοι είναι ανίκανοι αλλά πρόθυμοι να διεκπεραιώσουν τις εργασίες που τους ανατίθενται, γιατί είναι μεν παρακινήμενοι, δεν έχουν όμως τις απαιτούμενες δεξιότητες.

E3: Οι ακόλουθοι είναι ικανοί αλλά απρόθυμοι να εργαστούν. Δηλαδή έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες αλλά όχι την προθυμία να κάνουν αυτό που τους ζητά ο ηγέτης.

E4: Οι ακόλουθοι είναι ικανοί και πρόθυμοι να κάνουν την εργασία που τους ζητείται.

Η καταστασιακή θεωρία της ηγεσίας αντιλαμβάνεται τη σχέση ηγέτη-ακόλουθου σαν τη σχέση γονέα-παιδιού, όπου ο γονέας χαλαρώνει τον έλεγχο όταν το παιδί γίνεται ώριμο και υπεύθυνο. Με τον ίδιο τρόπο και οι ηγέτες μειώνουν τον έλεγχο και τις σχεσιακές συμπεριφορές, όταν οι ακόλουθοι έχουν κατακτήσει υψηλότερα επίπεδα ετοιμότητας (Robins et al 2012).

2.5 Σύγχρονες μορφές ηγεσίας

2.5.1 Συναλλακτική ηγεσία (*Transactional Leadership*)

Η συναλλακτική ηγεσία, την οποία παρουσίασε ο Burns (1978), επικεντρώνεται στις ανταλλαγές που συμβαίνουν ανάμεσα στον ηγέτη και τους ακολούθους του. Παραδείγματα συναλλακτικής ηγεσίας είναι οι εκπαιδευτικοί που δίνουν ένα βαθμό στους μαθητές όταν ολοκληρώνουν επιτυχώς μια εργασία ή ένας προϊστάμενος που δίνει προαγωγή στους υπαλλήλους που επιτυγχάνουν τους στόχους μιας επιχείρησης.

Ο συναλλακτικός ηγέτης σε έναν εργασιακό χώρο, ξεκαθαρίζει το ρόλο και τα καθήκοντα κάθε εργαζόμενου και τους ανταμείβει είτε ηθικά, με αναγνώριση της προσφοράς τους και προαγωγή, είτε υλικά με αύξηση των απολαβών. Αντίθετα οι εργαζόμενοι που δεν επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα «τιμωρούνται» με διάφορους τρόπους. Οι αμοιβές επομένως για την καλή απόδοση και οι συνέπειες για την κακή απόδοση, χαρακτηρίζουν την αποτελεσματικότητα της συναλλακτικής ηγεσίας, η οποία κατά συνέπεια επικεντρώνεται σε διαδικασίες και όχι σε ιδέες και οράματα (Bass 1990).

Αυτές οι ανταλλαγές επιτρέπουν στους ηγέτες να επιτύχουν τους στόχους απόδοσης, να ολοκληρώσουν τα απαιτούμενα καθήκοντα, να παρακινήσουν τους ακόλουθους προς την επίτευξη καθορισμένων στόχων και να επικεντρωθούν στη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, μέσω των εξωτερικών αμοιβών. Παράλληλα οι ακόλουθοι

μπορούν να επιδιώξουν το δικό τους συμφέρον, να ελαχιστοποιήσουν το άγχος εργασίας και να επικεντρωθούν σε σαφείς οργανωτικούς στόχους όπως για παράδειγμα η αυξημένη ποιότητα, η εξυπηρέτηση πελατών, το μειωμένο κόστος και η αύξηση της παραγωγής (McCleskey 2014).

Τα χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας είναι τα εξής :

I. Η ενδεχόμενη ανταμοιβή. Πρόκειται για ένα είδος συμφωνίας μεταξύ ηγετών και ακολούθων, των οποίων οι προσπάθειες ανταλλάσσονται με συγκεκριμένες αμοιβές, ένα είδος συμφωνίας βάσει των οποίων καθορίζονται οι στόχοι και οι απολαβές για αυτούς που θα τους επιτύχουν.

II. Η κατ' εξαίρεση διαχείριση. Ο ηγέτης προβαίνει σε διορθωτικές κριτικές, αρνητικές αντιδράσεις και αρνητικές ενισχύσεις. Η κατ'εξαίρεση διαχείριση έχει δύο μορφές, την ενεργή και την παθητική. Όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί την ενεργή διαχείριση, παρακολουθεί τους ακόλουθους για τυχόν λάθη και προβαίνει σε διορθωτικές παρεμβάσεις, ενώ στην περίπτωση της παθητικής διαχείρισης ο ηγέτης παρεμβαίνει μόνο αν δεν έχουν τηρηθεί οι απαιτούμενες προδιαγραφές ή όταν προκύπτει κάποιο πρόβλημα.

Ουσιαστικά και στις δύο περιπτώσεις και σε αυτήν της ενδεχόμενης ανταμοιβής και της κατ' εξαίρεση διαχείρισης, χρησιμοποιούνται περισσότερο τα αρνητικά μοτίβα ενίσχυσης, παρά τα θετικά μοτίβα ενθάρρυνσης της ενδεχόμενης ανταμοιβής (Northouse 2016 :171-172).

2.5.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία (*Transformational Leadership*)

Η πρώτη αναφορά στην μετασχηματιστική ηγεσία έγινε από τον Burns (1978) και από τον Bass (1985). Ξεκινώντας από την πρώιμη φάση της θεωρητικής θεμελίωσης της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η ηγεσία θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με έναν συλλογικό σκοπό και οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να κρίνονται από την ικανότητά τους να υλοποιούν κοινωνικές αλλαγές. Σύμφωνα με τον Burns, ο ηγέτης είναι εκείνος που ωθεί τους εργαζόμενους να προσπαθούν περισσότερο για πιο αποδοτικά αποτελέσματα και την επίτευξη στόχων που αντιπροσωπεύουν τις αξίες, τα πιστεύω, τις επιθυμίες τόσο του ηγέτη όσο και των ίδιων. Προσπαθεί να δημιουργήσει κίνητρα, να ικανοποιήσει τις βαθύτερες ανάγκες τους και να επιτύχει την πλήρη αφοσίωση τους σε αυτόν (Burns 1978).

Σύμφωνα με τον Nash (2012 : 3), ως μετασχηματιστική ορίζεται η ηγεσία που στοχεύει στη βαθιά αλλαγή των ηγετών και των οργανισμών στους οποίους ηγούνται. Βασίζεται στη δύναμη της επιρροής που είναι σχετική με τις λειτουργίες ενός οργανισμού και εστιάζει περισσότερο στους ανθρώπους και την αλλαγή κουλτούρας, παρά στις δομές.

Η μετασχηματιστική ηγεσία ορίζεται από τρεις διαστάσεις :

I. Το χάρισμα. Αφορά την επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στους υφισταμένους του ώστε να τους εμπνέει και να κερδίζει την εμπιστοσύνη τους και το σεβασμό. Αυτό συνιστά σημαντικό παράγοντα επιτυχίας του ηγέτη, καθώς ο ηγέτης που διαθέτει το χάρισμα έχει περισσότερες πιθανότητες να επηρεάζει τους υφισταμένους του, σε σχέση με εκείνον που δεν το διαθέτει.

II. Εξατομικευμένη φροντίδα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες οφείλουν να αναζητούν και να επιδεικνύουν νέους τρόπους επίλυσης προβλημάτων και να προάγουν ιδέες που δεν έχουν εφαρμοστεί ξανά, ακόμη και αν χρειάζεται να μάθουν από τους υφιστάμενους (Bass & Avolio 1994).

III. Εξατομικευμένο ενδιαφέρον. Θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να εστιάζουν στις διαφορές των εργαζομένων και να τους καθοδηγούν, όταν κρίνεται απαραίτητο. Επιπλέον για να καταστεί αποτελεσματικός ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να ακούσει προσεκτικά τις απόψεις και τους προβληματισμούς των υφισταμένων του (Avolio & Bass 1995).

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι κατά κάποιο τρόπο μια επέκταση της συναλλακτικής ηγεσίας. Η συναλλακτική ηγεσία υπογραμμίζει τη συναλλαγή ή την ανταλλαγή μεταξύ ηγετών και υφισταμένων ή οπαδών, τους οποίους εκείνος ανταμείβει όταν εκπληρώνουν τους στόχους. Η μετασχηματιστική ηγεσία προχωρά σε ένα επόμενο επίπεδο, εμπνέοντας τους εργαζόμενους να δεσμευτούν σε ένα κοινό όραμα απέναντι στον οργανισμό, καθοδηγώντας τους προς την καινοτομία, αναπτύσσοντας τις ικανότητές τους μέσω καθοδήγησης, συμβουλών, προκλήσεων και υποστήριξης (Bass & Riggio 2006).

Οι διαφορές συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτυπώνονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα :

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3

Συναλλακτική ηγεσία vs Μετασχηματιστική ηγεσία

Συναλλακτική ηγεσία VS Μετασχηματιστική ηγεσία

Συναλλακτική ηγεσία	Μετασχηματιστική ηγεσία
Είναι σταθερός	Υποστηρίζει την αλλαγή
Δημιουργεί ζητήματα	Διευκολύνει καταστάσεις
Ανταμείβει	Αφουγκράζεται ανάγκες - επιθυμίες
Είναι ρεαλιστικός	Προσφέρει ευκαιρίες
Εστιάζεται στο στόχο	Είναι ευέλικτη
Είναι παραδοσιακός δάσκαλος	Εμπνέει τη μάθηση
Είναι πάνω/κατά-πάνω στους υφιστάμενους (above followers)	Εποπτεύει την κατάσταση
Είναι επιφυλακτικός στις αλλαγές	Ενθαρρύνει τις καινοτομίες

Πηγή : <https://slideplayer.gr/slide/11819903/>

2.5.3 Χαρισματική ηγεσία

Οι πρώτες αναφορές στη χαρισματική ηγεσία εντοπίζονται γύρω στο 1900, σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης διαθέτει κάποιο χάρισμα, δηλαδή ένα είδος θείου δώρου, μια εκ γενετής ικανότητα να ηγείται. Το χάρισμα αυτό δεν εκδηλώνεται, παρά μόνο όταν οι ιστορικές συνθήκες είναι κατάλληλες, γι' αυτό και οι ηγέτες εκείνης της εποχής αναδεικνύονταν μέσα από μεγάλα ιστορικά γεγονότα (Αντωνίου 2010 :290).

Ο Max Weber (1947) όρισε τη χαρισματική ηγεσία σαν έναν τύπο ηγεσίας στον οποίο σημείο αναφοράς αποτελεί η προσωπικότητα του ηγέτη, ο οποίος παρουσιάζει ιδιαίτερες ικανότητες, αναπτύσσει τα ταλέντα του και επικεντρώνεται στους ανθρώπους, προσπαθώντας να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους. Ακολούθως οι οπαδοί του, του αποδίδουν εξαιρετικές ικανότητες κατά την άσκηση της εξουσίας και είναι εκείνοι που τον χαρακτηρίζουν ως χαρισματικό ηγέτη.

Ο χαρισματικός ηγέτης αποτελεί μια προσωπικότητα που στηρίζει την εξουσία του στη δύναμη της πειθούς των μαζών με χαρακτηριστικό παράδειγμα τον Αδόλφο Χίτλερ. Η υπακοή σε τέτοιας μορφής ηγέτες είναι συνυφασμένη με συγκινησιακούς παράγοντες που καταφέρνουν να εγείρουν ώστε να διατηρήσουν τον έλεγχο.(Βέμπερ 1990).

Ο House (1977) εντόπισε τη διαφορά των χαρισματικών ηγετών από τους άλλους στην ικανότητά τους να επιτυγχάνουν πίστη των μελών στην ορθότητα των απόψεών τους, ομοιότητα απόψεων, πλήρη αποδοχή τους, συμπάθεια, υπακοή και πίστη των μελών στη δυνατότητά τους να συνεισφέρουν στην επίτευξη ενός στόχου.

Ως σημαντικές χαρισματικές συμπεριφορές θεωρούνται οι ακόλουθες :

- Δημιουργία ρεαλιστικού οράματος
- Εμπιστοσύνη και υποστήριξη στους υφιστάμενους, ώστε να αναπτύξουν όλες τις δυνάμεις του διαθέτουν
- Προσωπικό ρίσκο λόγω έντονης και άμεσης δράσης
- Αντικειμενικότητα και αξιοκρατία
- Γνώση και σωστό χειρισμό του προφορικού λόγου και της γλώσσας του σώματος
- Αυτοεκτίμηση και πίστη στον εαυτό τους
- Ευαισθησία και ανταπόκριση στα προβλήματα των υφισταμένων τους
- Υπομονή, επιμονή, θέληση και δημιουργικότητα
- Ευφροσύνη
- Ταπεινότητα
- Δημιουργία και μεταδοτικότητα οράματος (Conger 1999)

Σύμφωνα με τον Max Weber (1978), η εμφάνιση της χαρισματικής ηγεσίας προϋποθέτει το ξέσπασμα κάποιας κρίσης, εμφανίζεται δηλαδή σε περιόδους που επικρατούν έκτακτες πολιτικές ή οικονομικές συνθήκες, ή σε ασυνήθιστες ψυχολογικές και θρησκευτικές καταστάσεις. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι άνθρωποι εναποθέτουν τις ελπίδες τους στο πρόσωπο ενός ηγέτη που θεωρούν χαρισματικό, εξαιτίας της αποστολής που αυτός ενσαρκώνει (Παππάς 2002) .

2.5.4 Αυταρχική ηγεσία

Η αυταρχική ηγεσία είναι η προσέγγιση εκείνη της ηγεσίας στην οποία ο ηγέτης έχει την απόλυτη εξουσία, έχει τον έλεγχο των οπαδών του και απαιτεί πλήρη υπακοή από αυτούς. Οι αυταρχικοί ηγέτες λειτουργούν με κανόνες, υπόσχονται αμοιβές και απειλούν με ποινές σε περιπτώσεις μη συμμόρφωσης των οπαδών τους, Ο ηγέτης ελέγχει τα πάντα, έχει τον πλήρη έλεγχο της ομάδας, δίχως να αφήνει στην ομάδα περιθώρια αυτονομίας.

Το χάσμα που χωρίζει τον αυταρχικό ηγέτη από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας είναι μεγάλο. Ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις με ελάχιστες ή καθόλου πληροφορίες από τα υπόλοιπα μέλη, τους ελέγχει αυστηρά, ρυθμίζοντας άμεσα τους κανόνες, τις μεθοδολογίες και τις ενέργειες (Ανδρής 2015).

Αυτός ο τύπος ηγεσίας χρονολογείται από τις παλαιότερες φυλές και αυτοκρατορίες. Αφορά ένα αρνητικό είδος ηγεσίας, το οποίο όμως από την άλλη πλευρά, σε ορισμένες περιπτώσεις που απαιτείται γρήγορη λήψη αποφάσεων ή η ανάγκη για μια ισχυρή ηγεσία, μπορεί να αποβεί αποτελεσματικό. Επίσης σε συνθήκες μεγάλης πίεσης, μια αυταρχική ηγεσία μπορεί να καθορίζει τους ρόλους και τις ενέργειες των υπόλοιπων μελών, ώστε εκείνα να επικεντρωθούν στην πραγματοποίηση συγκεκριμένων καθηκόντων (Βακόλα & Νικολάου 2012).

Γενικότερα όμως, με την αυταρχική ηγεσία, τα μέλη της ομάδας αποθαρρύνονται. Αισθάνονται ότι δεν μπορούν να εκφράσουν γνώμες και απόψεις και αυτό οδηγεί σε κακή λειτουργία της ομάδας και σε δυσαρεστημένους οπαδούς (Χυτήρης 2017).

2.5.5 Ηθική ηγεσία

Η ηθική σχετίζεται με κάποιο τρόπο με τους επίγειους και θεϊκούς νόμους για το τί είναι καλό ή κακό, σωστό ή λάθος. Προέρχεται από την αρχαιοελληνική λέξη ήθος που αναφέρεται στις παγιωμένες συνήθειες. Οι Λατίνοι σε ότι αφορά τα ήθη, χρησιμοποιούσαν τη λέξη *moralis*, ενώ έχει αναπτυχθεί και ο κλάδος της Ηθικής Φιλοσοφίας που ασχολείται με ζητήματα του καλού και του κακού που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι ως μέλη μιας κοινωνικής ομάδας (Αντωνίου 2016),

Η ηθική των ηγετών είναι ένα θέμα που αναλύεται εδώ και αιώνες. Χαρακτηριστικά οι αρχαίοι ιστορικοί Πλούταρχος και Ηρόδοτος έχουν περιγράψει τα χαρακτηριστικά του χαρακτήρα των ηγετών που τον διαφοροποιούν από τους ακόλουθούς τους και τις συνέπειες που προκύπτουν στην περίπτωση που οι ηγέτες αδυνατούν να ελέγξουν συναισθήματα και παρορμήσεις (Ciulla & Forsyth 2011).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015), η ηθική των ηγετών αφορά ένα σύνολο από κανόνες κοινωνικής συμπεριφοράς και αξιών, ένα σύνολο από ηθικούς νόμους που αφορούν τον ηγέτη ως προς τη συμπεριφορά του και την προσπάθειά του να μνησεί τους ακολούθους του, Κατά συνέπεια, ο ηθικός ηγέτης διαθέτει μια σειρά χαρακτηριστικών όπως ειλικρίνεια, αξιοπιστία, δικαιοσύνη, έχει ως γνώμονα την ηθική στη διαδικασία λήψης

αποφάσεων, ενδιαφέρεται για τους ανθρώπους και η ηθική συμπεριφορά καθορίζει τόσο την προσωπική όσο και την επαγγελματική του ζωή (Brown & Trevino 2006).

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Gini & Green (2015) λειτουργεί ως πρότυπο ηθικής και μίμησης αναφορικά με τους τιθέμενους στόχους και ενεργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελεί μέντορα για τους υφισταμένους του, μία έννοια που προσδιορίζει, σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, ένα άτομο καλό και ηθικό που δείχνει ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και τις καταστάσεις γύρω του. Οι αρετές που θα πρέπει να διαθέτει ο ηθικός ηγέτης είναι οι ακόλουθες δέκα :

- βαθιά ειλικρίνεια
- ηθικό θάρρος στις δυσκολίες
- ηθικό όραμα για την πορεία τη δική του και της ομάδας του
- συμπόνια και φροντίδα προς το περιβάλλον του
- δικαιοσύνη
- πνευματική αριστεία
- δημιουργική σκέψη
- αισθητική ευαισθησία
- σωστό προγραμματισμό
- απόρριψη του εγωισμού

Σύμφωνα με τον Harper (2008) ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει μια καλά αναπτυγμένη ηθική, ταυτόχρονα με ένα είδος φαντασίας που θα του επιτρέπει να προβλέπει τα αποτελέσματα των ενεργειών του και τις μελλοντικές του πράξεις και να είναι διατεθειμένος να προβεί στις κατάλληλες αλλαγές που στοχεύουν στην επιτυχή δράση όλης της ομάδας που ηγείται. Επηρεασμένος από τις φιλοσοφικές θεωρήσεις του Kant και του Foucault, ο Harper διακρίνει τρεις διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας, οι οποίες στηρίζονται στην έννοια της διαφώτισης :

Η πρώτη διάσταση υποστηρίζει ότι ο ηθικός ηγέτης θα πρέπει πάντα να αναζητά τη γνώση και τη συλλογή εμπειριών που αποσκοπούν στη βελτίωσή του ως άνθρωπο αλλά και ως ηγέτη.

Με βάση τη δεύτερη διάσταση, ο ηθικός ηγέτης θα πρέπει να αναζητά με κάθε τρόπο τη διαφώτιση έτσι ώστε να αποκομίζει κέρδη τόσο για τον εαυτό του όσο και για τους υφισταμένους του και ταυτόχρονα να εξασφαλίζει την υστεροφημία του.

Τέλος, όσον αφορά την τρίτη διάσταση, ο ηθικός ηγέτης θα πρέπει να εντοπίσει και να αναλύσει τα ηθικά προβλήματα που τον διακατέχουν, να προβληματιστεί σε ζητήματα του παρόντος, μέσω των οποίων θα προκύψουν μελλοντικοί σχεδιασμοί. Η ηθική κατά συνέπεια είναι ένα είδος κοινωνικής σκέψης και μια προσωπική δραστηριότητα που διαμορφώνεται μέσω της διαφώτισης.

2.5.6 Αυθεντική ηγεσία

Η έννοια της αυθεντικότητας αφορά την απόκτηση προσωπικών εμπειριών, γνώσεων, συναισθημάτων, πεποιθήσεων, ώστε να γνωρίσει κανείς τον εαυτό του και να ενεργεί με βάση αυτή την αρχή, δηλαδή με τρόπο σύμφωνο στις εσωτερικές σκέψεις και τα συναισθήματά του.

Αυθεντικοί ηγέτες είναι εκείνοι που έχουν βαθιά γνώση του τρόπου σκέψης και των συναισθημάτων τους και ενδιαφέρονται για τις αξίες και το ήθος και το δικό τους και των άλλων. Είναι εκείνοι που είναι αξιόπιστοι, οπτιμιστές, γεμάτοι ελπίδα και πίστη και πολύ ηθικού χαρακτήρα.

Οι αυθεντικοί ηγέτες παρακινούνται από τα προσωπικά τους πιστεύω και όχι με σκοπό να αποκτήσουν εξουσία, τιμές ή άλλα προσωπικά οφέλη. Είναι "αληθινοί", πράγμα που σημαίνει ότι ηγούνται βάσει της προσωπικής τους οπτικής και οι ενέργειές τους βασίζονται σε προσωπικές αξίες και πεποιθήσεις (Avolio & Gardner 2005).

Συγκεκριμένα, παρουσιάζουν τα εξής χαρακτηριστικά :

Δεν εργάζονται για την ανάπτυξη της εικόνας τους αλλά η λειτουργία τους ως ηγέτες συνιστά αυτοαναφορική πράξη, δηλαδή ασκώντας ηγεσία είναι ο πραγματικός τους εαυτός και δεν προσαρμόζονται στις προσδοκίες των άλλων.

Δεν αποσκοπούν σε τιμές ή αμοιβές αλλά οδηγούνται από μια πεποίθηση και ωθούνται από αυτή για να επιτύχουν το στόχο τους.

Οι αυθεντικοί ηγέτες είναι " πρωτότυποι". Αυτό δε σημαίνει μοναδικότητα, οι αξίες και τα πιστεύω τους μπορεί να συμπίπτουν με εκείνα των οπαδών τους ή άλλων ηγετών αλλά έχουν εσωτερικευθεί με βάση τις προσωπικές τους εμπειρίες και τις διατηρούν ως αληθινές, επειδή τις έχουν βιώσει ως αληθινές.

Αυτό που λένε είναι σύμφωνο με αυτό που πιστεύουν και είναι συνεπείς τόσο με τα λόγια όσο και με τις πράξεις τους. Έχουν υψηλό επίπεδο ακεραιότητας και επειδή οι πράξεις

τους βασίζονται στις αξίες και τις πεποιθήσεις τους, χαρακτηρίζονται και ως εξαιρετικά ειλικρινείς (Shamir & Eilam Shamir 2018).

Σχηματικά η αυθεντική ηγεσία παρουσιάζεται ως εξής :

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4

Αυθεντική Ηγεσία

ΑΥΘΕΝΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ
Με μια φράση : “Έλα μαζί μου”.
Στην πράξη : Κινητοποιεί τους ανθρώπους προς ένα όραμα
Τι απαιτεί : Αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση, διάθεση για αλλαγή
Πότε χρησιμοποιείται : Όταν χρειαζόμαστε μια μεγάλη αλλαγή, ένα νέο όραμα
Αντίκτυπος στην ομάδα : Ισχυρά θετικός

Πηγή : https://www.slideshare.net/Skywalker_gr/ss-49949435

2.5.7 Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow

Πρόκειται για μια θεωρία της εξελικτικής ψυχολογίας, η οποία έχει επηρεάσει την ηγεσία και το management γιατί αποτελεί πηγή κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Παρόλο που δεν αναπτύχθηκε για να εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο, αποτέλεσε τη βάση για την εφαρμογή διαφόρων συστημάτων υποκίνησης των εργαζομένων. Η υποκίνηση είναι “ η συνειδητή προσπάθεια δημιουργίας μιας εσωτερικής διάθεσης στα άτομα ώστε να μπορούν να αποδώσουν καλύτερα. Είναι η διαδικασία που οδηγεί στην ικανοποίηση των ατομικών αναγκών” (Κέφης 2005).

Η θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών δημοσιεύτηκε το 1943 στο έργο του : Θεωρία των ανθρώπινων κινήτρων (A Theory of Human Motivation) και πρόκειται για την κατάταξη των ανθρώπινων αναγκών σε μια πυραμίδα που περιλαμβάνει πέντε επίπεδα. Οι ανθρώπινες ανάγκες ιεραρχούνται από κάτω προς τα πάνω και η ικανοποίησή τους πρέπει να γίνεται με αυτή τη σειρά.

Στο χαμηλότερο επίπεδο υπάρχουν οι φυσιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες επιβίωσης δηλαδή, δίχως τις οποίες δεν μπορεί ο άνθρωπος να κρατηθεί στη ζωή : τροφή, νερό, ύπνος, αναπαραγωγή.

Στο αμέσως υψηλότερο επίπεδο, είναι οι ανάγκες ασφάλειας, που προκύπτουν από το αίσθημα της αυτοσυντήρησης, δηλαδή η ασφάλεια του σώματος, υγεία, εργασία, οικογένεια.

Ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες που έχει ο άνθρωπος για αγάπη, επαφή με άλλους ανθρώπους, φιλία, έρωτας.

Κατόπιν υπάρχουν οι ανάγκες εκτίμησης και αναγνώρισης από τους άλλους, για εμπιστοσύνη και σεβασμό από τους άλλους.

Τέλος, στην ανώτερη κορυφή της πυραμίδας κυριαρχεί η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση και αυτό-ολοκλήρωση, αυτενέργεια και αυτό-ανάπτυξη, αφού προηγουμένως έχουν ικανοποιηθεί όλες οι προηγούμενες ανάγκες.

Αν κάποια από τις παραπάνω ανάγκες δεν ικανοποιείται, τότε το άτομο δεν μπορεί να περάσει στο επόμενο επίπεδο. Επομένως ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπου επηρεάζεται από το βαθμό μη ικανοποίησης των αναγκών και μόνο οι ανάγκες που δεν ικανοποιούνται παρακινούν το άτομο. (Μπιτσάνη-Πέτρου 2013).

Τα πέντε επίπεδα της πυραμίδας του Maslow παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα :

ΣΧΗΜΑ 2.3

Η πυραμίδα του Maslow



Πηγή : <https://sciencearchives.wordpress.com>

2.5.8 Η ηγεσία της πολυπλοκότητας

Ο κόσμος βρίσκεται σε μια διαρκή κίνηση και θεωρείται σαν ένα σύστημα από αλληλοεπιδρώντα μέρη που ο συνδυασμός τους καθορίζει τη δυναμική και τη λειτουργία τους κάθε στιγμή. Η αρχή αυτή υπάρχει στις κοινωνίες, τις οικονομίες, στην οικονομία και σε όλες τις κοινωνικές ομάδες. Αλλά και ο άνθρωπος από μόνος του είναι ένα πολύπλοκο σύστημα, το οποίο γίνεται ακόμη πιο πολύπλοκο όταν βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους και οργανώνεται σε ομάδες για να επιτύχουν σκοπούς.

Παρόλη τη φαινομενικά χαώδη κατάσταση, υπάρχει μια λογική ακολουθία και μια κρυφή τάξη, η οποία μεταβάλλεται διαρκώς και ενώ ο έλεγχος όλων αυτών των πολύπλοκων συστημάτων είναι αδύνατος, η τάξη προκύπτει από την δυναμική του ίδιου του συστήματος.

Η διοίκηση των συστημάτων θα πρέπει να βασίζεται στην ικανότητα του συστήματος να αυτό-οργανωθεί μέσα από την ίδια του τη δυναμική. Ο ηγέτης, μέσα σε αυτά τα πολύπλοκα συστήματα, είναι εκείνος που θα πρέπει να καθορίσει το γενικό πλαίσιο λειτουργίας τους και να αφήσει τα συστήματα να λειτουργήσουν ελεύθερα, με βάση κάποιους χαλαρούς κανόνες (Γαβαλάς 2017).

Με βάση τη θεωρία της πολυπλοκότητας η ηγεσία είναι μια διαδικασία ενσωματωμένη στο περιβάλλον και θα πρέπει να εξετάζεται σε σχέση με αυτό. Υπάρχουν χιλιάδες μεταβλητές που παρεμβάλλονται όταν οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν. Κάθε ανθρώπινη ενέργεια καθορίζεται από συνδετικότητα και αλληλεξάρτηση, με την έννοια ότι επηρεάζει άλλα άτομα και συστήματα (Mitleton-Kelly 2003).

Στη θεωρία της πολυπλοκότητας η ηγεσία δεν είναι ένα άτομο ή περισσότερα, αλλά ένα μοντέλο κοινωνικής οργάνωσης μεταξύ ετερογενών ατόμων που οργανώνονται σε ένα σύστημα δράσης (Marion & Uhl Bien 2001).

Επιπλέον, δεν επικεντρώνεται στη δυαδική σχέση ηγέτη-οπαδού αλλά σε ομάδες αλληλεπιδραστικών παραγόντων και σύνολα αλληλεξαρτώμενων ομάδων που συνδέονται με κάποια μορφή εξάρτησης. Αυτά τα σύνολα και οι ομάδες δημιουργούν ένα είδος τάξης και προτύπων που προκύπτουν από την πολλαπλότητα των αλληλεπιδράσεων στο σύνθετο σύστημα (Singh & Singh 2002).

Κατά συνέπεια οι ηγέτες θα πρέπει να αναπτύξουν ικανότητες που επηρεάζονται από την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος, όπως αυτή προκύπτει την κάθε στιγμή.

2.5.9 Η ηγεσία των κβάντων

Η ηγεσία των κβάντων στηρίζεται στη θεωρία του χάους. Η θεωρία αυτή είναι εμπνευσμένη από τις αρχές της κβαντικής μηχανικής και υποστηρίζει ότι η φύση δεν αποτελεί μια ευθεία γραμμή αλλά τα στοιχεία της κινούνται σε κυκλική τροχιά, σε ένα ρεύμα που ποτέ δεν ακολουθεί λάθος διαδρομή. Κατά συνέπεια και οι άνθρωποι δε λειτουργούν σε μια ευθεία γραμμή, ενώ δεν υπάρχουν μόνιμες οργανωτικές δομές. Η πραγματικότητα μεταβάλλεται διαρκώς και η κίνηση σε ένα μέρος του συστήματος, επηρεάζει όλο το σύστημα. Σημασία δεν έχουν οι ενέργειες αλλά μόνο το αποτέλεσμα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο εμπλέκονται όλοι στη διαδικασία των αποφάσεων, ως ισότιμα μέλη μιας ομάδας, ενώ η ηγεσία έχει ρόλο ελέγχου.

Η ηγεσία των κβάντων απαιτεί ένα διαφορετικό τρόπο σκέψης σχετικά με την ηγεσία, η οποία είναι πλέον κοινή δραστηριότητα, η πληροφορία είναι προσιτή σε όλους, ενώ ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει άριστες διαπροσωπικές ικανότητες (Sullivan 2013).

2.6 Ηγεσία και φύλο

Ο συσχετισμός του φύλου με την ηγεσία είναι ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον θέμα από πλευράς ψυχολογίας, κοινωνιολογίας, μανάτζμεντ, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια που οι γυναίκες καταλαμβάνουν ηγετικές θέσεις.

Είναι γεγονός ότι μέχρι πρόσφατα η ηγεσία ήταν συνυφασμένη με το ανδρικό φύλο, δεδομένου ότι στην έννοια του ηγέτη δίνονταν οι χαρακτηρισμοί : ανταγωνιστικός, επιθετικός, κυριαρχικός, έννοιες στενά συνυφασμένες με το αντρικό φύλο.

Μερικά από τα κοινά στερεότυπα θέλουν τις γυναίκες να επηρεάζονται ευκολότερα σε σχέση με τους άντρες και να δυσκολεύονται στη λήψη αποφάσεων, να είναι πιο υποτακτικές και κατά συνέπεια ακατάλληλες για ηγετικές θέσεις (Moran 1992).

Οι στερεοτυπικές αυτές αντιλήψεις για το ρόλο των φύλων εξηγούσαν την έλλειψη γυναικών στην ηγεσία και υποστηρίζονταν και από απαρχαιωμένες πεποιθήσεις ότι οι άνδρες είχαν περισσότερα προσόντα από τις γυναίκες για τους ηγετικούς ρόλους.

Οι γυναίκες επιπλέον σχετίζονται με χαρακτηρισμούς όπως : στοργικές, ευαίσθητες, φιλικές, συμπνετικές, με ενδιαφέρον προς τους άλλους, σε αντίθεση με το αντρικό φύλο που θεωρείται επιθετικό, κυριαρχικό, δυνατό και με αυτοπεποίθηση, χαρακτηριστικά που είναι συνδεδεμένα με αποτελεσματική ηγεσία, δεδομένου ότι μια μακρά ιστορία

ανδρικής κυριαρχίας στους ηγετικούς ρόλους έχει κάνει δύσκολο το διαχωρισμό των ηγετικών ικανοτήτων από τις αρσενικές ιδιότητες (Eagly & Carli 2007).

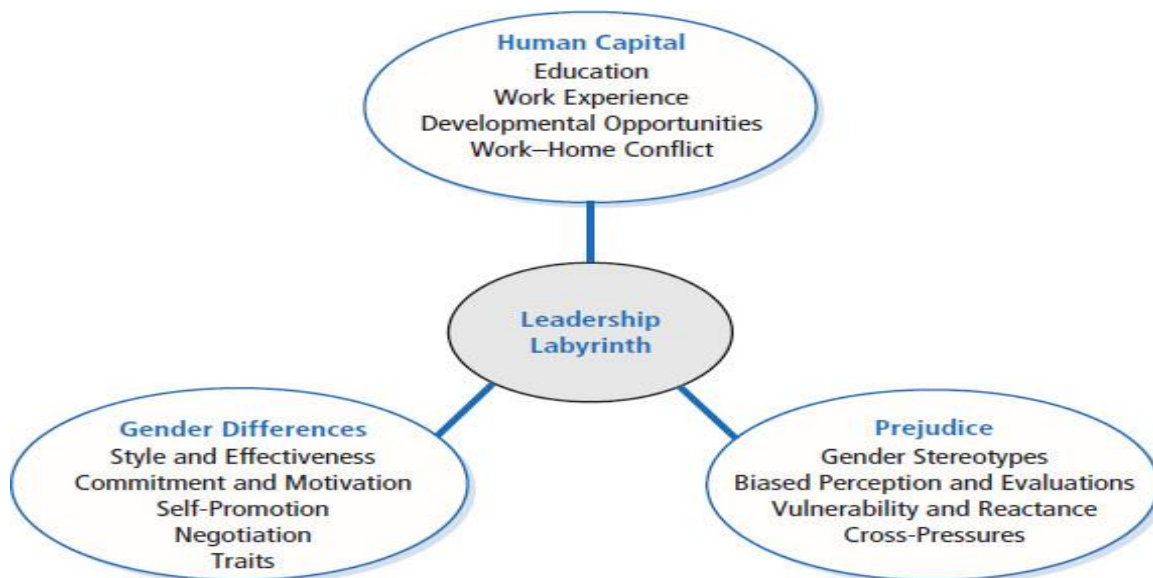
Οι γυναίκες στην προσπάθειά τους να καταλάβουν ηγετικές θέσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με το φαινόμενο της ‘‘γυάλινης οροφής’’, δηλαδή με τα διάφανα εμπόδια που εμποδίζουν την ιεραρχική τους σταδιοδρομία και ανέλιξη, αντικατοπτρίζοντας το βαθμό δυσκολίας που αντιμετωπίζουν στην προσπάθειά τους να προωθήσουν τη σταδιοδρομία τους (Morrison et al 1987).

Τα εμπόδια αυτά που οφείλονται κατά μεγάλο μέρος στις στερεοτυπικές αντιλήψεις λόγω φύλου, παρουσιάζουν τις γυναίκες να δίνουν μεγαλύτερη προτεραιότητα στην οικογένεια και την ανατροφή των παιδιών, έναντι της εργασιακής απασχόλησης, να μη δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ανέλιξή τους και να εργάζονται μόνο για να αποφέρουν ένα επιπλέον εισόδημα. Για τους παραπάνω λόγους θεωρείται ότι δεν είναι σε θέση να εργαστούν υπερωριακά και να διατηρήσουν μια θέση με αυξημένες υποχρεώσεις.

Επιπλέον, καθώς χαρακτηρίζονται ως συναισθηματικές, δε θεωρούνται κατάλληλες για ηγετικές θέσεις, οι οποίες απαιτούν ένα βαθμό επιθετικότητας (Omran et al 2015).

Σύμφωνα με τους Eagly & Carli (2007) η σημερινή πρόκληση για τις γυναίκες είναι να βρουν εναλλακτικά μονοπάτια στα εμπόδια που συναντούν στην προσπάθειά τους να ανέβουν στην κορυφή της ηγεσίας, τα οποία απαιτούν ένα συνδυασμό ικανοτήτων και τύχης. Αντί του όρου ‘‘γυάλινη οροφή’’ προτείνουν τον όρο ‘‘λαβύρινθος’’, δεδομένων των πολύπλοκων εμποδίων που πρέπει να ξεπεράσουν και των πολύπλοκων διαδρομών που πρέπει να ακολουθήσουν για αυτό το σκοπό. Ο ‘‘λαβύρινθος’’ παρουσιάζεται για τις γυναίκες σαν ένα ταξίδι με προκλήσεις, στην πορεία τους προς την κορυφή της ηγεσίας.

Σχήμα 2.4
Ο λαβύρινθος της ηγεσίας



Πηγή: <https://overtontmpa.wordpress.com/2016/10/05/sovertontmpa-week-8-gender-and-cultural-leadership/>

2.7 Ηγεσία και υγειονομική κρίση Covid-19

Οι αλλαγές που έφερε η υγειονομική πανδημία του Covid-19 απαιτούν διαφοροποιήσεις και στην κουλτούρα της ηγεσίας. Η ηγεσία διακατέχεται από "ευαλωτότητα", ένας όρος που δεν αναφέρεται στην αδυναμία του χαρακτήρα αλλά στη διαφάνεια, τη δεκτικότητα και την ευαισθησία. Στην σημερινή εποχή της αβεβαιότητας, ηγέτης δεν είναι αυτός που γνωρίζει τα πάντα και έχει απαντήσεις για όλα, αλλά εκείνος με ευρεία αντίληψη και ικανότητα ταχείας μάθησης. Η "ευαλωτότητα" επιτρέπει στον ηγέτη να μάθει, να δεχθεί συμβουλές και να προβληματιστεί πάνω στις αντιδράσεις και τα συναισθήματά του, να δεχθεί τα λάθη του, να δημιουργήσει ισχυρούς δεσμούς με την ομάδα του και να συμβάλλει στην επίτευξη στόχων. Να αφήσει κατά μέρος τις προσωπικές του ανάγκες και φιλοδοξίες και να μπορεί να ζητήσει βοήθεια χωρίς αυτό να δηλώνει αδυναμία ή ανικανότητα.

Οι διαρκείς αλλαγές και μεταβολές αποτελούν θεμελιώδη χαρακτηριστικά της σύγχρονης πραγματικότητας και περιμένουν ηγέτες να τις προσδιορίσουν και να τις οριοθετήσουν (Λάμπρου 2020).

Επιπλέον, διευρύνοντας την έννοια του ηγέτη, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ηγέτης είναι ο καθένας που επηρεάζει το άμεσο περιβάλλον του. Ηγέτης μπορεί να είναι κάποιος στο οικογενειακό, το εργασιακό, το φιλικό του περιβάλλον. Κάθε φορά που κάποιος επηρεάζει τη σκέψη, τις πεποιθήσεις ή την εξέλιξη ενός άλλου ανθρώπου, επιδεικνύει ηγετικές ικανότητες. Στην περίοδο της σύγχρονης υγειονομικής πανδημίας, η ηγεσία αναζητά ανθρώπους που θα σταθούν στο ύψος των περιστάσεων και θα επηρεάσουν με τη στάση τους άλλους ανθρώπους. Ο ρόλος αυτός δίνεται στον κάθε άνθρωπο που με τη στάση του μπορεί να επηρεάσει την οικογένειά του, μπορεί να επηρεάσει το εργασιακό του περιβάλλον και να δείξει προσαρμοστικότητα στις νέες καταστάσεις που προκύπτουν (Κωνσταντινίδου 2020).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

3.1 Η Κοινωνική Ψυχολογία και η Ψυχολογία των ομάδων

Το άτομο ζει μέσα σε ένα κοινωνικό σύνολο, επηρεάζεται από αυτό και ταυτόχρονα το επηρεάζει. Η Κοινωνική Ψυχολογία είναι ο κλάδος της Ψυχολογίας που μελετά τον τρόπο που διαμορφώνονται οι αντιλήψεις του ατόμου, οι αξίες, οι σχέσεις του μέσα από τα διάφορα ερεθίσματα του κοινωνικού περιβάλλοντος και ενδιαφέρεται για την αλληλεπίδραση ατόμων, ομάδων και κοινωνίας μέσα στην οποία ζουν τα άτομα ή οι ομάδες.

Συγκεκριμένα ασχολείται με :

- Τους κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν το άτομο.
- Πόσο μπορεί ένα άτομο να επηρεασθεί από την κοινωνική ομάδα στην οποία ανήκει (π. χ. την οικογένεια, τα μέσα ενημέρωσης, τους ανθρώπους που θαυμάζει ή μισεί ώστε να αλλάξει τις αξίες και τη στάση του.
- Τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται μια αλλαγή στο ατομικό ή συλλογικό επίπεδο.
- Τη δυναμική της ομάδας, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο επιδρά η παρουσία ενός ατόμου σε ένα άλλο.

- Τους μηχανισμούς ηγεσίας και λήψης αποφάσεων.
- Τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που αναλαμβάνουν ηγετική θέση στην ομάδα.
- Τους διάφορους τύπους ηγετών και κάτω από ποιες συνθήκες είναι αποτελεσματικές οι διάφορες μορφές ηγεσίας.

Έργο επομένως της Κοινωνικής Ψυχολογίας είναι η μελέτη της επιρροής των άλλων ατόμων ή ομάδων και του κοινωνικού και φυσικού περιβάλλοντος πάνω στη νόηση, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά του ατόμου (Γεώργας 1986 :23-24).

Με βάση τον ορισμό του Gordon Allport (1935), η Κοινωνική Ψυχολογία ασχολείται «*με την επιστημονική διερεύνηση του πώς οι σκέψεις, τα συναισθήματα και η συμπεριφορά των ατόμων επηρεάζονται από την πραγματική, φανταστική ή υπονοούμενη παρουσία άλλων ατόμων*». Συγκεκριμένα διερευνά τις πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς που σχετίζονται με άλλα άτομα ή ομάδες, το πώς ο άνθρωπος αντιλαμβάνεται τον εαυτό του και τους άλλους και πώς διαμορφώνει εντυπώσεις για άλλα άτομα. Διερευνά επίσης το πώς ερμηνεύεται η κοινωνική συμπεριφορά, εξετάζει φαινόμενα που εκδηλώνονται εντός των κοινωνικών ομάδων, τις προκαταλήψεις, τα στερεότυπα και τις διακρίσεις.

Τέλος η Κοινωνική Ψυχολογία μελετά φαινόμενα σχετικά με την επικοινωνία (λεκτική και μη λεκτική), την επίδραση του φυσικού περιβάλλοντος στην κοινωνική συμπεριφορά, την επίδραση κοινωνικών παραγόντων στην ανθρώπινη υγεία (Κοκκινάκη 2006 :19).

Τα θεμέλια της Κοινωνικής Ψυχολογίας εντοπίζονται στα τέλη του 19^{ου} αιώνα με τη δημοσίευση του βιβλίου του Gustave Le Bon, *‘‘Η ψυχολογία του όχλου’’* (1895). Ο Le Bon προσπάθησε να εξηγήσει πώς ένα ανθρώπινο πλήθος μετατρέπεται σε όχλο, κάτω από ποιες συνθήκες μια ομάδα ανθρώπων ακολουθεί τυφλά έναν αρχηγό, πώς εξηγείται το φαινόμενο της συλλογικής έκφρασης συναισθημάτων σε περιπτώσεις ομαδικών εξεγέρσεων και γενικότερα τι είναι αυτό που αλλάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά (Ναυρίδης 2005 : 41-44).

Ο Le Bon εστίασε στις ορατές αλλαγές που εμφάνιζαν τα άτομα στη συμπεριφορά τους όταν εντάσσονταν σε μια ομάδα, οι οποίες ήταν ραγδαίες και ανεξάρτητες από τις συμπεριφορές που είχαν πριν την ένταξή τους στην ομάδα και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι στα άτομα όταν εντάσσονται σε κοινωνικές ομάδες, κυριαρχεί η συλλογική σκέψη έναντι της ατομικής σκέψης και συμπεριφοράς (Πουλόπουλος & Τσιμπουκλή 2016 :23).

Σύμφωνα με τη θεωρία του, βαθιά μέσα στους ανθρώπους υπάρχει το ένστικτο της αγέλης, το οποίο αποτελεί κατάλοιπο του μακρινού και πρωτόγονου νομαδικού

παρελθόντος της ανθρωπότητας και ενεργοποιείται κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, κάνοντας τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται ως όχλος.

Αντίθετα με τον Le Bon, ο Freud με το δοκίμιό του *Ψυχολογία των μαζών* (1913), προσπαθεί να βρει απαντήσεις στα ερωτήματα : Τι είναι μάζα; Πώς μπορεί η μάζα να επηρεάσει το άτομο; Σε τί συνίσταται η αλλαγή που υφίσταται;

Για να απαντήσει στα ανωτέρω ερωτήματα ο Freud εισάγει την έννοια της libido που έχει πυρήνα τον σεξουαλικό έρωτα αλλά και άλλες ερωτικές ποικιλίες όπως η αγάπη για την οικογένεια, τα παιδιά, τον εαυτό μας. Οι δεσμοί μεταξύ των μελών μιας ομάδας δημιουργούνται λόγω μιας ερωτικής παρόρμησης, η οποία αποτελεί την κύρια συνεκτική δύναμη (Blanchet & Trognon 2002 :18).

Η θεώρηση αυτή έχει επίκεντρο τη σχέση με την εξουσία και την ταύτιση με τον ηγέτη. Αυτό σημαίνει ότι το κάθε μέλος της ομάδας προβάλλει πάνω στον ηγέτη το *΄΄*Ιδεώδες του Εγώ΄΄ του και ταυτίζεται με αυτόν. Εφόσον όλα τα μέλη της ομάδας έχουν κοινό αντικείμενο ταύτισης, συνενώνονται σε μια δι-εγωική ταύτιση, που είναι η βάση της συλλογικής εμπειρίας και το θεμέλιο του ομαδικού δεσμού.

Από την άλλη πλευρά οι συμπεριφορικές θεωρίες μετατοπίζουν το ενδιαφέρον στην παρατηρήσιμη συμπεριφορά και όχι σε μη παρατηρήσιμες αφηρημένες έννοιες. Υποστηρίζουν ότι η αγελαία συμπεριφορά δεν οφείλεται σε ένστικτο αλλά είναι αποτέλεσμα κοινωνικής μάθησης, στη βάση του μοντέλου Ερέθισμα-Απάντηση. Είναι δηλαδή συμπεριφορά που μαθαίνεται και αναπαράγεται όπως πολλές άλλες συμπεριφορές της καθημερινότητας (Ναυρίδης 2005 :43-44).

Στη δεκαετία του 1960 αναδείχθηκε η γνωστική προσέγγιση στη μελέτη των ψυχολογικών φαινομένων, η οποία ενδιαφέρεται για τις γνωστικές διαδικασίες κατά την εκδήλωση της συμπεριφοράς, οι οποίες επηρεάζουν και καθορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Οι Fiske & Taylor (1991 & 1981) υποστηρίζουν ότι στην εξέλιξη της Κοινωνικής Ψυχολογίας μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερα στάδια :

Το πρώτο στάδιο είναι εκείνο της γνωστικής συνέπειας, της τάσης δηλαδή των ατόμων να επιδιώκουν τη συνέπεια μεταξύ των γνωστικών τους στοιχείων.

Το δεύτερο στάδιο χαρακτηρίζεται από τη θεώρηση του ατόμου ως απλοϊκού επιστήμονα, δηλαδή το άτομο χρησιμοποιεί τις διαθέσιμες πληροφορίες ώστε να βγάλει συμπεράσματα, ακριβώς όπως ένας επιστήμονας.

Το τρίτο στάδιο χαρακτηρίζεται από τη γνωστική οικονομία, την τάση δηλαδή των ατόμων να εξοικονομούν γνωστικούς πόρους, να εξάγουν δηλαδή συμπεράσματα καταβάλλοντας την ελάχιστη γνωστική προσπάθεια.

Τέλος, τα τελευταία χρόνια έχει αποδειχθεί ότι οι άνθρωποι επιλέγουν γνωστικές τακτικές με βάση τα κίνητρά τους, χρησιμοποιούν την κατάλληλη γνωστική στρατηγική ανάλογα με τη σημαντικότητα ενός έργου ή μιας περίπτωσης (Κοκκινάκη 2006 :25).

3.2 Η θεωρία του Πεδίου και η Δυναμική της Ομάδας

Οι έννοιες του πεδίου και της δυναμικής της ομάδας ανήκουν στον Kurt Lewin, Γερμανο-Εβραίο μετανάστη στις ΗΠΑ, εξαιτίας των Ναζί, που υπήρξε ένας από τους σημαντικότερους ψυχολόγους του 20^{ου} αιώνα και από τους θεμελιωτές της επιστήμης της ψυχολογίας. Αρχικά ασχολήθηκε με την ατομική ψυχολογία, περνώντας κατόπιν στην κοινωνική, θέτοντας τις βάσεις της ψυχολογίας των μικρών ομάδων.

Λόγω της μεγάλης φήμης του, η αμερικανική κυβέρνηση του εμπιστεύτηκε ερευνητικά και κοινωνικο-εκπαιδευτικά προγράμματα, μεταξύ των οποίων ένα πρόγραμμα σχετικά με τις ψυχολογικές επιδράσεις των μορφών ηγεσίας πάνω σε μια ομάδα, στη βάση του οποίου ανέπτυξε την αρχή της "Ομάδας Κατάρτισης" και τη "Δυναμική της Ομάδας".

Ο Lewin δημιούργησε μια τεχνητή ομάδα προκειμένου να μελετήσει τη δυναμική της, τη διαδικασία δηλαδή με την οποία αλλάζει, λειτουργώντας ο ίδιος ως εμψυχωτής της.

Οι παρεμβάσεις του μέσα στην ομάδα είχαν δυναμικό αντίκτυπο σε αυτή, προκαλώντας αλλαγές, δηλαδή ο εμψυχωτής λειτουργούσε ως μοχλός αλλαγής.

Η αλλαγή αυτή αποτελεί μια δυναμική διαδικασία που προέρχεται από την ίδια την ομάδα και βασίστηκε στη θεωρία του πεδίου. Η θεωρία του πεδίου, βασισμένη στις αρχές της ψυχολογίας Gestalt (από το γερμανικό όρο gestalt που σημαίνει "ενοποιημένο όλο"), υποστηρίζει ότι, σε ένα ορισμένο περιβάλλον, μια συγκεκριμένη κατανομή δυνάμεων καθορίζει τη συμπεριφορά ενός αντικειμένου. Παρατηρώντας λοιπόν και γνωρίζοντας τη συμπεριφορά του αντικειμένου, μπορούμε να προσδιορίσουμε τις ιδιότητες του πεδίου μέσα στο περιβάλλον του αντικειμένου και αντίστροφα, γνωρίζοντας τις ιδιότητες του πεδίου μέσα στο περιβάλλον του αντικειμένου, γνωρίζουμε και τις ιδιότητες του αντικειμένου.

Υπό το πρίσμα του πεδίου, τα άτομα σε μια ομάδα εξ ορισμού ομαδοποιούνται. Η ομάδα δεν ορίζεται πλέον με βάση τα κοινά σημεία ανάμεσα στα μέλη της αλλά με βάση τις

αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των μελών. Οι ρόλοι και οι θέσεις μέσα στην ομάδα αποτελούν αλληλεξαρτώμενα μέρη ενός δυναμικού συνόλου που ονομάζεται ψυχολογικό πεδίο της ομάδας (Ναυρίδης 2005 :47-49).

Η έννοια του ψυχολογικού πεδίου, εμπνευσμένη από τις αρχές του ηλεκτρομαγνητισμού, συνίσταται στο ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα της δυναμικής της σχέσης με το περιβάλλον, μία σχέση που μπορεί να οριστεί σαν θετική (+) ή αρνητική (-). Στη βάση αυτή, οι έννοιες της φυσικής και τα γεωμετρικά σχήματα χρησιμοποιούνται και εφαρμόζονται σε ψυχικά γεγονότα (Blanchet & Trognon 2002 : 24).

Ο Lewin επιχείρησε να αναδείξει την ολότητα και την πολυπλοκότητα των διαπροσωπικών και των διομαδικών σχέσεων, μέσα από το πρίσμα μιας διαρκούς κίνησης και αλλαγής. Επιχείρησε δηλαδή να αναλύσει τη δυναμική που διαμορφώνεται σε ένα πεδίο από την αλληλεπίδραση του ατόμου, της ομάδας και της κοινωνίας. Όρισε το πεδίο σαν «*μια ολότητα από προϋπάρχοντα γεγονότα, τα οποία είναι αμοιβαίως αλληλεξαρτώμενα*». Επομένως για να κατανοηθούν οι συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων, πρέπει να κατανοηθούν οι δυνάμεις που επιδρούν στη δομή και στα μέλη του συστήματος (Τσιμπουκλή 2012).

Η ομάδα θεωρήθηκε από τον Lewin σαν ένα σύστημα αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών, καθώς επίσης και μεταξύ των μελών και περιβάλλοντος που προκαλεί διάφορα φαινόμενα όπως υποομάδες, κυκλώματα επικοινωνίας, στόχους, ρόλους, αλλαγές, αλλά και αντιστάσεις στις αλλαγές.

Ο Lewin μελέτησε επίσης και τον τρόπο καθοδήγησης της ομάδας και εξέτασε τρεις τρόπους καθοδήγησης : τον αυταρχικό, τον δημοκρατικό και τον *''laissez faire''* , παρατηρώντας υψηλότερη παραγωγή έργου κατά την υιοθέτηση του αυταρχικού τρόπου, υπήρχαν όμως στην ομάδα σημάδια έντασης και στρες. Ο δημοκρατικός τρόπος καθοδήγησης είχε επίσης θετικά αποτελέσματα ως προς το έργο και μεγαλύτερη ικανοποίηση από τα μέλη της ομάδας (Διαμαντίδου 2012).

3.3 Έννοια και χαρακτηριστικά της ομάδας

Ο όρος "ομάδα" είναι σχετικά πρόσφατος. Εμφανίστηκε στην Ιταλία το 1668, όπου η λέξη "gruppo" υποδείκνυε την αναπαράσταση σε εικόνα ή γλυπτό ενός συνόλου ατόμων. Στα μέσα του 18^{ου} αιώνα ο όρος group χρησιμοποιήθηκε για να ορίσει μια συνάθροιση ατόμων.

Η έννοια της ομάδας έχει μελετηθεί εκτενώς από ψυχολόγους και κοινωνιολόγους, λόγω της σπουδαιότητάς της στην ανθρώπινη εξέλιξη, δεδομένου ότι ανέκαθεν οι άνθρωποι δημιουργούσαν ομάδες ως έκφραση των κοινωνικών τους αναγκών. Ομάδα όμως δεν αποτελεί οποιοδήποτε σύνολο ανθρώπων συγκεντρωμένων σε ένα μέρος, κι αυτό γιατί η έννοια της ομάδας παρουσιάζει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Blanchet & Trognon 2002 :10-14).

Οι ομάδες διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους ως προς το μέγεθος, τη χρονική τους διάρκεια, την ομοιογένεια των μελών της, την οργάνωση και τη δομή τους, τη γεωγραφική διασπορά των μελών τους κ.λπ. Όλες οι ομάδες όμως έχουν κάποιες κοινωνικές ιδιότητες που σχετίζονται με την κοινωνική τους φύση. Για παράδειγμα οι άνθρωποι που βρίσκονται συγκεντρωμένοι σε μια αίθουσα αναμονής μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή ή οι άνθρωποι που τους αρέσει το ίδιο φαγητό, δεν συνιστούν απαραίτητα μια κοινωνική ομάδα.

Μπορούμε να χαρακτηρίσουμε επομένως ομάδα, *«ένα δυναμικό σύνολο ατόμων με κάποιο σκοπό, που κάτω από συνθήκες που ευνοούν την ενότητα, εξελίσσεται σε ένα οργανωμένο σύστημα με αλληλεξαρτούμενους ρόλους, θεσμούς, κοινούς στόχους, αξίες, στάσεις και ομοιογενή συμπεριφορά που ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών»* (Γεώργας 1999).

Οι Katzenbach & Smith (1993) ορίζουν την ομάδα σαν έναν μικρό αριθμό ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες-ικανότητες που είναι αφοσιωμένοι σε έναν κοινό σκοπό, ένα σύνολο στόχων απόδοσης και μια προσέγγιση για την οποία είναι αμοιβαία υπεύθυνοι.

Ο Kur (1996) θεωρεί την ομάδα σαν ένα ανοιχτό, με σκοπό, κοινωνικοτεχνικό σύστημα σε μια κατάσταση έντασης μεταξύ αλλαγής και σταθερότητας.

Η ομάδα έχει την ιδιότητα να βρίσκεται σε ένα μεταίχμιο, ανάμεσα στο μέσα και το έξω, το υποκειμενικό με το αντικειμενικό, το κοινωνικό με το ψυχικό. Είναι ένας κοινωνικός χώρος όπου συνυπάρχουν όλα τα παραπάνω στοιχεία, όπου το κάθε μέλος συμβάλλει στη

δημιουργία και τη λειτουργία της ψυχικής πραγματικότητας της ομάδας, αλλά και η ίδια η ομάδα συμβάλλει, μέσα από τις διεργασίες της στο χτίσιμο της ψυχικής πραγματικότητας των μελών της (Θανοπούλου 2017).

Οι ορισμοί παρουσιάζουν κοινά σημεία μεταξύ τους : την αλληλεξάρτηση και τον κοινό σκοπό μεταξύ των μελών της ομάδας, συγκεκριμένους ρόλους, την αλληλεπίδραση και το συντονισμό για να επιτύχουν έναν κοινό στόχο ή αποτέλεσμα.

Η έννοια της αλληλεπίδρασης υπογραμμίζει το δυναμικό χαρακτήρα της ανθρώπινης επικοινωνίας. Είναι μια επικοινωνία που δε βασίζεται σε μια απλή ανταλλαγή μηνυμάτων αλλά μια διαδικασία δημιουργίας σχέσεων ανάμεσα στα άτομα που επικοινωνούν, η οποία επηρεάζει τα άτομα, τα μηνύματα που απευθύνουν ο ένας στον άλλο, καθώς και την αμοιβαία κατανόησή τους. Εκείνο που καθιστά ομάδα ένα κοινωνικό σύνολο είναι η ύπαρξη και η δυναμική των σχέσεων αλληλεπίδρασης, συμμαχίας, σύγκρουσης και ανταγωνισμού στο εσωτερικό της ομάδας ή σε σχέση με άλλες κοινωνικές ομάδες (Ναυρίδης 2005 : 97).

Οι άνθρωποι από πολύ νωρίς εντάσσονται σε ομάδες. Η πρώτη ομάδα στην οποία εντάσσεται ο άνθρωπος είναι η οικογένεια, μια μορφή ομάδας που συνδέει τα μέλη της με ένα πολύπλοκο σύστημα σχέσεων και αλληλεπιδράσεων. Η σχέση με την πρώτη αυτή ομάδα είναι καθοριστικής σημασίας για το είδος των σχέσεων που το άτομο θα αναπτύξει στην ενήλικη ζωή του, την ψυχική του υγεία, το βαθμό αυτοεκτίμησής του, τις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους, την ανάληψη ρόλων. Η απόρριψη που πιθανόν βιώσει το άτομο στα πλαίσια της οικογένειάς του ή σε οποιαδήποτε άλλη ομάδα, αφήνουν ορατά σημάδια και τραύματα στη μετέπειτα ζωή του. Είναι επομένως φανερό ότι σε οποιοδήποτε σύστημα εντάσσεται το άτομο, το επηρεάζει και ταυτόχρονα επηρεάζεται από αυτό (Πουλόπουλος & Τσιμπουκλή 2016 :19,20).

Οι άνθρωποι δημιουργούν ομάδες με στόχο να επιτύχουν αυτό που δεν μπορούν ως μεμονωμένα μέλη. Συγκεκριμένα, με τη συμμετοχή τους σε ομάδες επιδιώκουν :

Συναισθηματική ασφάλεια και σιγουριά. Η συμμετοχή σε ομάδα βοηθά τα άτομα να δρουν σε ένα προστατευμένο περιβάλλον, με αποτέλεσμα να νιώθουν λιγότερο άγχος και μια αίσθηση ασφάλειας και σιγουριάς μπροστά σε κίνδυνους και απειλές.

Κύρος. Η συμμετοχή σε μια ομάδα ενισχύει το γόητρο των μελών και την απόκτηση κύρους.

Αυτοεκτίμηση. Μέσα στην ομάδα τα μέλη έχουν τη δυνατότητα να αναδείξουν τις γνώσεις και τα ταλέντα τους, νιώθουν δημιουργικά και ενισχύεται η αυτοπεποίθησή τους.

Δημιουργία κοινωνικών σχέσεων. Στα πλαίσια της ομάδας οι άνθρωποι έρχονται σε επαφή με άλλους ανθρώπους, αλληλεπιδρούν, δημιουργούν σχέσεις, φιλίες, ανταλλάσσουν απόψεις, επικοινωνούν, αποκτούν γνώσεις και γενικότερα διευρύνουν τους ορίζοντές τους.

Εξουσία-Δύναμη. Η συμμετοχή σε ομάδες δίνει στα μέλη δύναμη γιατί μέσα από τη συλλογικότητα, υπερασπίζονται τα συμφέροντά τους πιο δυναμικά με την ευθύνη να διαμοιράζεται στο σύνολο της ομάδας.

Επίτευξη στόχων. Μέσα από την ομάδα επιτυγχάνονται πιο εύκολα οι στόχοι, καθώς ο διαφορετικός τρόπος σκέψης του κάθε μέλους συνιστά ένα μείγμα δεξιοτήτων που καθιστούν ευκολότερη την επίτευξη ενός στόχου (Βακόλα 2012).

Η συμμετοχή σε ομάδες έχει ποικίλες επιδράσεις στην ατομική ψυχοσύνθεση. Τα μέλη των ομάδων αλληλεπιδρούν και υπόκεινται σε διαφοροποιήσεις, οι σημαντικότερες εκ των οποίων είναι : 1. η μίμηση : πολλές φορές ένα μέλος μιας ομάδας τείνει να μιμείται άλλα μέλη, ιδιαίτερα αυτά που θεωρούνται πιο επιτυχημένα, 2. Η υποβολή : Τα άτομα με ισχυρή προσωπικότητα και επιρροή τείνουν να διαφοροποιούν απόψεις και στάσεις σύμφωνα με τις δικές τους. 3. Το κοινωνικό κέρδος. : Πολλά άτομα δουλεύουν καλύτερα μέσα σε μια ομάδα από ότι όταν δουλεύουν μόνα, γεγονός που οφείλεται στο αίσθημα συναγωνισμού που αναπτύσσεται μεταξύ τους. Μέσα στην ομάδα το άτομο καταβάλλει προσπάθεια για να μη φανεί κατώτερο από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1998).

Σύμφωνα με τον Rickman, για τη σύσταση μιας ομάδας απαιτούνται επτά βασικά στοιχεία:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1

Βασικά στοιχεία για τη σύσταση μιας ομάδας

1. Ο κοινός σκοπός και η ανάγκη συνύπαρξης με τους άλλους
2. Η κοινή αναγνώριση των ορίων της ομάδας από τα μέλη και οι σχέσεις της με άλλες ομάδες
3. Η ικανότητα της ομάδας να δέχεται νέα μέλη ή να χάνει υφιστάμενα μέλη δίχως να απειλείται η ακεραιότητά της
4. Δυνατότητα και ελευθερία ύπαρξης υποομάδων, ως μέρη λειτουργίας της ευρύτερης ομάδας
5. Αναγνώριση της συνεισφοράς του κάθε μέλους της ομάδας και δυνατότητα

ελεύθερης έκφρασης στα πλαίσια της ομάδας.
6. Η ικανότητα της ομάδας να αναγνωρίζει και να αντιμετωπίζει τα λάθη της
7. Η ανάγκη της ομάδας να αποτελείται από τουλάχιστον τρία άτομα ώστε να υπάρχει η δυνατότητα ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων

Πηγή: Πουλόπουλος & Τσιμποκλή 2016 :24-28.

3.4 Στάδια ανάπτυξης της ομάδας

Η ομάδα, καθώς προχωρά προς την υλοποίηση των στόχων της εξελίσσεται και περνά από διάφορα στάδια :

Στάδιο του προσανατολισμού των μελών. Αφορά το αρχικό στάδιο σχηματισμού της ομάδας, όπου το κάθε μέλος προσπαθεί να βρει τον προσανατολισμό του και κοινά σημεία επαφής με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Στο στάδιο αυτό ενδέχεται να δημιουργηθούν και αρνητικά συναισθήματα και συμπεριφορές, δεδομένου ότι το κάθε μέλος έχει διαφορετικές προσδοκίες απέναντι στην ομάδα.

Στάδιο της σύγκρουσης των απόψεων. Αφορά το χρονικό σημείο όπου τα μέλη της ομάδας εκδηλώνουν διαφωνίες μεταξύ τους που φθάνουν ως τη σύγκρουση. Στο σημείο αυτό είναι δυνατό να σχηματιστούν υποομάδες. Δημιουργούνται συγκρούσεις λόγω του άγχους που πηγάζει από το φόβο της αμφισβήτησης και της απόρριψης συμπεριφορών και ασκείται έντονη κριτική στην ηγεσία και αμφισβήτηση του ρόλου της.

Στάδιο της σύνθεσης των απόψεων. Είναι το στάδιο κατά το οποίο τα μέλη βρίσκουν κοινούς κώδικες επικοινωνίας, ορίζεται ο ρόλος του κάθε μέλους στην ομάδα και η ομάδα αποκτά συνοχή και ομαδική κουλτούρα. Αναπτύσσονται δεσμοί εμπιστοσύνης και ανταλλαγή απόψεων και συναισθημάτων μέσα στην ομάδα.

Στάδιο της υλοποίησης του έργου. Αφορά το στάδιο στο οποίο η ομάδα προχωρά προς την επίτευξη του σκοπού της, ο οποίος όταν επιτευχθεί δημιουργεί θετικά συναισθήματα στην ομάδα, ενώ στην αντίθετη περίπτωση δημιουργείται κλίμα δυσφορίας και απογοήτευσης.

Στάδιο της στασιμότητας. Η ομάδα παγιώνει σχέσεις, ρόλους και συμπεριφορές και δεν εξελίσσεται.

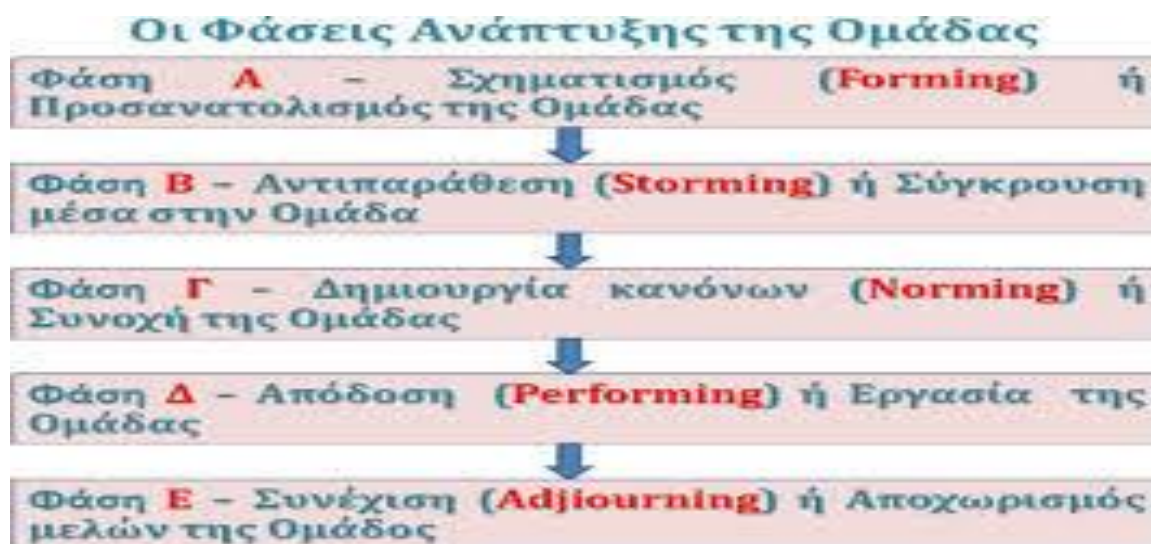
Στάδιο λύσης της ομάδας. Είναι το τελικό στάδιο κατά το οποίο, όταν η ομάδα ολοκληρώσει το σκοπό της , διαλύεται. Η εξάρτηση των μελών από την ομάδα και οι συναισθηματικοί δεσμοί έχουν μειωθεί.

Τα παραπάνω στάδια δεν ακολουθούν μια γραμμική πορεία, ούτε συμβαίνουν το ίδιο χρονικό διάστημα σε όλες τις ομάδες, αλλά μπορεί σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή της ομάδας να εμφανιστούν στοιχεία κάποιου σταδίου (Γκιάστας 2003).

Οι φάσεις ανάπτυξης της ομάδας παρουσιάζονται και σχηματικά ως εξής :

ΣΧΗΜΑ 3.1

Οι φάσεις ανάπτυξης της ομάδας



Πηγή : <http://www.diktuo.org/>

3.5 Team building

Το team building είναι μία έννοια που συναντάται κυρίως σε επαγγελματικούς χώρους, σε οργανισμούς ή επιχειρήσεις, η οποία αποδίδεται ως ``ανάπτυξη της δυναμικής των ομάδων`` και θεωρείται μια μορφή παρέμβασης σε μια ομάδα που έχει στόχο την ανάπτυξη της δυναμικής της με απώτερο σκοπό τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων των ομάδων εργασίας ώστε οι εργαζόμενοι να είναι παραγωγικότεροι. Ο Lewin μάλιστα θεώρησε ότι αυτή η μορφή παρέμβασης εφαρμόζεται σε νεοσύστατες ομάδες και όχι σε ήδη υπάρχουσες (Liebowitz & De Meuse 1982 :1).

Ο Buller (1986) θεωρεί ότι αυτή η παρέμβαση είναι προσχεδιασμένη από άτομα εκτός ομάδας και είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί μέσω ανάπτυξης διαδικασιών και δεξιοτήτων problem solving, ώστε τα μέλη της ομάδας να είναι ικανά να διαχειριστούν τόσο τις διαπροσωπικές τους σχέσεις, όσο και το ανατιθέμενο έργο.

Το team building αξιοποιείται ευρέως και με πολλές διαφορετικές μορφές που μπορεί να περιλαμβάνουν τόσο βιωματικές δραστηριότητες όσο και διαδικασίες ομαδικών συζητήσεων.

Υπάρχουν τέσσερα στάδια ανάπτυξης team building που αφορούν : τον καθορισμό του στόχου, την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων, τη διευκρίνιση ρόλων και τη δημιουργία πρόσθετης ικανότητας επίλυσης προβλημάτων.

Ο καθορισμός του στόχου αφορά τους στόχους της ομάδας και είναι απαραίτητος όρος για την επιτυχία της παρέμβασης. Στον καθορισμό του στόχου είναι δυνατόν να εμπλακούν και τα ίδια τα μέλη της ομάδας, καθώς επίσης και στο σχεδιασμό στρατηγικών για την επίτευξή τους.

Η ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων αφορά τις σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, οι οποίοι επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της. Δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων όπως η επικοινωνιακή δεξιότητα και στη δημιουργία θετικών συναισθημάτων προς τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Η διευκρίνιση των ρόλων αφορά τον καταμερισμό του έργου στα μέλη της ομάδας. Έτσι γίνεται πιο εύκολος ο συντονισμός των ενεργειών των μελών και δημιουργείται αλληλεξάρτηση μεταξύ τους.

Η επίλυση προβλήματος αφορά τον εντοπισμό και την επίλυση κρίσιμων ζητημάτων που προκύπτουν σε μια ομάδα κατά την εκτέλεση του έργου και μπορεί να αφορά είτε το ίδιο το έργο ή τις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών. Τα μέλη της ομάδας εντοπίζουν το πρόβλημα, το αναλύουν και προτείνουν ανάλογες λύσεις (Hillier & Dunn-Jensen 2013).

3.6 Οι Ομάδες στον εργασιακό χώρο

Ο εργασιακός χώρος αποτελεί ένα συλλογικό πεδίο μέσα στο οποίο διαφορετικοί άνθρωποι συνυπάρχουν, συνεργάζονται και αλληλεπιδρούν. Αυτό σημαίνει ότι αποτελεί ένα δυναμικό πεδίο μέσα στο οποίο δρουν αντίρροπες δυνάμεις προσπαθώντας να επιτύχουν ισορροπία και ένα ικανοποιητικό για όλους αποτέλεσμα. Είναι ταυτόχρονα ένα ευμετάβλητο τοπίο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική

προσπάθεια με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια δυναμική η οποία αλλάζει τη συνολική κατάσταση προς τη μια ή την άλλη κατεύθυνση. Σύμφωνα με τη θεωρία της δυναμικής των ομάδων, η συμπεριφορά των ατόμων δεν είναι συνάρτηση μόνο της προσωπικότητάς τους αλλά και όλων των παραγόντων που εξαρτώνται μέσα στο πλαίσιο στο οποίο δρουν και στη συγκεκριμένη περίπτωση, στο εργασιακό πλαίσιο (Τσιμπουκλή 2012).

Το πρώτο πείραμα με ομάδες στο χώρο εργασίας έγινε από τους Lang & Hellpach, το 1919, οι οποίοι ανέθεσαν σε μια ομάδα ατόμων να κατασκευάσει εξ ολοκλήρου έναν κινητήρα. Τα αποτελέσματα του πειράματος ήταν ιδιαίτερα ικανοποιητικά, καθώς αυξήθηκε τόσο η παραγωγικότητα, όσο και η ικανοποίηση των ατόμων. Οι κυριότερες επιδράσεις που παρατηρήθηκαν στα άτομα ήταν : η βελτίωση της ψυχικής τους διάθεσης, η αυξημένη παραγωγικότητα, ικανοποίηση από την εργασία, υψηλός βαθμός συμμετοχής στη δραστηριότητα της ομάδας, αμοιβαία αλληλοϋποστήριξη και αμοιβαία εμπιστοσύνη των μελών, τάση υποβιβασμού των ατομικών αναγκών προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της ομάδας, απροθυμία του ατόμου να επιστρέψει στον παραδοσιακό τρόπο εργασίας του (Montana & Charnov 1993).

Η τάση για ομαδική εργασία αυξάνεται όλο και περισσότερο με το πέρασμα των χρόνων στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Αυτό οφείλεται στο ότι δε βασίζονται πλέον στην παραδοσιακή ιεραρχική δομή αλλά καθιερώνουν το ομαδικό κλίμα εργασίας. Επιπλέον το άνοιγμα των αγορών και οι ραγδαίες εξελίξεις στο χώρο της τεχνολογίας και της επικοινωνίας καθιστά απαραίτητη την ομαδικότητα στον εργασιακό χώρο, καθώς δίνεται η δυνατότητα συνεργασίας στην ίδια ομάδα ατόμων ακόμη και από διαφορετικές χώρες.

Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι μέσα από την ομαδικότητα, αποκτούν γνώσεις, εμπειρίες και δεξιότητες που συμβάλλουν σε καλύτερο εργασιακό αποτέλεσμα (Dreher & Dougherty 2001).

Το άτομο μέσα στο χώρο εργασίας του αναπτύσσει χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του και εξωτερικεύει τον ατομικό του δυναμισμό στο σύνολο της ομαδικής εργασίας. Ο δυναμισμός αυτός εδραιώνεται με την πραγματοποίηση ορισμένων στόχων, σύμφωνα με τις δικές του αξιώσεις και με τις αξιώσεις της ομάδας. Μέσα στην ομάδα το άτομο επηρεάζει και επηρεάζεται, πραγματοποιεί ατομικούς ή ομαδικούς στόχους. Αυτό προϋποθέτει τη λειτουργία της ομάδας σαν ένα ανοιχτό σύστημα που μετασχηματίζει τις εισροές σε εκροές. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει όλα τα μέλη να αναπτύξουν τις

κατάλληλες δραστηριότητες, οι οποίες να είναι σύμφωνες με τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητές τους.

Ταυτόχρονα η ομάδα με τη σειρά της επηρεάζει και επηρεάζεται από άλλες ομάδες. Τα μέλη μιας ομάδας ανήκουν και σε άλλες ομάδες με διαφορετικούς ρόλους. Είναι δηλαδή φορείς πολλαπλών ρόλων, κατά την άσκηση των οποίων δημιουργούνται συνθέσεις, συγκρούσεις και αντιθέσεις.

Η εργασία μέσα στην ομάδα δημιουργεί στα μέλη συναισθήματα, θετικά και αρνητικά. Τα αρνητικά συναισθήματα των μελών της ομάδας είναι σημάδια δυσλειτουργίας της ομάδας, τα οποία θα πρέπει να εντοπιστούν έγκαιρα από το συντονιστή της ομάδας ώστε να μετασηματιστούν σε θετικά, γεγονός που θα οδηγήσει στην επίλυση των προβλημάτων της ομάδας (Σαρρής 2001 :191-192).

Η ψυχο-κοινωνική ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των μελών σε μια ομάδα εργασίας γίνεται με βάση τη θεωρία της Συνδιαλεκτικής Ανάλυσης. Αναπτύχθηκε από τον Έρικ Μπερν στη δεκαετία του '50 και θεωρεί ότι το άτομο μπορεί να υιοθετήσει τρεις στάσεις στη συνδιαλλαγή του με τους άλλους, οι οποίες είναι ταυτόχρονα και στάσεις ενδοψυχικές.

Κάθε άτομο δηλαδή, έχει μέσα του μια παιδική πλευρά που έχει μείνει από την παιδική του ηλικία, μια ενήλικη πλευρά που αντιστοιχεί στην πραγματική του ηλικία και μια γονεϊκή πλευρά που την έχει εσωτερικεύσει από τους γονείς του (<http://www.ekfrazw.gr/>).

Βασικό σημείο της θεωρίας αποτέλεσε η σεναριογραφική θεωρία, σύμφωνα με την οποία ο κάθε άνθρωπος είναι σεναριογράφος της ζωής του από τα πρώτα χρόνια του ακόμη και στη συνέχεια επιχειρεί να ζήσει τη ζωή του σύμφωνα με αυτό το σενάριο.

Το σενάριο αυτό έχει τις ρίζες του στις εμπειρίες της παιδικής ηλικίας, όπου μέσα στα τα΄ παιχνίδια΄ εμπεριέχονται ποικίλοι ρόλοι και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων.

Η συνδιαλεκτική ανάλυση προσπαθεί να αναλύσει το σενάριο ώστε, όχι μόνο να γίνει γνωστό στον άνθρωπο, αλλά να τον απελευθερώσει για να μπορεί να διαλέγει ο ίδιος τους ρόλους που θα παίζει στη ζωή του (<https://slideplayer.gr/>).

Επομένως στην προσωπικότητα του ατόμου περιλαμβάνονται τρεις καταστάσεις του εγώ, ενώ η συμπεριφορά του ατόμου καθορίζεται από την κατάσταση που υπερισχύει κάθε φορά μέσα του:

Η κατάσταση ΓΟΝΕΑΣ : Περιλαμβάνει γεγονότα και μηνύματα που δόθηκαν στο άτομο από τους γονείς. Τα άτομα συνήθως συμπεριφέρονται όπως οι ίδιοι οι γονείς ή όπως οι γονείς θα ήθελαν να συμπεριφέρονται. Η κατάσταση Γονέα διακρίνεται σε δύο τύπους : το Γονέα που ασκεί κριτική και είναι αυταρχικός και το Γονέα που τροφοδοτεί και είναι συναινετικός.

Η κατάσταση ΕΝΗΛΙΚΑΣ : Αφορά τα μηνύματα που παίρνουν τα άτομα από την ίδια την εμπειρία της ζωής τους. Είναι η επεξεργασία των στοιχείων της τωρινής πραγματικότητας. Η κατάσταση ενήλικας είναι η πιο αποτελεσματική για όλες τις περιπτώσεις που απαιτούν κρίση και λήψη απόφασης.

Η κατάσταση ΠΑΙΔΙ : Περιλαμβάνει τα μηνύματα που αισθάνονται τα άτομα. Εμπεριέχει ό,τι έχει απομείνει από την παιδική ηλικία. Σε όλη τη συμπεριφορά του ατόμου, η κατάσταση παιδί υπερέχει. Το άτομο εκφράζει συναισθήματα χαράς, λύπης, υποταγής ή επαναστατικότητας.

Η κατάσταση Παιδί διακρίνεται σε τέσσερις τύπους :

Το φυσιολογικό παιδί. Κύριο χαρακτηριστικό του η ανωριμότητα και η ασταθής προσωπικότητα. Μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά.

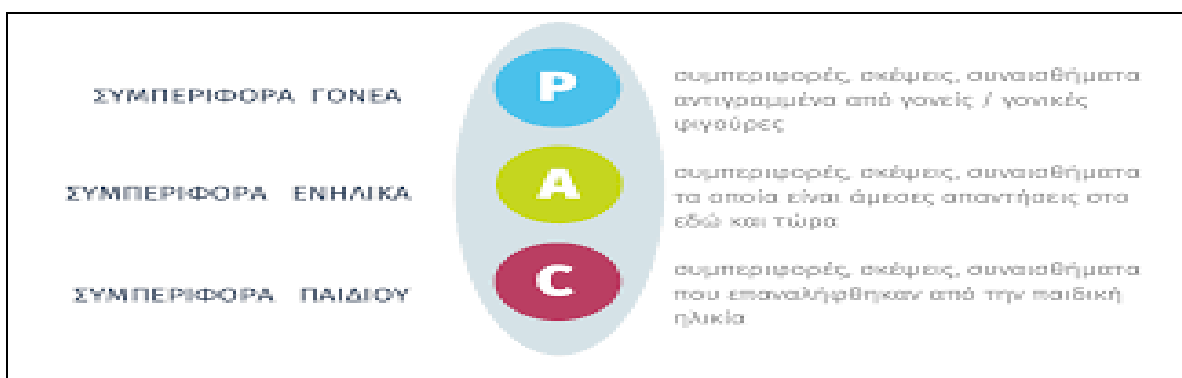
Το παιδί που χειρίζεται καταστάσεις : Παίζει με τους ανθρώπους και τα πράγματα για να αποκτήσει αυτό που θέλει. Μπορεί να επηρεάσει θετικά και αρνητικά.

Το υπάκουο παιδί : Προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των άλλων για να διατηρεί την ησυχία του. Επηρεάζει θετικά και αρνητικά τους άλλους.

Το παιδί επαναστάτης : Προσαρμόζεται αρνητικά στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, είναι ανυπάκουο στις εντολές και επηρεάζει αρνητικά τους άλλους .

ΣΧΗΜΑ 3.2

Σχηματική απεικόνιση της συνδιαλεκτικής ανάλυσης.



Πηγή : <https://intense-eu.info/>

Μέσα σε κάθε άτομο εμπεριέχονται και οι τρεις καταστάσεις. Η κατάσταση που υπερισχύει μια δεδομένη στιγμή επηρεάζει τη συμπεριφορά του ατόμου μέσα στην ομάδα, ενώ οι δυσκολίες στις διαπροσωπικές σχέσεις δημιουργούνται όταν δύο άνθρωποι επικοινωνούν σε διαφορετικές καταστάσεις του Εγώ, π.χ. Ενήλικας με Παιδί (Σαρρής 2001 & <https://slideplayer.gr/>).

3.6.1 Γνωρίσματα των ομάδων εργασίας

Οι ομάδες εργασίας παρουσιάζουν ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που αφορούν κάθε μέλος της ομάδας και είναι τα ακόλουθα :

Εμπιστοσύνη : τα μέλη της ομάδας εργασίας θα πρέπει να μπορούν να εκφράζονται ελεύθερα στα υπόλοιπα μέλη χωρίς να νιώθουν φόβο και να μειονεκτούν για τη θέση τους, να αναπτύξουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης μέσα στο οποίο θα αισθάνονται ασφάλεια.

Υποστήριξη : θα πρέπει να παρέχεται βοήθεια στα μέλη της ομάδας όποτε και αν τη χρειαστούν, ώστε να έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν στην ομάδα.

Επικοινωνία : αποτελεί σημαντικό στοιχείο της ομαδικής εργασίας. Η ταυτόχρονη χρήση της επαναπληροφόρησης, της ενεργητικής ακρόασης και του σεβασμού στις απόψεις των άλλων, συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Στόχοι της ομάδας : τα μέλη των ομάδων εργασίας θα πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους της ομάδας και να τους αποδέχονται ώστε να λειτουργήσουν αποτελεσματικά για την επίτευξή τους.

Ηγεσία : οι αποτελεσματικές ομάδες εργασίας καθοδηγούνται από ηγετικά στελέχη που μπορούν να επιτυγχάνουν αποτελέσματα μέσα από τις προσπάθειες των μελών που τις απαρτίζουν.

Χρήση των ικανοτήτων των μελών : οι δυνατότητες κάθε ατόμου θα πρέπει να αξιοποιούνται κατάλληλα και προς όφελος της ομάδας.

Έλεγχος : το κάθε μέλος θα πρέπει να ελέγχεται σχετικά με τις αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί.

Ανάδραση : τα μέλη των ομάδων θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους, έτσι ώστε μέσα από τη συνεχή ανάδραση μεταξύ τους να επιτυγχάνεται διαρκής βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και αποτελεσματικότερη διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων (Maxwell 2002).

3.6.2 Είδη ομάδων στον εργασιακό χώρο

Είναι φανερό ότι οι ομάδες δεν είναι όλες ίδιες ούτε έχουν τους ίδιους στόχους. Παρουσιάζουν διαφορές ως προς το μέγεθος, τη σύσταση, το σκοπό και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

Οι ομάδες είναι αντικείμενα μεταβλητής δομής που εξελίσσονται χρονικά. Πρόκειται για ενδιάμεσες δομές μεταξύ ατόμου και κοινωνίας. Το ιδανικό μέγεθος των ομάδων θα πρέπει να είναι τέτοιο ώστε ο αριθμός των δυνητικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη να είναι μεγαλύτερος από τον αριθμό των μελών, έτσι ώστε να επιτρέπει σε κάθε μέλος να σχετίζεται με τα υπόλοιπα και να μην δημιουργούνται υπο-ομάδες (Blanchet & Trognon 2002 :11).

Κάθε άνθρωπος είναι μέλος διαφορετικών ομάδων από τη στιγμή που γεννιέται. Η οικογένεια, η σχολική τάξη, οι αθλητικοί σύλλογοι είναι μερικά παραδείγματα ομάδων στις οποίες εντάσσεται ο άνθρωπος, η καθεμία με τα δικά της χαρακτηριστικά. Αυτές οι ομάδες διακρίνονται σε πρωτογενείς και δευτερογενείς. Πρωτογενείς είναι οι μικρές ομάδες που χαρακτηρίζονται από το στενό δέσιμο των μελών τους, την αμοιβαία αποδοχή ρόλων και την αφοσίωση των μελών στην ομάδα. Μορφή πρωτογενούς ομάδας αποτελεί η οικογένεια. Οι δευτερογενείς είναι μεγαλύτερες ομάδες στις οποίες παρόλο που τα μέλη δεν έχουν μεγάλο βαθμού συχνότητα επαφής, έχουν αρκετά σταθερούς δεσμούς μεταξύ τους (Roggers 1999).

Οι ομάδες μπορεί επίσης να είναι ετερογενείς ή ομοιογενείς. Ετερογενείς είναι οι ομάδες που αποτελούνται από άτομα διαφορετικού φύλου, εθνικότητας, ηλικίας, εργασιακής σχέσης, στις οποίες υπάρχει χαλαρός δεσμός μεταξύ των μελών της. Παράδειγμα ετερογενούς ομάδας αποτελεί μια εκπαιδευτική ομάδα σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα η οποία αποτελείται από άτομα διαφορετικού φύλου, ηλικίας ή και εθνικότητας.

Ένα βασικό μειονέκτημα των ετερογενών ομάδων είναι ότι ακριβώς λόγω της ανομοιογένειάς τους αυξάνουν το άγχος των μελών που συμμετέχουν σε αυτή, όμως από την άλλη πλευρά δίνουν τη δυνατότητα να ακουστούν διαφορετικές προσεγγίσεις για το ίδιο θέμα.

Αντίθετα οι ομοιογενείς ομάδες αποτελούνται από άτομα με κοινά χαρακτηριστικά τα οποία τη δεδομένη χρονική στιγμή είναι περισσότερα από τις διαφορές τους. Προσφέρουν μεγαλύτερη ασφάλεια στα μέλη τους, ιδιαίτερα σε σοβαρά θέματα και σε θέματα που απαιτούν εχεμύθεια (Τσιμπουκλή 2012).

Μια άλλη διάκριση των ομάδων είναι σε τυπικές και άτυπες. Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται για να εξυπηρετήσουν κάποιο σκοπό και λειτουργούν σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, ενώ μπορεί να έχουν και νομική μορφή (ένα καταστατικό).

Οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται για την ευχαρίστηση των μελών τους και δημιουργούνται από άτομα με παρόμοια ενδιαφέροντα, Άτυπη ομάδα μπορεί να είναι μια ομάδα φίλων, μια ομάδα κοινών ενδιαφερόντων ή ειδικών και προσωπικών συμφερόντων (archive.eclass.uth.gr).

Όσον αφορά τον εργασιακό χώρο, μία πρώτη διάκριση των ομάδων εργασίας είναι σε επίσημες και ανεπίσημες. Επίσημες είναι οι ομάδες που δημιουργούνται από έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση για να εκπληρώσουν κάποιους στόχους. Οι πιο συνηθισμένοι τύποι επίσημων ομάδων είναι οι διατεταγμένες ομάδες και οι ομάδες εργασίας.

3.6.3 Διατεταγμένες ομάδες

Οι διατεταγμένες ομάδες είναι ομάδες που έχουν έναν συντονιστή που εποπτεύει και συντονίζει και πολλούς υφιστάμενους που αναφέρονται σε αυτόν. Για παράδειγμα ένα τμήμα ενός οργανισμού συνιστά μια διατεταγμένη επίσημη ομάδα. (<http://www.1195.syzefxis.gov.gr/>).

3.6.4 Ομάδες εργασίας- συνεργασίας

Οι ομάδες εργασίας έχουν έναν κοινό σκοπό, αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση και δημιουργούνται στα πλαίσια μιας τυπικής οργάνωσης, για παράδειγμα σε έναν οργανισμό. Από την άλλη πλευρά οι ομάδες συνεργασίας έχουν έναν σταθερό αριθμό μελών, είναι προσανατολισμένες σε έναν κοινό σκοπό και κοινές ευθύνες ως προς το αποτέλεσμα. Αποτελούν μια ισορροπημένη ομάδα στην οποία η ηγεσία μοιράζεται ή εναλλάσσεται (Mullins 2015).

3.6.5 Διατμηματικές ομάδες

Η χρήση των διατμηματικών ομάδων εργασίας έχει αυξηθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια. Πρόκειται για ομάδες που αποτελούνται από άτομα που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας σε έναν εργασιακό χώρο, αλλά μπορεί να ανήκουν σε διαφορετικές λειτουργικές περιοχές του οργανισμού. Έχουν μικρό μέγεθος και οι στόχοι τους είναι η

δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας, η ανάπτυξη ιδεών και ο συντονισμός πολύπλοκων έργων.

Η ετερογένεια μεταξύ των μελών της ομάδας, καθιστά τις ομάδες αυτές δύσκολες στη διαχείριση, ενώ παρουσιάζουν και αρκετά σημεία συγκρούσεων μεταξύ των μελών τους. (Κώτη 2013).

3.6.6 Κύκλοι ποιότητας

Οι κύκλοι ποιότητας είναι μικρές ομάδες εργασίας (συνήθως από τέσσερα έως επτά) οι οποίες, με τη χρήση απλών τεχνικών, ασχολούνται εθελοντικά για την αντιμετώπιση προβλημάτων και την εξεύρεση λύσεων. Για πρώτη φορά εμφανίστηκαν στην Ιαπωνία, μετά το Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο σαν μια προσπάθεια εξορθολογισμού της λειτουργίας επιχειρήσεων και βελτίωσης των προϊόντων.

Η επιτυχία των ομάδων αυτών εξασφαλίζεται από τη στήριξη της διοίκησης, τη μεθοδική εκπαίδευση των μελών, την ανάδειξη των προσόντων τους και τη δέσμευση όλων για συνεργασία (Κέφης 2005 : 67).

Οι κύκλοι αυτοί έχουν στόχο τη μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στα εργασιακά τους προβλήματα, τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, την αύξηση της παραγωγικότητας και γενικότερα μια καλύτερη ποιότητα εργασιακής ζωής.

Ασχολούνται κυρίως με θέματα όπως : βελτίωση προϊόντων, συνθηκών ασφαλείας, βελτίωσης της παραγωγικής διαδικασίας και γενικότερα με οποιοδήποτε πρόβλημα αφορά την εργασιακή ζωή.

Δεν αποτελούν τυπικές ομάδες έργου γιατί απουσιάζει από αυτές η έννοια της εξουσίας όπως αυτή εμφανίζεται στις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένων σε μια τυπική ομάδα εργασίας και επιπλέον τα μέλη έχουν δικαίωμα αποχώρησης από την ομάδα όταν το θελήσουν (Χυτήρης (1986 :367).

Τα οφέλη των κύκλων ποιότητας αφορούν :

- Την εξέλιξη και ανάπτυξη των εργαζομένων
- Τη βελτίωση και επικοινωνία μεταξύ των μελών του κύκλου και όλων των εργαζομένων
- Τη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων οι οποίοι συμμετέχουν στις συζητήσεις και στη λήψη αποφάσεων
- Την ικανοποίηση από την εργασία

- Τη βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών
- Τη μείωση του κόστους παραγωγής
- Τη βελτίωση των συνθηκών ασφαλείας (Χυτήρης 1986 :369).

Σύμφωνα με τον Λιαρμακόπουλο (2003) οι κύκλοι ποιότητας επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά των ατόμων-μελών, δηλαδή τη βελτίωση της ικανότητας και της αυτοεκτίμησής τους, τις σχέσεις των ατόμων-μελών μεταξύ τους και τη στάση των εργαζόμενων απέναντι στην επιχείρηση (μεταβολή της αρνητικής τους θέσης, μείωση των συγκρούσεων κα).

Δεν αποτελούν μια ακόμη ομάδα εργασίας με την κλασική της έννοια. Παύουν να υπάρχουν μόλις ολοκληρώσουν τον προορισμό τους που είναι η καταγραφή προτεινόμενων λύσεων για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα (Κέφης 2005 :68,70).

3.6.7 Αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες

Αποτελούνται από 5 έως 15 άτομα που το καθένα έχει διαφορετικές δεξιότητες. Τα μέλη της ομάδας έχουν πρόσβαση σε όλες τις πηγές που χρειάζονται για να ολοκληρώσουν ένα έργο και καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων. Η ομάδα κατέχει την εξουσία που απαιτείται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Οι αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες παρουσιάζουν το πλεονέκτημα της γρήγορης πραγματοποίησης του σκοπού, αύξηση της αποδοτικότητας και της ποιότητας λήψης αποφάσεων (<https://slideplayer.gr/>).

Βασίζονται στην αρχή ότι όλα τα μέλη είναι ηγέτες που σημαίνει παροχή ηγετικών αρμοδιοτήτων σε όλα τα μέλη της ομάδας. Δημιουργούν επίσης αυξημένη εμπλοκή των μελών και αυξάνουν τα κίνητρά τους. Το κάθε μέλος θα πρέπει να αναπτύξει ηγετικές δεξιότητες καθώς και την ικανότητα να συμμετέχει σε αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες (<https://el.nextmapping.com/>).

3.6.8 Εικονικές ομάδες

Οι εικονικές ομάδες (Virtual Teams) είναι οι ομάδες στις οποίες υπάρχει γεωγραφική διασπορά των μελών τους, η λειτουργία τους βασίζεται στη χρήση των τεχνολογικών μέσων, υπάρχει αλληλεξάρτηση των εργασιών τους και μοιράζονται κοινούς οργανωσιακούς στόχους (Gibson & Gibbs 2006). Χρησιμοποιούνται για τη διεκπεραίωση

ποικίλων εργασιών, προσφέρουν στους εργαζόμενους μεγαλύτερη ευελιξία και τη δυνατότητα να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες από ποικίλες πηγές.

Οι εικονικές ομάδες διαθέτουν κάποια μοναδικά χαρακτηριστικά που τις διαφοροποιούν από τις ομάδες στις οποίες η αλληλεπίδραση είναι πρόσωπο με πρόσωπο : το πρώτο είναι ο γεωγραφικός διαμοιρασμός των μελών τους. Αυτό δίνει τη δυνατότητα συμμετοχής ατόμων από διαφορετικές περιοχές ή εθνικότητες και κουλτούρες, γεγονός που δημιουργεί μια πολιτιστική ανομοιογένεια στην ομάδα και ενδεχόμενο κίνδυνο αναποτελεσματικότητας της ομάδας (Powel et al 2004).

Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η εναλλαγή στη χρήση των τεχνολογιών επικοινωνίας. Η ανεπάρκεια χρήσης αυτών, μπορεί να δημιουργήσει ανομοιογένεια στην ομάδα, καθώς παρατηρείται μια διακύμανση με βάση την ηλικία των χρηστών. Η επιλογή του κατάλληλου μέσου είναι επίσης σημαντική για την αποτελεσματική αλληλεπίδραση. Τα τεχνολογικά μέσα διακρίνονται σε συγχρονικά και ασύγχρονα ανάλογα αν η ανταλλαγή των πληροφοριών συμβαίνει σε πραγματικό ή μεταγενέστερο χρόνο (Kratzer et al 2003).

Τρίτο χαρακτηριστικό αποτελεί ο περιορισμένος πλούτος της διαμοιραζόμενης πληροφορίας, καθώς η χρήση τεχνολογικών μέσων δεν εξασφαλίζει πάντα την πιστότητα του μηνύματος ή τα άτομα δεν είναι πάντα σε θέση να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τα τεχνολογικά μέσα (Kratzer et al 2003).

Οφέλη και μειονεκτήματα των εικονικών ομάδων :

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εικονικών ομάδων.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Μικρότερο κόστος μετακινήσεων
Εξοικονόμηση χρόνου μετακίνησης
Αυξημένη παραγωγικότητα (λιγότερες διακοπές)
Μεγαλύτερη ποικιλομορφία της ομάδας και καλύτερες λύσεις
Καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής
Μεγαλύτερη ευελιξία χρόνου
Μειωμένα επίπεδα άγχους
Καλύτερη προσέγγιση της αγοράς

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Η δυνατότητα λήψης απόφασης γίνεται πιο περίπλοκη
Προβλήματα συνεννόησης και αυξημένες παρανοήσεις
Παρακολουθείται δύσκολα η δραστηριότητα των υπαλλήλων
Αυξημένες τεχνολογικές δαπάνες
Αίσθηση απομόνωσης και όχι μέλους της ομάδας
Δεν υπάρχει η δυνατότητα απαλλαγής από την εργασία, της σε ένα τυπικό ωράριο.
Έλλειψη ανθρώπινης αλληλεπίδρασης
Απαιτείται η ανάπτυξη τεχνολογικής γνώσης

Πηγή : <https://teammate360.eu/>

3.6.9 Ανεπίσημες ομάδες

Είναι οι ομάδες που δε συγκροτούνται με πρωτοβουλία του οργανισμού αλλά από άτομα του εργασιακού χώρου που έχουν κοινά ενδιαφέροντα :

Οι φιλικές ομάδες. Είναι ομάδες που αποτελούνται από άτομα που έχουν κοινά ενδιαφέροντα, ασχολίες, ιδεολογία, συμπαθούν ο ένας τον άλλο και αρέσκονται να περνούν χρόνο μαζί.

Οι ομάδες ενδιαφερόντων. Είναι ομάδες που τα μέλη τους έχουν ένα ή περισσότερα κοινά ενδιαφέροντα, για παράδειγμα επιστήμονες που έχουν ενδιαφέρον για έρευνα σε έναν συγκεκριμένο τομέα.

Οι ομάδες αναφοράς. Είναι ομάδες που χρησιμεύουν σε ένα άτομο για τον καθορισμό της κρίσης του, των προτιμήσεών του, των στάσεων, των αξιών και της συμπεριφοράς του (π.χ. επαγγελματικές οργανώσεις, πολιτικά κόμματα, εκκλησία). Χρησιμεύουν στον αυτοπροσδιορισμό και την αποτίμηση του ατόμου, στη χάραξη στόχων και λειτουργούν σαν σημείο σύγκρισης, δηλαδή το άτομο βλέπει τον κόσμο μέσα από την ομάδα (<http://www.1195.syzefxis.gov.gr/>).

3.7 Πλεονεκτήματα vs μειονεκτήματα ομαδικής εργασίας

«Οι άνθρωποι που δρουν μαζί ως ομάδα μπορούν να κάνουν πράγματα που κανένα άτομο δε θα μπορούσε να επιτύχει δρώντας μεμονωμένα»

Franklin Rousvelt

Το νόημα της παραπάνω φράσης είναι ότι η συλλογική δράση φέρνει καλύτερα αποτελέσματα σε σχέση με την ατομική και παρόλο που ένας σημαντικός αριθμός εργασιών απαιτούν προσωπική ικανότητα και πρωτοβουλία, οι διαφορετικές απόψεις στο πλαίσιο μιας ομάδας, η αλληλεπίδραση και η συνεργασία μπορούν να προσφέρουν καλύτερα αποτελέσματα. Ωστόσο η συμμετοχή σε ομάδες δεν μπορεί να εννοηθεί πάντοτε ως μια θετική διαδικασία. Πολλά άτομα βιώνουν αρνητικά συναισθήματα από τη συμμετοχή τους σε μια ομάδα, κυρίως από το γεγονός ότι συχνά η ομαδική διαδικασία περιορίζει την ατομική πρωτοβουλία, πνίγει το άτομο και δημιουργεί πιέσεις για συμμόρφωση στους κανόνες της ομάδας (<http://edulab.sch.gr/>).

Βασικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας αποτελούν οι παρακάτω :

- Το μέγεθος της ομάδας, το οποίο δε θα πρέπει να είναι μεγάλο. Ως ιδανικός αριθμός μελών σε μια ομάδα θεωρούνται τα τέσσερα άτομα γιατί όσο αυξάνει το μέγεθος της ομάδας, τόσο μειώνεται η ατομική συνεισφορά του κάθε μέλους σε αυτήν.
- Ο σκοπός της ομάδας θα πρέπει να είναι γνωστός και αποδεκτός από όλα τα μέλη της ομάδας και το κάθε μέλος να συνεισφέρει σε αυτή τη βάση, εξισορροπώντας τις ατομικές του ανάγκες με τις ανάγκες της ομάδας.
- Οι ικανότητες των μελών θα πρέπει να είναι συμπληρωματικές. Αυτό σημαίνει ότι η επιλογή των ατόμων που θα απαρτίζουν την ομάδα θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε τα άτομα μέσα από την αλληλεπίδραση τους να αλληλοσυμπληρώνονται και να συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη των στόχων της ομάδας.
- Η ευθύνη και η συνεισφορά κάθε μέλους θα πρέπει να είναι διακριτή στα πλαίσια της ομάδας, δηλαδή να είναι ξεκάθαροι οι ρόλοι των μελών και η λειτουργία τους μέσα στην ομάδα.
- Η αποτελεσματική επικοινωνία και αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών της ομάδας.
- Η ομάδα να θεωρείται και να αναγνωρίζεται σαν ενιαίο σύνολο και όχι σαν ένωση διαφορετικών ατόμων.

- Ο επικεφαλής της ομάδας (ο ηγέτης) θα πρέπει να έχει την ικανότητα να χειρίζεται αποτελεσματικά τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των προσωπικοτήτων των μελών της ομάδας (Oakland 1995).

Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνονται ορισμένα από τα συστατικά των αποτελεσματικών ομάδων:

ΣΧΗΜΑ 3.3

Συστατικά αποτελεσματικών ομάδων



Πηγή : <https://cears.edu.gr/>

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι που υποστηρίζουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων έναντι των ατόμων. Μέσα στην ομάδα το άτομο παρακινείται λόγω της παρουσίας των άλλων ατόμων, προσπαθώντας να αποδείξει τις ικανότητές του αλλά και να αποφύγει ενδεχόμενη αποτυχία ή αρνητική κριτική.

Επιπλέον, ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των ομάδων είναι η αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ των μελών τους. Το άτομο λαμβάνει υποστήριξη τόσο για θέματα που αφορούν την ομάδα, όσο και θέματα προσωπικού χαρακτήρα. Αυτή η υποστήριξη, σε συνδυασμό με την προσφορά του στην επίτευξη των στόχων της ομάδας, αυξάνει την αυτοπεποίθησή του, δίνοντας του κίνητρα να εργαστεί πιο αποτελεσματικά για τους στόχους της (Ugboro & Obeng 2000).

Τα μέλη μιας ομάδας έχουν μεταξύ τους διαφορές όσον αφορά τις εμπειρίες, τον τρόπο σκέψης, διαφορετικές δεξιότητες, με αποτέλεσμα μέσα στην ομάδα να ακούγονται διαφορετικές απόψεις και ιδέες και να αναπτύσσονται περισσότερες δυνατότητες για αμοιβαίες διορθώσεις και εποικοδομητική κριτική.

Οι ομαδικές εργασίες προωθούν την ενεργητική συμμετοχή των ατόμων και τη λήψη πρωτοβουλιών με αποτέλεσμα την αύξηση της δημιουργικότητάς τους και τη βελτίωση των επικοινωνιακών και κοινωνικών δεξιοτήτων τους.

Από την άλλη πλευρά όμως είναι πιθανό ορισμένα μέλη να αισθανθούν ότι καταπιέζονται μέσα στην ομάδα και δεν μπορούν να εκφράσουν τη δημιουργικότητά τους. Στα πλαίσια της ομάδας το άτομο μπορεί να βιώσει άγχος και απόρριψη, καθώς ορισμένες φορές η ομάδα τείνει να δημιουργήσει το ρόλο του "αποβλήτου" και να προσδώσει τυποποιημένους ρόλους στα μέλη της. Άλλες φορές πάλι συμβαίνει ο ρυθμός εργασίας να μην ταιριάζει στους ρυθμούς του κάθε ατόμου και αυτό να οδηγεί σε δυσλειτουργία της ομάδας, ιδιαίτερα όταν είναι πολυάριθμη.

Επιπλέον, το γεγονός της ύπαρξης διαφορετικών προσωπικοτήτων στα πλαίσια της ομάδας, μπορεί να αποτελέσει παράγοντα προσωπικών συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων μεταξύ των μελών(<http://education-adults-children.blogspot.com/>).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά ορισμένα από τα πλεονεκτήματα και τα προβλήματα των ομάδων :

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3

Πλεονεκτήματα και προβλήματα των ομάδων

Πλεονεκτήματα των ομάδων	Προβλήματα των ομάδων
Καλύτερη απόδοση μέσω των διευρυμένων γνώσεων και εμπειριών	Συγκρούσεις μεταξύ των μελών, οι οποίες προκαλούνται από ποικίλα συναισθήματα και διαφορετικές αντιδράσεις.
Δημιουργικότερη προσέγγιση, ευρύτερη προοπτική και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην αντιμετώπιση των προβλημάτων	Παρεμβάσεις στην εξειδικευμένη γνώση εντός ατόμου. Η ομαδική διαδικασία μπορεί να επηρεάσει την παραγωγική δυνατότητα κάποιου μέλους της ομάδας.
Θετική ανταπόκριση στις αλλαγές και στην ανάληψη ρίσκου	Ο χρόνος και η ενέργεια που απαιτούνται για την καλλιέργεια συλλογικού πνεύματος.
Συλλογική ευθύνη για τις ανεπιλημμένες υποχρεώσεις και κοινή προσήλωση στους στόχους	Ενδεχόμενη επιβράδυνση στη λήψη των αποφάσεων
Περιβάλλον που κεντρίζει το ενδιαφέρον και παρακινεί τα μέλη της ομάδας και αποδοτικότερη κατανομή αρμοδιοτήτων.	Η κυριαρχία μιας φατρίας ή μιας 'κλίμας' μέσα στην ομάδα σε βάρος των υπόλοιπων μελών, γεγονός που υποβαθμίζει τη συνεισφορά ολόκληρης της ομάδας.

Πηγή : Harvard Business Review 2007

Σύμφωνα με τον Steiner (1972) η επιτυχία και η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας εξαρτάται από το βαθμό που τα μέλη της συμμετέχουν στο τελικό αποτέλεσμα. Έτσι διακρίνει τέσσερα είδη δραστηριοτήτων στην ομάδα, κατά τις οποίες οι επιπτώσεις της ομάδας αντανακλούν και τη συμβολή των μελών της : τις συζευκτικές, τις διαζευκτικές, τις αθροιστικές και τις συνθετικές δραστηριότητες.

Οι συζευκτικές δραστηριότητες είναι εκείνες κατά τις οποίες η ομάδα επωφελείται από την απόδοση του αποδοτικότερου μέλους. Πρόκειται για ένα πρόβλημα που επιλύεται ή ένα έργο που εκτελείται μέσα στην ομάδα από ένα άτομο προς όφελος όλης της ομάδας.

Οι διαζευκτικές δραστηριότητες είναι εκείνες κατά τις οποίες η παραγωγή της ομάδας έχει περιοριστεί στο επίπεδο του λιγότερου αποδοτικού μέλους. Τα μέλη ασκούν παρόμοιες εργασίες που όμως εξαρτώνται οι μien από τους δε, προκειμένου να επιτύχει η ομάδα. Χαρακτηριστικό το παράδειγμα μιας ομάδας αλпинιστών που είναι δεμένοι με σκοινιά και δεν μπορούν να μετακινηθούν γρηγορότερα από το πιο αργό μέλος τους.

Οι αθροιστικές δραστηριότητες είναι εκείνες στις οποίες το αποτέλεσμα είναι το άθροισμα της παραγωγής του κάθε μέλους. Όσο περισσότερα τα άτομα που εργάζονται, τόσο μεγαλύτερη η παραγωγή της ομάδας.

Οι συνθετικές δραστηριότητες τέλος, είναι εκείνες που απαιτούν οργάνωση και σχεδίαση από τα μέλη της ομάδας, επιλογή των διαδικασιών και προβλεπόμενα αποτελέσματα. Η επιτυχία της ομάδας εξαρτάται από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας των μελών και την πρόοδο της ομάδας ως προς την επίτευξη των στόχων (Blanchet & Trognon 2002 : 104-105).

Ο παρακάτω πίνακας αποτυπώνει ορισμένα από τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων, σε αντιπαράβολή με τα αντίστοιχα αρνητικά που οδηγούν στη μη αποτελεσματική λειτουργία τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4

Θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά των ομάδων

ΘΕΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
Κλίμα άνετο και φιλικό	Κλίμα τυπικό και επίσημο
Όλα τα μέλη συμμετέχουν εξίσου	Κάποιοι συμμετέχουν περισσότερο από τους άλλους
Απόλυτη δέσμευση και αφοσίωση στην ομάδα	Καθόλου δέσμευση και αφοσίωση στην ομάδα
Τα μέλη επικοινωνούν και ανταλλάσσουν πληροφορίες	Δεν υπάρχει επικοινωνία και οι πληροφορίες δε διαμοιράζονται
Συναινετική λήψη αποφάσεων	Αυτοκρατορική λήψη αποφάσεων
Αξιολόγηση των μελών συχνή και ειλικρινής	Κριτική και προσωπικές επιθέσεις
Η ανοιχτή έκφραση είναι ευπρόσδεκτη	Τα πραγματικά συναισθήματα πρέπει να μένουν κρυφά
Εξειδίκευση όσον αφορά τον καταμερισμό εργασίας	Ανάθεση εργασιών χωρίς οργάνωση
Η ηγεσία είναι σαφής και καταμερισμένη	Δεν υπάρχει ηγεσία ή μονοπωλείται από ένα άτομο
Οι λειτουργίες της ομάδας είναι γνωστές και παρακολουθούνται	Τα μέλη δε γνωρίζουν τις λειτουργίες της ομάδας

Πηγή : Quick 1992

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ

4.1 Γενικά

Οι διεργασίες στις ομάδες αφορούν τις ενέργειες που αποφέρουν αλλαγές σε μια ομάδα, δηλαδή το «*σύνολο των πράξεων, των αντιδράσεων και των συμπεριφορών που δοκιμάζει μια ομάδα για να επιτύχει τους στόχους της*». Οι διεργασίες αυτές αφορούν κυρίως :

- Τους τρόπους αλληλεπίδρασης στις ομάδες
- Τους τρόπους επικοινωνίας και συντονισμού
- Τις συνέπειες της συμπεριφοράς των μελών στην ομάδα
- Σχέσεις και ρόλους
- Αντιμετώπιση των συγκρούσεων/ λήψη αποφάσεων
- Συναισθηματική κατάσταση της ομάδας
- Αποτελεσματικότητα της ομάδας στην επίτευξη των στόχων της, στην αντιμετώπιση κρίσεων και στη λήψη αποφάσεων (<https://www.inegsee.gr/>).

4.2 Η θεωρία της ορμής

Η θεωρία της ορμής (Zajonc 1965) βασίζεται στη θεωρία των Hull-Spense σύμφωνα με την οποία η συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα της σχέσης μεταξύ συνήθειας και γενικευμένης ορμής. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, «*η κοινωνική διευκόλυνση ή παρεμπόδιση οφείλεται στη φυσιολογική διέγερση και αύξηση της ορμής και τη συνεπακόλουθη ενίσχυση της αντίδρασης που προκαλεί η παρουσία των άλλων ατόμων κατά την εκτέλεση ενός έργου*».

Η θεωρία της ορμής στηρίχτηκε στον συμπεριφορισμό, στη βάση του οποίου η επαναλαμβανόμενη έκθεση ενός ατόμου σε ένα ερέθισμα αρκεί για τη διαμόρφωση θετικής στάσης προς αυτό. Ένα ερέθισμα μπορεί να διεγείρει μια συνήθεια ή πολλές αμοιβαία αποκλειόμενες συνήθειες. Αυτό σημαίνει ότι αν ένα ερέθισμα διεγείρει μόνο μια συνήθεια τότε η γενικευμένη ορμή αυξάνει την ταχύτητα με την οποία εκδηλώνεται μια αντίστοιχη αντίδραση. Όταν όμως ένα ερέθισμα διεγείρει περισσότερες συνήθειες, η γενικευμένη ορμή αυξάνει τις διαφορές ισχύος μεταξύ τους και τείνει να εκδηλωθεί η ισχυρότερη συνήθεια. (<http://www.prosvasis.edu.gr>).

Αντίστοιχα η κοινωνική παρουσία προκαλεί διέγερση και αυξάνει τη γενικευμένη ορμή. Όταν ένα άτομο εκτελεί μια εργασία με παρουσία άλλων ανθρώπων, βρίσκεται σε επαγρύπνηση. Όταν πρόκειται για ένα απλό έργο, η αύξηση της γενικευμένης ορμής

ενισχύει τη συνηθισμένη αντίδραση και σε αυτή την περίπτωση η κοινωνική παρουσία διευκολύνει την εκτέλεση του έργου. Όταν όμως το έργο είναι πολύπλοκο, η αύξηση της γενικευμένης ορμής δυσχεραίνει την εκτέλεση του έργου (Κοκκινάκη 2006 : 173.174).

4.3 Η κοινωνική οκνηρία

Το φαινόμενο της κοινωνικής οκνηρίας (social loafing) αναφέρεται *«στη μείωση της ατομικής προσπάθειας κατά την εκτέλεση ενός συλλογικού έργου, σε σύγκριση με την προσπάθεια που καταβάλλει το ίδιο άτομο όταν εκτελεί το ίδιο έργο ατομικά»* (Williams, Karau & Bourgeois 1993).

Μία απόπειρα εξήγησης του φαινομένου της κοινωνικής οκνηρίας αποτελεί η άποψη ότι οι άνθρωποι, όταν εμπλέκονται σε ένα ομαδικό έργο, θεωρούν εκ των προτέρων ότι οι συνεργάτες τους δε θα προσπαθήσουν αρκετά για αυτό. Κατά συνέπεια μειώνουν την προσπάθειά τους προκειμένου να διατηρηθεί μια ισοτιμία των μελών της ομάδας στο συλλογικό έργο (Jackson & Harkins 1985).

Σύμφωνα με άλλη άποψη όταν δεν υπάρχουν ισχυρά κίνητρα στην εκτέλεση ενός ομαδικού έργου και η συμβολή κάθε μέλους δεν είναι ορατή, υπάρχει μειωμένη προσπάθεια, εφόσον το άτομο δεν αξιολογείται ατομικά για την προσπάθειά του και διατηρεί την ανωνυμία του στα πλαίσια της ομάδας (Harkins 1987).

Πολλές φορές επίσης δεν προκαθορίζεται ο βαθμός της συμβολής κάθε μέλους της ομάδας στη διαδικασία εκτέλεσης του έργου και τα άτομα, μη γνωρίζοντας πόση προσπάθεια θα πρέπει να καταβάλλουν, παρουσιάζουν μειωμένη επίδοση (Harkins & Szymanski 1987).

Τέλος, το φαινόμενο της κοινωνικής οκνηρίας μπορεί να ερμηνευτεί με βάση τη θεωρία του Κοινωνικού Αντικτύπου, σύμφωνα με την οποία, η ατομική ευθύνη μειώνεται όσο αυξάνεται το μέγεθος της ομάδας. Όσο περισσότερα είναι τα μέλη της ομάδας, τόσο μικρότερο είναι το ποσοστό ευθύνης που αναλογεί στο κάθε άτομο ξεχωριστά σε σχέση με την αποκλειστική ευθύνη που θα είχε αν εκτελούσε το έργο ατομικά (Latanè 1981).

Ένας τρόπος αντιμετώπισης και μείωσης του φαινομένου της κοινωνικής οκνηρίας αποτελεί η δυνατότητα εντοπισμού της ατομικής ευθύνης του κάθε μέλους, η αποτύπωση δηλαδή της ατομικής συμβολής στο συλλογικό έργο (Williams, Harkins & Latanè 1981).

Επιπλέον, σημαντικό ρόλο παίζει το ενδιαφέρον του ατόμου για το έργο που όσο μεγαλύτερο είναι, τόσο μεγαλύτερα και τα κίνητρα για αυξημένη προσπάθεια και προσωπική εμπλοκή στο έργο.

Τέλος η κοινωνική οκνηρία μειώνεται σε συνθήκες διομαδικής σύγκρισης, δηλαδή όταν η επίδοση της ομάδας συγκρίνεται με την επίδοση άλλων, ανταγωνιστικών ομάδων ((Harkins & Szymanski 1987).

4.4 Η συμμόρφωση στην ομάδα

Η συμμόρφωση στην ομάδα αφορά την ικανότητα της ομάδας να επηρεάζει τη συμπεριφορά του κάθε μέλους και να κυριαρχεί πάνω στις ατομικές επιλογές..

Οι διαφόρων τύπων ομάδες κυριαρχούνται από κάποιους κανόνες και πρότυπα συμπεριφοράς που είναι αποδεκτά από τα μέλη τους. Αν το μέλος δε συμμορφωθεί στην ομάδα, κινδυνεύει να χάσει την εύνοια της ομάδας, ακόμη και να εκδιωχθεί από αυτήν (<https://www.maxmag.gr/>).

Η συμμόρφωση αφορά μια αλλαγή απόψεων, ιδεών και συναισθημάτων ενός ατόμου όταν δέχεται φυσικές ή συμβολικές πιέσεις από έναν ηγέτη ή μια ομάδα. Το φαινόμενο της συμμόρφωσης είναι η συμπεριφορά που διαμορφώνεται στην ομάδα, βάσει των προτύπων που διαμορφώνουν τα μέλη της. Τα πρότυπα αυτά διαμορφώνονται ανάλογα με τους στόχους της ομάδας και σε τομείς όπου είναι πρόσφορο τα μέλη της ομάδας να επηρεάσουν ο ένας τον άλλο.

Μέσω της συμμόρφωσης οι ομάδες επιτυγχάνουν να διατηρήσουν τη συνοχή τους με την ομοιομορφία της συμπεριφοράς των μελών της, τα οποία πείθονται ότι οι διαδικασίες συνιστούν τον καταλληλότερο τρόπο συμπεριφοράς.

Η επίδραση που ασκεί η ομάδα στο άτομο ως προς τη διαμόρφωση άποψης και συμπεριφοράς έχει τα εξής χαρακτηριστικά :

- Η συνοχή της ομάδας επιβάλλει στα μέλη την προσκόλλησή τους σε αυτήν και τη συμμόρφωσή τους βάσει των προτύπων που προβάλλει.
- Τα μέλη που αποκλίνουν από την κοινά αποδεκτή συμπεριφορά μέσα στην ομάδα, αλλάζουν πιο εύκολα τη συμπεριφορά τους και συμμορφώνονται με τα πρότυπα και τους κανόνες που ισχύουν σε μια ομάδα.
- Το άτομο, ακόμη και αν έχει διαφορετικές απόψεις από αυτές τις ομάδας, ακολουθεί την ομάδα έστω και αν εκείνη παίρνει λανθασμένες αποφάσεις.

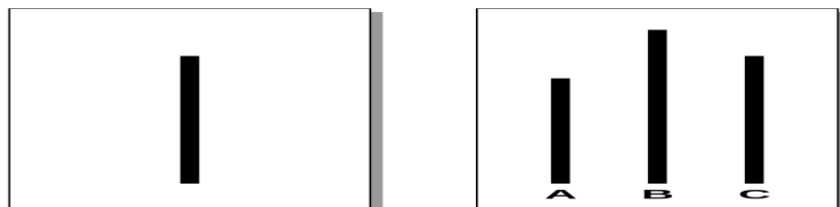
- Η ομάδα επηρεάζει συχνά τα μέλη επιδοκιμάζοντας ή αποδοκιμάζοντάς τα. (<https://www.psychology.gr/>).

Ο ψυχολόγος Solomon Asch πραγματοποίησε μια σειρά πειραμάτων για να δείξει πώς οι άνθρωποι συμμορφώνονται σε ομάδες και έθεσε το ερώτημα μέχρι ποιο σημείο τα άτομα αποδέχονται την πίεση της ομάδας όταν οι απόψεις τους είναι διαφορετικές. Οργάνωσε μικρο-ομάδες στις οποίες το ένα άτομο δε γνώριζε ότι επρόκειτο για πειραματική διαδικασία, προκειμένου να του ασκήσουν πίεση ώστε να παρατηρηθεί ο βαθμός συμμόρφωσης.

Με βάση το παρακάτω σχήμα ο Asch έδειχνε στα μέλη της ομάδας τις δύο καρτέλες με τις γραμμές, ζητώντας να υποδείξουν στη δεύτερη καρτέλα τη γραμμή που είναι ίδια με εκείνη της πρώτης καρτέλας. Παρόλο που ήταν προφανές ότι η γραμμή C συμπίπτει σε μήκος με εκείνη της πρώτης καρτέλας, καθώς το άτομο άκουγε τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να υποδεικνύουν τις άλλες γραμμές ως σωστές, βρισκόταν σε σύγχυση για το αν θα έπρεπε να διαφωνήσει ή όχι με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

ΣΧΗΜΑ 4.1

Το πείραμα του Asch



Πηγή : <https://www.maxmag.gr/>

Εφαρμόζοντας το πείραμα με διαφορετικές ομάδες, το ένα τρίτο των ατόμων που δε γνώριζαν την πειραματική διαδικασία ακολούθησαν τη λανθασμένη επιλογή που υπαγόρευε η ομάδα. Μεταβάλλοντας τη διαδικασία, ο Asch, έβαλε ένα επιπλέον άτομο να διαφωνήσει με την ομάδα. Σε αυτή την περίπτωση η συμμόρφωση μειώθηκε σημαντικά. Όταν όμως σε μια τρίτη πειραματική φάση, το άτομο που διαφώνησε, άλλαξε ξανά την άποψή του, η πίεση της ομάδας απέκτησε την αρχική της ισχύ (<http://www.respublica.gr/>).

Τα ανυποψίαστα υποκείμενα του πειράματος είχαν βιώσει μια γνωστική σύγκρουση, δηλαδή μια αβεβαιότητα για το ποια ήταν η σωστή απάντηση και μια συναισθηματική

σύγκρουση για το αν έπρεπε ή όχι να διαφωνήσουν με την άποψη της ομάδας, αν και ήταν εμφανώς εσφαλμένη (<https://www.psychology.gr/>).

Τα πειράματα του Asch δείχνουν ότι η δύναμη της συμμόρφωσης κυριαρχεί έναντι της λογικής και αναδεικνύουν σε μεγάλο ποσοστό την αδυναμία του ατόμου να διαφοροποιηθεί από τις απόψεις της ομάδας, φοβούμενος τον κοινωνικό στιγματισμό ή την τιμωρία.

4.5 Η σύγκρουση στις ομάδες

Ο πιο απλός ορισμός της σύγκρουσης είναι η διαμάχη μεταξύ ατόμων, ομάδων ή και του ατόμου με τον εαυτό του. Ο Μπουραντάς (2001) ορίζει τις συγκρούσεις ως *«μία κατάσταση, όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας»*.

Η σύγκρουση καθορίζεται επίσης σαν μια ενεργή, αμφίδρομη διαδικασία που εκδηλώνεται με διαφωνία ή αντιπαράθεση μεταξύ ατόμων ή ομάδων, μια αντιπαράθεση της οποίας δεν έχει επιτευχθεί αποτελεσματική αντιμετώπιση (Γιαννίκας 2014).

Η εμφάνιση μιας σύγκρουσης προϋποθέτει την ύπαρξη μιας σχέσης και κατά συνέπεια την αλληλεξάρτηση δύο ή περισσότερων πλευρών, η οποία είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα κάθε ομάδας. Οι άνθρωποι δε λειτουργούν ανεξάρτητα, καθώς οι ενέργειες του ενός μπορεί να επηρεάσουν τις ενέργειες του άλλου. Στο πλαίσιο αυτό προκύπτουν πιθανές συγκρούσεις.

Οι συγκρούσεις έχουν επίσης και μια συναισθηματική πτυχή, δεδομένου ότι είναι μια διαδικασία που μπορεί να δημιουργήσει έντονα συναισθήματα και στις δύο πλευρές, όπως θυμό, επιθετικότητα αλλά και συναισθήματα όπως λύπη, στεναχώρια, αγωνία.

Ένα βασικό συστατικό στοιχείο των συγκρούσεων είναι οι διαφορές πεποιθήσεων, αξιών και στόχων μεταξύ των μελών μιας ομάδας που αποτελούν το έδαφος πάνω στο οποίο αναπτύσσονται. Οι συγκρούσεις συνήθως συνδέονται με αρνητικές συμπεριφορές και η εκδήλωσή τους συχνά θεωρείται καταστρεπτική. Αυτό οφείλεται σε μια σειρά παγιωμένων αντιλήψεων που αφορούν :

- Το γεγονός ότι η σύγκρουση θεωρείται αγένεια και ως εκ τούτου δε θα πρέπει να εκδηλώνεται.

- Την αντίληψη ότι η σύγκρουση συνεπάγεται αυτόματα και καβγά, στον οποίο υπάρχουν νικητές και χαμένοι.
- Την άποψη ότι μια ομάδα ανθρώπων που έχει καλή συνεργασία δεν έχει εντάσεις και συγκρούσεις, δηλαδή η αρμονία συνδέεται με την αποδοτικότητα (Βασιλείου & Κεχαόγλου 2015).

Οι αποτελεσματικές ομάδες κατανοούν ότι δεν είναι δυνατόν να συμφωνούν σε όλα από τη στιγμή που τα μέλη τους προέρχονται από διαφορετικά περιβάλλοντα με διαφορετικές δεξιότητες και απόψεις. Οι συγκρούσεις είναι αναπόσπαστο μέρος της ζωής και των ανθρώπινων σχέσεων και εμφανίζονται σε κάθε κοινωνικό και εργασιακό χώρο, όπου πολλοί άνθρωποι καθημερινά εργάζονται, συνεργάζονται και πρέπει να αποφασίζουν για διάφορα θέματα.

Πολλές φορές δημιουργούν προβλήματα δυσλειτουργίας στην ομάδα αλλά ταυτόχρονα αποτελούν και ένα γόνιμο στοιχείο που διεγείρει τις αλλαγές και αυξάνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Blanchet & Trognon 2002 : 114).

Μία σύγκρουση είναι γόνιμη όταν εκδηλώνεται σε κλίμα συνεργατικότητας και μπορεί να αποφέρει πολλά οφέλη στο άτομο και την ομάδα :

- Το άτομο γνωρίζει καλύτερα τον εαυτό του και τους άλλους, ανακαλύπτει νέες πτυχές του εαυτού του, μαθαίνει να σέβεται τις διαφορές με τους άλλους ανθρώπους και βελτιώνει τις επικοινωνιακές του δεξιότητες.
- Παράγονται νέες και δημιουργικές ιδέες στην ομάδα.
- Δημιουργείται ευνοϊκότερη αποδοχή των αποφάσεων μέσα στην ομάδα.
- Βοηθούν στην αύξηση της συνοχής της ομάδας . (Blanchet & Trognon 2002 & Βασιλείου & Κεχαόγλου 2015).

Το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας υφίσταται όταν τα μέλη τοποθετούν τους στόχους της ομάδας πάνω από τους ατομικούς στόχους και οι διαφορετικές απόψεις, οι συγκρούσεις των ατόμων και οι εναλλακτικές προτάσεις ενδυναμώνουν την κοινή δράση. Έτσι η συνεισφορά κάθε μέλους γίνεται μεγαλύτερη και δημιουργείται το κατάλληλο κλίμα που συμβάλλει στην ενδυνάμωση και τη συνοχή της ομάδας.

Αντίθετα η σύγκρουση είναι καταστροφική όταν εκδηλώνεται μέσα σε κλίμα ανταγωνιστικό. Το άτομο θέτει τις προσωπικές φιλοδοξίες πάνω από το καλό της ομάδας, αναστέλλοντας έτσι τη συλλογική διαδικασία της συνεργατικότητας (Blanchet & Trognon 2002 :115).

Οι συγκρουσιακές διαδικασίες, τείνουν να δημιουργούν υπο-ομάδες μέσα στην ομάδα οι οποίες αλληλοστηρίζονται προκειμένου να επηρεάσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσα στην ομάδα. Οδηγούν στη δημιουργία μιας πλειοψηφίας ή μιας μειοψηφίας που επιτρέπουν την αξιοποίηση εναλλακτικών λύσεων και διοχετεύουν το άγχος που προκαλείται από τη συγκρουσιακή κατάσταση, δηλαδή αναπτύσσεται ένα "παιχνίδι εξουσίας" σχετικά με την ικανότητα επιρροής και ελέγχου των γεγονότων.

Κατά συνέπεια η σύγκρουση είναι ζωτική για την ομαδική διαδικασία γιατί διεγείρει τις αλληλεπιδράσεις, αυξάνει την ποιότητα των λαμβανομένων αποφάσεων, με την προϋπόθεση ότι δεν εμποδίζει τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών και δεν απειλεί την καθολική συνεργασία της ομάδας ((Blanchet & Trognon 2002 :117).

4.6 Η συλλογική πόλωση στις ομάδες

Η συλλογική πόλωση είναι το φαινόμενο κατά το οποίο «η συλλογική απόφαση μιας ομάδας είναι πιο ακραία από τις ατομικές αποφάσεις των μελών της» και δεν αφορά μόνο τις αποφάσεις, αλλά και τις στάσεις και τις απόψεις της ομάδας.

Μια ερμηνεία σχετικά με το τί προκαλεί τη συλλογική πόλωση επιχειρεί να δοθεί με βάση τη Θεωρία της Κοινωνικής Σύγκρισης, σύμφωνα με την οποία τα άτομα συγκρίνουν τις απόψεις τους με τις απόψεις των άλλων, προκειμένου να εκτιμήσουν την εγκυρότητά τους και να μην αποκλίνουν από τα όρια του επιθυμητού. Η συζήτηση με τα άλλα άτομα για το ποιες απόψεις είναι κοινωνικά αποδεκτές, ωθεί το άτομο στρέφεται εντονότερα προς αυτές και εκφράζεται με πιο ακραίες απόψεις από αυτές που είχε αρχικά.

Μία άλλη ερμηνεία σχετικά με το φαινόμενο προτείνει η Θεωρία των Πειστικών Επιχειρημάτων κατά την οποία, αν τα μέλη μιας ομάδας είναι υπέρ μιας άποψης, η έκθεσή τους στα επιχειρήματα των άλλων μπορεί να ενισχύσει αυτή την άποψη και να γίνει πιο ακραία.

Σύμφωνα τέλος με τη Θεωρία της Αυτό-Κατηγοριοποίησης, η συλλογική πόλωση είναι φαινόμενο συμμόρφωσης. Αυτό σημαίνει ότι οι κοινωνικοί κανόνες που ρυθμίζουν τη λειτουργία και τη συνοχή μιας ομάδας και υιοθετούνται από τα μέλη της, τείνουν να γίνονται πιο ακραίοι από ότι είναι στην πραγματικότητα και να πολώνουν και τις απόψεις των μελών της ομάδας που συμμορφώνονται με αυτούς (Κοκκινάκη 2006 :185-188).

4.7 Η Ομαδική Σκέψη (Group Thinking)

Οι πρωταρχικές θεωρίες πάνω στο group thinking πραγματοποιήθηκαν από τον Irving Janis, ψυχολόγο και ερευνητή του Πανεπιστημίου του Yale (1972), ο οποίος προσπάθησε να ερμηνεύσει τον τρόπο λήψης αποφάσεων που αφορούσαν την εξωτερική πολιτική της αμερικανικής κυβέρνησης.

Το "group thinking" είναι ένα ψυχολογικό φαινόμενο που συμβαίνει όταν η επιθυμία για αρμονία και συμμόρφωση μέσα στην ομάδα οδηγεί τα μέλη της ομάδας να πάρουν μια λανθασμένη απόφαση. Αποτελεί μια ακραία περίπτωση πόλωσης της ομάδας που οδηγεί σε ελλειπίες ή εσφαλμένες αποφάσεις.

Σύμφωνα με τον Janis συμβαίνει σε μια ομάδα να δημιουργηθούν πιέσεις για ομοφωνία και συναίνεση που να απειλήσουν την κρίση και τις γνωστικές διαδικασίες των μελών της ομάδας. Οι ομάδες στις οποίες παρατηρείται το φαινόμενο του "group thinking" παρουσιάζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά :

- Χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό συνοχής
 - Οι ομάδες έχουν ως πηγή πληροφόρησης τις ίδιες τις ομάδες και είναι απομονωμένες από οποιαδήποτε εξωτερική πληροφόρηση.
 - Τα άτομα στην ομάδα δεν αναζητούν πιθανές εναλλακτικές λύσεις.
 - Οι ομάδες πιέζονται να λάβουν γρήγορα μια απόφαση.
 - Στις ομάδες αυτές υπάρχει πάντα ένας ισχυρός ηγέτης
- (<https://www.psychology.gr>).

Όταν οι ομάδες βρίσκονται σε κρίση επικρατεί το φαινόμενο της "τυφλής" ομαδικής σκέψης όπου τα εξωτερικά ερεθίσματα ερμηνεύονται με τρόπο παράλογο και μπορεί να οδηγήσουν την ομάδα σε εσφαλμένες αποφάσεις προκειμένου να διατηρηθεί η συμμόρφωση και η συνοχή της ομάδας. Με τον τρόπο αυτό καταπνίγονται εναλλακτικές απόψεις και λύσεις, καθώς θεωρούνται απειλητικές για την ομάδα (Πουλόπουλος & Τσιμπουκλή 2016 :112,113).

Σαν λύση στο φαινόμενο αυτό και την αποφυγή λανθασμένων αποφάσεων της ομάδας, ο Janis θεωρεί σημαντική τη συμβολή του ηγέτη, ο οποίος θα πρέπει να είναι αμερόληπτος, να μην εκφράζει εξ αρχής την άποψή του και να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να εκφράζουν αντίθετες απόψεις. Επιπλέον αφού ληφθεί μια απόφαση, προτείνεται η εκ νέου συνάντηση της ομάδας για να αξιολογηθεί η απόφαση (<https://www.psychology.gr>).

4.8 Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)

Ο καταιγισμός ιδεών ή Brainstorming είναι η «ελεύθερη, ανεμπόδιστη παραγωγή ιδεών στα πλαίσια μιας ομάδας προκειμένου να αυξηθεί η δημιουργικότητά της». (Κοκκινάκη 2006).

Η δημιουργική αυτή τεχνική δημιουργήθηκε από τον Alex F. Osborn και μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις ομάδες, όμως είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στη διδασκαλία, καθώς προϋποθέτει συμμετοχικότητα και ελεύθερη έκφραση ιδεών πάνω σε ένα θέμα (<http://lexifilia.blogspot.com>).

Ο καταιγισμός ιδεών είναι μία τεχνική που ενισχύει την αυθόρμητη συμμετοχή στη συζήτηση, είναι πιο αποτελεσματική σε ομάδες των πέντε έως δέκα ατόμων και είναι αποτελεσματικότερη όταν ο χώρος είναι άνετος και δεν υπάρχουν παρεμβολές. Παρουσιάζει το πλεονέκτημα ότι σε σύντομο χρόνο προκύπτουν πολλές ιδέες και δεν απαιτείται εποπτικό υλικό. Απαιτεί έναν έμπειρο συντονιστή ο οποίος θα διασφαλίσει το γεγονός ότι οι κοινωνικοί περιορισμοί και η κοινωνική κριτική ή ο φόβος απόρριψης δε θα εμποδίσουν τη διαδικασία και θα προσπαθήσει να επιτύχει τη μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή των μελών της ομάδας.

Πρόσθετες τεχνικές καταιγισμού ιδεών αποτελούν οι εξής :

Η καταγραφή των ιδεών. Είναι μια τεχνική κατά την οποία τα μέλη της ομάδας εκφράζουν γραπτά τις ιδέες τους γραπτά και κατόπιν συγκεντρώνονται από το συντονιστή ώστε να συζητηθούν ομαδικά. Παρουσιάζει το πλεονέκτημα ότι μπορούν να συμμετέχουν ευκολότερα μέλη της ομάδας που παρουσιάζουν δυσκολία να εκφραστούν δημόσια.

Ονομαστική ομαδική τεχνική. Τα μέλη χωρίζονται σε μικρές ομάδες, καταγράφουν τις ιδέες τους και κατόπιν συγκεντρώνονται και ψηφίζονται ανώνυμα από όλη την ομάδα. Λόγω της ανωνυμίας εξασφαλίζεται η ισότιμη συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας.

Ηλεκτρονικός καταιγισμός ιδεών. Πρόκειται για την καταγραφή των ιδεών μέσω ηλεκτρονικών μηνυμάτων, συντάσσεται μια λίστα με τις ιδέες και αποστέλλεται στα μέλη ηλεκτρονικά για περαιτέρω επεξεργασία (<https://docplayer.gr/>).

4.9 Διομαδικές σχέσεις

Οι άνθρωποι ζουν και δραστηριοποιούνται σε έναν κόσμο που αποτελείται από μικρές ή μεγαλύτερες ομάδες. Ο τρόπος που δρουν, σκέφτονται και αισθάνονται καθοδηγείται και συχνά περιορίζεται από τις ομάδες στις οποίες ανήκουν.

Η μελέτη των διομαδικών σχέσεων *«αφορά τις σχέσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας ή μεταξύ των μελών μιας ομάδας και μιας άλλης ομάδας, στο βαθμό που οι σχέσεις αυτές επηρεάζονται από το γεγονός ότι τα συγκεκριμένα άτομα ανήκουν ή δεν ανήκουν στην ίδια ομάδα ή σε διαφορετικές ομάδες»* (Sherif 1962).

Εστιάζει επίσης στη μελέτη της διομαδικής συμπεριφοράς, δηλαδή κάθε συμπεριφοράς που περιλαμβάνει αλληλεπίδραση μεταξύ εκπροσώπων δύο ή περισσότερων διακριτών κοινωνικών ομάδων.

Με την έννοια αυτή, εννοούνται τόσο οι αλληλεπιδράσεις των ξεχωριστών ατόμων που ανήκουν στην ίδια ομάδα όσο και οι αλληλεπιδράσεις των διαφόρων ομάδων μεταξύ τους. Ο χαρακτήρας των σχέσεων μεταξύ των ομάδων ποικίλλει. Αυτές μπορεί να είναι πολύ στενές ή και σχεδόν ανύπαρκτες, καθώς και συνεργατικές ή συγκρουσιακές και να χαρακτηρίζονται από προκαταλήψεις, διακρίσεις και συγκρούσεις (Hogg & Vaughan 2010).

4.9.1 Η θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας

Η θεωρία αυτή είναι βασισμένη στην υπόθεση ότι η κοινωνία είναι διαιρεμένη σε διακριτές κοινωνικές ομάδες που παρέχουν στα μέλη τους μια κοινωνική ταυτότητα-έναν ορισμό και μια αξιολόγηση του τί είναι κάποιος και μια περιγραφή και αξιολόγηση του τί αυτό συνεπάγεται. Αυτό προκαλεί φαινόμενα ενδο-ομαδικής μεροληψίας, δηλαδή τα μέλη της κάθε ομάδας αξιολογούν θετικότερα τα μέλη της ενδο-ομάδας από τα μέλη της εξω-ομάδας.

Η κοινωνική ταυτότητα αποτελείται από *«εκείνες τις όψεις της αυτοεικόνας ενός ατόμου που προέρχονται από τις κοινωνικές κατηγορίες στις οποίες το άτομο θεωρεί ότι ανήκει»*(Tajfel & Turner 1986). Δηλαδή οι ομάδες στις οποίες το άτομο θεωρεί ότι ανήκει του παρέχουν μια κοινωνική ταυτότητα, έναν ορισμό του ποιος είναι. Μπορεί για παράδειγμα, κάποιος να περιγράψει τον εαυτό του ως Έλληνα, εφόσον θεωρεί ότι ανήκει στη συγκεκριμένη εθνική ομάδα (Χαντζή 2020).

Το κάθε άτομο που ζει στα πλαίσια ενός οργανωμένου κοινωνικού συνόλου τείνει να τοποθετεί τον εαυτό του σε συγκεκριμένες ομάδες-κατηγορίες. Η τοποθέτηση αυτή δε γίνεται τυχαία, καθώς η επίδραση με τα υπόλοιπα μέλη έχει επίδραση στη δημιουργία της δικής του ταυτότητας (<https://www.maxmag.gr/>).

Η έννοια της κοινωνικής ταυτότητας διαφέρει από εκείνη της προσωπικής ταυτότητας. Η προσωπική ταυτότητα βασίζεται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και στις ιδιαιτερότητες στις προσωπικές σχέσεις. Ένα άτομο μπορεί να έχει πολλές προσωπικές και κοινωνικές ταυτότητες ανάλογα με τις κοινωνικές ομάδες στις οποίες ανήκει (Κοκκινάκη 2006 :238-239).

Η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας στηρίζεται στις εξής βασικές αρχές :

Τα άτομα επιδιώκουν να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν μια θετική κοινωνική ταυτότητα γιατί τους βοηθά να ενισχύσουν ή να διατηρήσουν την αυτοεκτίμησή τους.

Η κοινωνική ταυτότητα στηρίζεται στις συγκρίσεις που γίνονται μεταξύ των ενδο-ομάδων (δηλαδή των ομάδων στις οποίες ανήκει το άτομο) και των εξω-ομάδων (στις οποίες δεν ανήκει το άτομο).

Η τάση να ευνοείται η ενδο-ομάδα είναι μια διαδικασία που βοηθά στη διατήρηση και ενίσχυση της κοινωνικής ταυτότητας του ατόμου.

Τα μέλη των ομάδων που θα βιώσουν μια αρνητική κοινωνική ταυτότητα, είτε θα εγκαταλείψουν την ομάδα και θα γίνουν μέλη άλλης ομάδας προκειμένου να αποκτήσουν θετική κοινωνική ταυτότητα, είτε θα προσπαθήσουν κάποια θετική διάκριση της ενδο-ομάδας σε σχέση με την εξω-ομάδα (Χαντζή 2020).

4.9.2 Στερεότυπα και προκαταλήψεις

Οι άνθρωποι που ανήκουν σε μια κοινωνική ομάδα αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως μέλη της ίδιας κοινωνικής κατηγορίας, έχοντας μια κοινή κοινωνική ταυτότητα που τους επιτρέπει να ταυτιστούν με ορισμένα χαρακτηριστικά και να διαφοροποιηθούν από μέλη άλλων ομάδων με διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Τα στερεότυπα είναι γενικές πεποιθήσεις για ομάδες ανθρώπων, ιδιαίτερα ως προς τα ψυχολογικά τους χαρακτηριστικά και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους (<https://slideplayer.gr/slide/15833501/>).

Οι εντυπώσεις των ανθρώπων επηρεάζονται ιδιαίτερα από ευρέως αποδεκτές παραδοχές για τις προσωπικότητες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές ανθρώπων, με βάση την

υπαγωγή τους σε κάποια ομάδα (για παράδειγμα με βάση την εθνοτική καταγωγή, την εθνικότητα, το φύλο, την κοινωνική τάξη. Ένα από τα ευκρινή χαρακτηριστικά των ατόμων που κάποιος συναντά για πρώτη φορά είναι η κατηγοριακή τους υπαγωγή (π.χ. εθνοτική καταγωγή) και αυτό τείνει να παγιώνει μια εντύπωση συνεπή με τα σχετικά στερεότυπα (Hogg & Vaughan 2010 :84).

Οι αντιλήψεις για ομάδες ανθρώπων είναι προϊόν της τάσης για γνωστική κατηγοριοποίηση και της ανθρώπινης εμπειρίας. Ο Allport τόνισε ότι οι στερεότυπες αντιλήψεις για ομάδες, αντιπροσωπεύουν τη διανοητική ενέργεια για απλοποίηση των μυρίων κοινωνικών πληροφοριών, που προέρχονται από τον κοινωνικό περίγυρο. Ο άνθρωπος δηλαδή δημιουργεί κατηγορίες ατόμων που η καθεμιά περιλαμβάνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή γνωρίσματα που είναι καθοριστικά για την κατηγορία αυτή. Επομένως ένα άτομο κατ' ανάγκη εντάσσεται ή δεν εντάσσεται σε κάποια συγκεκριμένη κατηγορία.

Το βασικό πρόβλημα που αφορά τις στερεότυπες αντιλήψεις για τις ομάδες είναι ότι τα χαρακτηριστικά υπεραπλουστεύονται στην προσπάθεια του ανθρώπου να αντιληφθεί και να κατανοήσει τις πληροφορίες για τη συγκεκριμένη ομάδα (Γεώργας 1986 : 203-204).

Τα στερεότυπα αφορούν ευρέως διαδεδομένες πεποιθήσεις μεταξύ των μελών μιας ενδο-ομάδας. Δεν πρόκειται δηλαδή για πεποιθήσεις μεμονωμένων ατόμων αλλά για συλλογικές πεποιθήσεις οι οποίες αποτελούν μια μέθοδο απλοποίησης του κόσμου και χρησιμοποιούνται από όλους τους ανθρώπους σε κάποιο βαθμό.

Τα στερεότυπα είναι απαραίτητα στην κοινωνικοποίηση του ατόμου γιατί βοηθούν το άτομο στην καλύτερη κατανόηση του κόσμου και τη διαμόρφωση της κοινωνικής του ταυτότητας. Επιπλέον δημιουργούν συναισθήματα αναγνώρισης και κοινωνικής ένταξης, καθώς τα άτομα ταυτίζονται με τα στερεότυπα μιας ομάδας.

Τα χαρακτηριστικά των στερεοτύπων με βάση το παρακάτω σχήμα είναι τα εξής :

ΣΧΗΜΑ 4.2

Τα χαρακτηριστικά των στερεοτύπων.



Πηγή: <https://slideplayer.gr/slide/15833501/>

Οι προκαταλήψεις είναι οι αρνητικές στάσεις απέναντι στα μέλη μιας συγκεκριμένης κοινωνικής ομάδας, η οποία βασίζεται αποκλειστικά στη συμμετοχή τους στην ομάδα αυτή. Δηλαδή κάποιος που είναι προκατειλημμένος απέναντι σε μια ομάδα, αξιολογεί τα μέλη της αρνητικά μόνο και μόνο επειδή ανήκουν στην ομάδα αυτή.

Η αντίληψη για τους άλλους δημιουργείται από τα στερεότυπα που έχουμε για αυτούς, παρόλα αυτά όμως η σχέση μεταξύ τους δεν είναι αναπόφευκτη, που σημαίνει ότι τα στερεότυπα δεν είναι απαραίτητα τα γενεσιουργά αίτια μιας προκατάληψης .

Οι πιο κοινές μορφές προκαταλήψεων είναι εκείνες της εξωτερικής εμφάνισης, ηλικίας, φύλου, πολιτισμικές-εθνοτικές-ιθαγένειας, τόπου καταγωγής, ιδεολογίας, σεξουαλικού προσανατολισμού (<https://slideplayer.gr/slide/15833501/>).

Η προκατάληψη έχει συνήθως αρνητικό χαρακτήρα. Παρόλο που σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι και θετική (δηλαδή μπορεί κάποιος να αξιολογεί θετικά μια ομάδα και τα μέλη της) δίδεται έμφαση στην αρνητική προκατάληψη, δεδομένου ότι επηρεάζει τις κοινωνικές σχέσεις με αρνητικό τρόπο. Επομένως όταν λέμε ότι ένα άτομο είναι προκατειλημμένος με μια κοινωνική ομάδα, αυτό σημαίνει ότι αξιολογεί αρνητικά τα μέλη της και τείνει να τους φέρεται αρνητικά ή εχθρικά και θεωρεί ότι όλα τα μέλη

της συγκεκριμένης ομάδας έχουν κοινά χαρακτηριστικά, παραβλέποντας τις ιδιαιτερότητες του κάθε ατόμου (Κοκκινάκη 2006 :211).

4.9.3 Η θεωρία της Κοινωνικής Σύγκρισης

Η θεωρία της Κοινωνικής Σύγκρισης (Festinger 1954) στηρίζεται στη διάκριση μεταξύ φυσικής και κοινωνικής πραγματικότητας. Ενώ η πρώτη είναι αντικειμενική και μετρήσιμη, η δεύτερη έχει υποκειμενικά κριτήρια και δεν μπορεί να μετρηθεί. Στα πλαίσια λοιπόν της κοινωνικής πραγματικότητας οι άνθρωποι αισθάνονται αβεβαιότητα για τις απόψεις και τις στάσεις τους που τους οδηγεί σε μια κατάσταση σύγκρουσης. Τότε, για να εξαλείψουν την αβεβαιότητα και τη σύγκρουση, συγκρίνουν τις απόψεις τους με των άλλων ανθρώπων, προκειμένου να επέλθει ισορροπία και κοινωνική συναίνεση. Η σύγκριση των απόψεών τους τείνει να γίνεται με αυτές των ανθρώπων που σκέφτονται με παρόμοιο τρόπο με εκείνους. Όσο περισσότεροι άνθρωποι υποστηρίζουν κάποιες απόψεις, τόσο μεγαλύτερη πιθανότητα υπάρχει οι απόψεις αυτές να είναι σωστές (<https://openeclass.panteion.gr/>).

Η θεωρία της Κοινωνικής Σύγκρισης υποστηρίζει ότι το άτομο αξιολογεί τις ιδέες και τις πεποιθήσεις του με βάση τις ιδέες και τις πεποιθήσεις των άλλων, συγκρίνοντάς τες μεταξύ τους. Επιπλέον το άτομο επιζητά τη συναναστροφή με άτομα που μοιράζονται τις ίδιες αντιλήψεις και συνήθως αισθάνεται άβολα από τις διαφορές που προκύπτουν μεταξύ του ίδιου και των οικείων του προσώπων. Σε αυτή την περίπτωση αισθάνεται την ανάγκη να κάνει κάτι για αυτές τις διαφορές και προσπαθεί τη γεφύρωση αυτού του χάσματος είτε αλλάζοντας τις πεποιθήσεις των άλλων ή τις δικές του (<https://www.psychology.gr/>).

4.10 Οι κοινωνικοί ρόλοι στις ομάδες

Οι κοινωνικοί ρόλοι (social roles) αφορούν «*αναμενόμενες συμπεριφορές από ένα συγκεκριμένο μέλος μιας κοινωνικής ομάδας ανάλογα με τη συγκεκριμένη θέση που κατέχει*». Αυτό σημαίνει ότι οι ρόλοι προδιαγράφουν συμπεριφορές για κάθε μέλος της ομάδας που κατέχει μια συγκεκριμένη θέση, κατευθύνουν τις πράξεις του και εξασφαλίζουν το συντονισμό της συμπεριφοράς του με εκείνη των άλλων. Οι κοινωνικοί ρόλοι μπορούν να επηρεάσουν έντονα την ανθρώπινη συμπεριφορά με χαρακτηριστικό

παράδειγμα το πείραμα που πραγματοποιήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1970 από τον Philip Zimbardo με σκοπό τη διερεύνηση της ζωής στη φυλακή.

Οι συμμετέχοντες, ηλικίας 17 έως 30 ετών, χωρίστηκαν σε δύο ομάδες : φυλακισμένοι και δεσμοφύλακες. Περνώντας οι μέρες οι δεσμοφύλακες γίνονταν όλο και πιο βίαιοι και οι φυλακισμένοι όλο και πιο παθητικοί, με αποτέλεσμα εντέλει να διακοπεί το πείραμα, καθώς οι "κρατούμενοι" παρουσίασαν καταθλιπτικά ή ψυχωτικά συμπτώματα.

Συχνά οι κοινωνικοί ρόλοι συνεπάγονται και διαφορετική κοινωνική θέση. Έχει παρατηρηθεί ότι τα άτομα που κατέχουν ρόλους που συνεπάγονται υψηλή κοινωνική θέση έχουν μεγαλύτερο κύρος και τείνουν να προωθούν σε μεγάλο βαθμό καινοτομίες στα πλαίσια της ομάδας (Κοκκινάκη 2016 :170,171).

Οι ρόλοι μέσα σε μια ομάδα μπορούν να ταξινομηθούν σε ρόλους καθηκόντων που αποσκοπούν να κρατήσουν την ομάδα επικεντρωμένη στους στόχους της και σε κοινωνικοσυναισθηματικούς ρόλους που διευκολύνουν την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητά της, ενώ κάθε άτομο μπορεί να αναλάβει περισσότερους από έναν ρόλους. Οι ρόλοι καθηκόντων είναι οι εξής :

- Συντονισμού : αφορούν ρόλους ατόμων που συντονίζουν, παίρνουν πρωτοβουλίες, ξεκινούν διαδικασίες, μοιράζουν ρόλους.
- Πληροφόρησης : αφορούν ρόλους ατόμων που ενημερώνουν, αναζητούν πληροφορίες και διευκρινίζουν θέματα σχετικά με το έργο της ομάδας.
- Διευκρίνησης : είναι οι ρόλοι που παρέχουν ερμηνείες, ορισμό ή διατύπωση ιδεών προκειμένου να υπάρξει κοινή αντίληψη των μελών της ομάδας.
- Ανακεφαλαίωσης : είναι οι ρόλοι ατόμων που αναλαμβάνουν την ανακεφαλαίωση απόψεων και ιδεών μέσα στην ομάδα.
- Εξακρίβωση ομοφωνίας : αφορά το ρόλο που εξακριβώνει την ύπαρξη ομοφωνίας ή διαφωνίας μέσα στην ομάδα.

Οι κοινωνικο-συναισθηματικοί ρόλοι είναι οι ακόλουθοι :

- Ενθάρρυνση : είναι ο ρόλος της εκδήλωσης φιλικών συναισθημάτων, αποδοχής του άλλου, επιδοκιμασία όσον αφορά τη συμβολή του στην ομάδα και γενικότερα ρόλος εκδήλωσης συναισθημάτων αλληλεγγύης προς τα άλλα μέλη της ομάδας.
- Εναρμόνιση μελών : είναι ο ρόλος για τη διαχείριση του ψυχολογικού κλίματος της ομάδας της επίλυσης προβλημάτων, της διαχείρισης συγκρούσεων, ώστε να διατηρείται ή να αποκαθίσταται η αρμονία και η ισορροπία στην ομάδα.

- Διευκόλυνση των επικοινωνιών : είναι ο ρόλος για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας και την ενθάρρυνση για ελεύθερη έκφραση των απόψεων.
- Δημιουργία κριτηρίων : ρόλος που αναλαμβάνει ο συντονιστής της ομάδας και αφορά την ανάπτυξη κριτηρίων αποδοτικότητας της ομάδας και μέτρων αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της (<http://www.1195.syzefxis.gov.gr/>).

4.10.1 Ο ρόλος του αποδιοπομπαίου τράγου

Ο αποδιοπομπαίος τράγος είναι το μέλος εκείνο που γίνεται το εξιλαστήριο θύμα της ομάδας, πιθανόν και λόγω κάποιας ιδιαιτερότητάς του, στο οποίο η ομάδα ρίχνει τις ευθύνες κάποιας δυσκολίας ή αποτυχίας της. Η δημιουργία του αποδιοπομπαίου τράγου σύμφωνα με τη Μουρελή 2010, συνίσταται στη μετατροπή μιας ενδοψυχικής σύγκρουσης των μελών της ομάδας σε διαπροσωπική σύγκρουση και πρόκειται για ένα συλλογικό μηχανισμό άμυνας και μεταβίβασης του άγχους που βοηθά την ομάδα να αντιμετωπίσει τα άγχη της αλλά και ένα μέσο για την αποφυγή της ευθύνης (Θανοπούλου 2017).

Εκφράζοντας με την παρουσία του κάποιες ανεπιθύμητες ιδιότητες και συναισθήματα, ο αποδιοπομπαίος τράγος φαίνεται ως απειλή για την ομάδα. Η ομάδα όμως μέσω ενός εξιλαστήριου θύματος καταπραΰνει την ανασφάλεια και το άγχος της και αυτό βοηθά στη διατήρηση της συνοχής της.

Επιπλέον, ρίχνοντας τις ευθύνες για κάτι που δε λειτούργησε σωστά μέσα στην ομάδα σε κάποιο άτομο, το άτομο αυτό λειτουργεί σαν “δεξαμενή” στην οποία ρίχνονται η επιθετικότητα και οι ενοχές της ομάδας.

Επομένως διαπιστώνεται το παράδοξο ότι ενώ ο αποδιοπομπαίος τράγος αντιπροσωπεύει κατεξοχήν κάτι το ανεπιθύμητο, αποτελεί ταυτόχρονα ένα απαραίτητο στοιχείο για την επιβίωση της ομάδας (Ναυρίδης 2005 :105,106).

4.10.2 Οι εννέα ρόλοι στην ομάδα

Σύμφωνα με τον Μέρεντιθ Μπέλμπιν (Management Teams: Why they succeed or fail) σε μια ομάδα υπάρχουν εννέα ρόλοι και τα άτομα που συμμετέχουν στην ομάδα επιτελούν ένα ή περισσότερους από αυτούς τους ρόλους :

- Η Βάση : είναι οι αρχικοί στοχαστές που επινοούν νέες ιδέες, βρίσκουν λύσεις και έχουν πρωτοποριακές απόψεις.
- Οι Ερευνητές των διαθέσιμων μέσων : είναι άτομα εξωστρεφή και δημοφιλή που τους αρέσει να παίρνουν ιδέες από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και να τις πραγματοποιούν.
- Οι Συντονιστές : έχουν την ικανότητα να ενώνουν την ομάδα και να επικεντρώνονται σε συγκεκριμένους στόχους.
- Οι Διαμορφωτές : προσανατολίζονται στην επίτευξη ορισμένων στόχων, δέχονται τις προκλήσεις και επιδιώκουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.
- Οι Λεπτολόγοι : Ασχολούνται με τις επιμέρους λεπτομέρειες, διαθέτουν ευσυνειδησία και είναι υπέρμαχοι της τάξης.
- Οι Ειδικοί : Ενδιαφέρονται για την απόκτηση νέων γνώσεων, είναι επαγγελματίες και αφοσιωμένοι στην εργασία τους.
- Οι εκτιμητές : αναλύουν και αξιολογούν. Είναι ήρεμοι, αμερόληπτοι και αντικειμενικοί.
- Οι εργάτες : είναι συνεργάσιμοι, στηρίζουν τις αποφάσεις της διοίκησης και επιζητούν την πρόοδο της ομάδας.
- Οι εφαρμοστές : διαθέτουν οργανωτικές ικανότητες τις οποίες τις εφαρμόζουν κατά την εκτέλεση ενός έργου (www.euro2day.gr).

4.10.3 Ο ηγέτης της ομάδας

Σε όλες τις ομάδες, ακόμη και στις πιο δημοκρατικές, παρατηρείται μια ανισότητα στην κατανομή εξουσίας και κύρους. Κάποια άτομα της ομάδας ηγούνται, διευκολύνουν τη λειτουργία της ομάδας ως συντονισμένου και παραγωγικού συνόλου. Οι περισσότερες προσεγγίσεις σχετικά με το θέμα της ηγεσίας εστιάζουν στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, ή στον τύπο ηγεσίας που ασκεί ή στις συνθήκες κάτω από τις οποίες ενεργεί ή σε έναν συνδυασμό όλων των παραπάνω παραγόντων (Κοκκινάκη 2006 :191).

Η ηγεσία είναι μια λειτουργία συναφής προς τον ομαδικό μηχανισμό επειδή ανταποκρίνεται στην ανάγκη των μελών της ομάδας για συνοχή και συντονισμό και διασφαλίζει ένα μέρος ή το σύνολο των λειτουργιών της ομάδας ((Blanchet & Trognon 2002 :127).

Στις ομάδες εργασίας ο ρόλος του ηγέτη είναι ιδιαίτερα νευραλγικός, αφού καλείται να συντονίσει και να καθοδηγήσει ένα σύνολο ανθρώπων που αποτελούν μια δυναμική οντότητα με τη δική της δυναμική, το δικό της τρόπο λειτουργίας και τα δικά της χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Η διαδικασία αυτή πολλές φορές είναι ευμετάβλητη, συγκρουσιακή και απρόβλεπτη. Από τον ηγέτη εξαρτάται η δημιουργική διαχείριση της δυναμικής της ομάδας στον εργασιακό χώρο και η καλύτερη αξιοποίηση των συνεργατών του. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αφομοιώνει τις ανάγκες της ομάδας, να ερμηνεύει τα βασικά της χαρακτηριστικά, να διαμορφώνει τους όρους συνεργασίας και να λειτουργεί με πνεύμα αξιοκρατίας, αντικειμενικότητας και αίσθημα δικαίου.

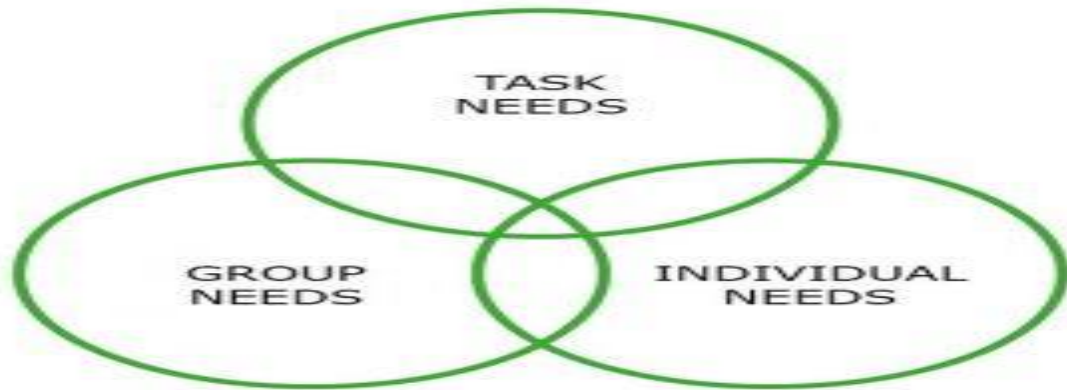
Η ικανότητα συνδυασμού και αξιοποίησης επιμέρους δεξιοτήτων, ευκαιριών και δυνατοτήτων που υπάρχουν σε ένα περιβάλλον, συγκροτούν το βασικό άξονα πάνω στον οποίο κινείται ο αποτελεσματικός ηγέτης σε κάθε εργασιακό χώρο ((Φωτόπουλος 2013: 11,28).

Στη δεκαετία του 1970 ο John Adair, Βρετανός ακαδημαϊκός, υποστήριξε ότι οι ομάδες και οι οργανισμοί αποτελούν διαφορετικές οντότητες με τρία είδη αναγκών τα οποία επικαλύπτονται. Με βάση το μοντέλο του Adair για τη σχέση ομαδικής εργασίας και ηγεσίας, γίνεται φανερό ότι σε οποιαδήποτε ομάδα, για να ανταποκρίνεται στην ανώτατη ηγεσία, θα πρέπει τα μέλη της να έχουν ορισμένα καθήκοντα (task needs). Η ανταπόκριση σε αυτά τα καθήκοντα και η επίτευξή τους αλληλοσχετίζεται με τις ανάγκες της ομάδας (group needs), καθώς και με τις ατομικές ανάγκες του κάθε μέλους (individual needs).

Οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι εκείνοι που καταφέρνουν να εξισορροπήσουν αυτές τις ανάγκες έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να υποκινούνται και να επιτυγχάνονται τα συγκεκριμένα καθήκοντα και οι ανάγκες της ομάδας (<https://padfieldpartnership.com/>).

ΣΧΗΜΑ 4.3

Σχέση Ομαδικής Εργασίας και Ηγεσία (Adair's Model)



Πηγή : <https://padfieldpartnership.com/>

Η ηγεσία σε έναν εργασιακό χώρο προκειμένου να διαμορφώσει και να διοικήσει επιτυχημένες ομάδες εργασίας στηρίζεται στη διαμόρφωση ομάδων εργασίας που καλούνται να επιλύσουν σοβαρά εργασιακά θέματα και να βελτιώσουν τις τρέχουσες διαδικασίες, δίνοντας βαρύτητα στο κατάλληλο εργασιακό κλίμα που επιτρέπει στις ομάδες να ολοκληρώσουν το στόχο τους με επιτυχία.

Επιπλέον, με την πραγματοποίηση συνεδριάσεων-συσκέψεων με ομάδες ηγεσίας σε τακτά χρονικά διαστήματα, επιτυγχάνεται διαρκής ενημέρωση της ηγεσίας για τη λειτουργία και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ομάδες εργασίας.

Σημαντικό παράγοντα αποτελεί η ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών μεταξύ της ομάδας εργασίας και της ηγεσίας. Με αυτόν τον τρόπο, το κάθε μέλος αισθάνεται ότι συμμετέχει σε μια κοινή προσπάθεια και ότι εργάζεται σε ένα χώρο που μπορεί να εκφραστεί ελεύθερα, νιώθοντας αποδοχή και εκτίμηση από τους συναδέλφους του.

Ο ηγέτης θα πρέπει να περνά τη φιλοσοφία και το όραμά του σε κάθε εργαζόμενο. Για τη δημιουργία επιτυχημένων ομάδων εργασίας, πρέπει να σπάσουν οι φραγμοί που χωρίζουν τον ηγέτη από την ομάδα και με συντονισμένη προσπάθεια να ορίζουν από κοινού τους στόχους τους. Τα επιτεύγματα των ομάδων εργασίας θα πρέπει να αναγνωρίζονται από τον ηγέτη στο σύνολό τους και όχι σε επιμέρους μέλη τους (Becton et al 2002).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΗΓΕΣΙΑ & ΟΜΑΔΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΓΕΙΑΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

5.1 Το αγαθό της υγείας

Η υγεία θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία μιας πλήρους και ευτυχισμένης ζωής. Είναι μία έννοια που, παρόλη τη διαφορετική της θεώρηση στους διάφορους πολιτισμούς, συνιστά μια αρμονία μέσα στο άτομο και μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντός του.

Κατά την προϊστορική περίοδο, οι άνθρωποι πίστευαν ότι η αιτία της ασθένειας ήταν τα κακά πνεύματα που εισέβαλαν στο άτομο. Μια διαφορετική θεώρηση, βασισμένη στη φυσική ερμηνεία των φαινομένων αποτέλεσε η ιπποκρατική αντίληψη, τον 5^ο αιώνα π.Χ., η οποία θεωρούσε ότι η υγεία είναι το αποτέλεσμα της ισορροπίας μεταξύ τεσσάρων σωματικών χυμών : το αίμα, το φλέγμα, η κίτρινη χολή και η μαύρη χολή. Η ασθένεια, σύμφωνα με αυτή την αντίληψη, εμφανίζεται όταν δεν είναι ισορροπημένη η ανάμειξη αυτών των τεσσάρων στοιχείων (<https://www.iatrikionline.gr/>).

Στο έργο του Ιπποκράτη : «Περί αέρων, τόπων και υδάτων», τονίζεται η σημασία της φύσης στη γένεση και την ανάπτυξη της νόσου, ενώ ο γιατρός καλείται να μελετήσει το περιβάλλον και είναι σε θέση να βοηθήσει τους πάσχοντες αλλά ταυτόχρονα και τον υγιή πληθυσμό, προκειμένου να μη νοσήσει. Ο Ιπποκράτης προσπάθησε να απαλλάξει την ιατρική σκέψη από μεταφυσικά στοιχεία και δεισιδαιμονίες, καθιερώνοντας την ορθολογική ιατρική (Κατσουγιαννόπουλος 2001 :14-15).

Κατόπιν, την περίοδο του Μεσαίωνα η ασθένεια δαιμονοποιήθηκε λόγω της επίδρασης της εκκλησίας και θεωρήθηκε ως θεϊκή κατάρα, που προσπαθούσαν να αντιμετωπίσουν με λιτανείες και προσευχές, ενώ η Αναγέννηση έφερε στο φως νέο τρόπο σκέψης λόγω της έκρηξης των επιστημών και των νέων δυνατοτήτων που ανακάλυπτε ο άνθρωπος.

(<https://www.iatrikionline.gr/>).

Μετά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο (1914-1918), η Κοινωνία των Εθνών και αργότερα ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας συνέβαλαν στην εξύψωση της υγείας.

Ένας πρώτος αποδεκτός ορισμός για την υγεία έγινε το 1946 από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (Π.Ο.Υ.), σύμφωνα με τον οποίο υγεία είναι «*μια κατάσταση πλήρους, σωματικής, ψυχικής και κοινωνικής ευεξίας και όχι μόνο απουσία νόσου ή αναπηρίας*».

Είναι γεγονός ότι οι συνθήκες διαβίωσης τα τελευταία χρόνια έχουν βελτιώσει το επίπεδο υγείας των ανθρώπων. Από την άλλη πλευρά όμως η παραδοσιακή ιατρική έχει μικρή αποτελεσματικότητα στις λεγόμενες ασθένειες του πολιτισμού (καρδιαγγειακά νοσήματα, καρκίνος, ψυχικές παθήσεις). Υπό αυτή την έννοια, η ανθρώπινη υγεία είναι ένα φαινόμενο που δεν εξαρτάται μόνο από παθογόνους βιολογικούς παράγοντες αλλά και από κοινωνικές και περιβαλλοντικές αιτίες (Σαρρής 2001 : 67-68),

Η Scriven (2010 : 5-6) παρουσιάζει τρία μοντέλα θεώρησης της υγείας που έχουν επικρατήσει στη διάρκεια του 19^{ου} και του 20^{ου} αιώνα :

Το ιατρικό μοντέλο. Κυριάρχησε στη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα και θεωρεί την υγεία ως απουσία της ασθένειας και βλέπει το σώμα σαν μηχανή που πρέπει να διορθωθεί όταν χαλάσει. Δίνει έμφαση στη θεραπεία συγκεκριμένων σωματικών ασθενειών και όχι σε ψυχικές νόσους ή πνευματικά προβλήματα. Ο γιατρός ορίζεται ως ο μόνος υπεύθυνος για τη διάγνωση και αντιμετώπιση της ασθένειας.

Το ολιστικό μοντέλο. Συνδέει την υγεία με την ευεξία. Ενώνει τις έννοιες σώμα-ψυχή και θέτει ως κεντρικό σημείο της έννοιας της υγείας, την έννοια της δυναμικής ισορροπίας, δηλαδή της ισορροπίας βιολογικών, ψυχολογικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραγόντων που σχετίζονται με αυτή.

Το μοντέλο της ευεξίας. Η υγεία παρουσιάζεται σαν πηγή της καθημερινής ζωής, μια θετική έννοια που δίνει έμφαση στους κοινωνικούς και προσωπικούς πόρους και στις σωματικές ικανότητες. Το μοντέλο αυτό συνδέεται και με την έννοια της ανθεκτικότητας, κατά την οποία διαφαίνεται η επιτυχία με την οποία το άτομο ή μια κοινότητα προσαρμόζεται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Με βάση τις σύγχρονες θεωρήσεις είναι φανερό ότι η υγεία εξαρτάται από τη γενικότερη κοινωνική ανάπτυξη και αποτελεί θεμελιώδες δικαίωμα κάθε ανθρώπου. Ο σύγχρονος άνθρωπος δε θέλει απλά να ζει ή να επιβιώνει αλλά να είναι ευτυχισμένος μέσα σε συνθήκες που να του επιτρέπουν υψηλή ποιότητα ζωής. Η έννοια της θεραπείας αντικαθίσταται από τον όρο φροντίδα, τονίζοντας έτσι τον πολυδιάστατο χαρακτήρα της.

Η έννοια της ασθένειας θεωρείται πλέον σαν ένα φαινόμενο με σωματικές, ψυχολογικές και κοινωνικές διαστάσεις που απαιτούν ειδική αντιμετώπιση. Αυτό σημαίνει ότι και η περίθαλψη του ασθενή και η παροχή των υπηρεσιών υγείας απαιτεί μια διεπιστημονική προσέγγιση, από διαφορετικούς επαγγελματίες υγείας (ιατροί, νοσηλευτές, ψυχολόγοι, φυσικοθεραπευτές κ.λ.π), ενώ καθίσταται πολύ σημαντική όχι μόνο η αντιμετώπιση της ασθένειας αλλά επίσης και η πρόληψη και προαγωγή της υγείας και η σωματική και κοινωνική αποκατάσταση των ασθενών (Σαρρής 2001 :68-69).

Η υγεία δεν είναι μια κατάσταση που το άτομο αποκτά ή τη χάνει, ούτε η ασθένεια είναι κάτι που εισβάλλει στον οργανισμό αλλά είναι δύο έννοιες αλληλένδετες και αλληλοσυμπληρούμενες. Η υγεία γίνεται αντιληπτή σαν ολότητα όπου η σωματική, ψυχολογική, συναισθηματική, νοητική υπόσταση του ατόμου λειτουργούν συνολικά και βρίσκονται σε αρμονία με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον. Αντίθετα η αρρώστια είναι μια ένδειξη ότι κάτι δεν πάει καλά στη ζωή του ατόμου, δηλαδή μια ένδειξη ανισορροπίας στη βιοψυχοκοινωνική του υπόσταση.

Στο πλαίσιο αυτό, απαιτείται μια ολιστική, πολυεπίπεδη παρέμβαση που απαιτεί στενή συνεργασία ανάμεσα στον ασθενή και τους επαγγελματίες υγείας. Ο ασθενής πλέον συμμετέχει ενεργά στον τρόπο φροντίδας του, τροποποιεί τις συμπεριφορές που είναι επιβλαβείς για την υγεία του και αναπτύσσει νέες που οδηγούν στην πρόληψη και διατήρηση της καλής σωματικής και ψυχικής κατάστασης (Παπαδάτου & Μπελλάλη 2008 :58-59).

Οι αιτιολογικοί παράγοντες της υγείας είναι συνδεδεμένοι με πολιτισμικά, κοινωνικά, περιβαλλοντικά ή γενετικά χαρακτηριστικά, καθώς και από την οργάνωση του συστήματος υγείας. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, το σύστημα υγείας συνεισφέρει περίπου κατά 15 % στην κατάσταση υγείας των πολιτών, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό αφορά εξωγενείς παράγοντες όπως το φυσικό περιβάλλον, το εισόδημα, το επίπεδο εκπαίδευσης ή γενετικούς παράγοντες (Λιαρόπουλος 2007 : 65).

5.2 Η έννοια της ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας

Η έννοια της ποιότητας, ενώ γίνεται αντιληπτή ως θετική, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί με ακρίβεια. Προερχόμενη από την αρχαία ελληνική λέξη "πόϊος" δηλαδή τί λογής, σημαίνει τη φύση ή την υπόσταση ενός προσώπου ή πράγματος, καθώς και το σύνολο των ιδιοτήτων που το προσδιορίζουν.

Λόγω της υποκειμενικής φύσης της έννοιας, υπάρχει δυσκολία να οριστεί με ενιαίο τρόπο αλλά θεωρείται σαν ένα πλαίσιο αρχών που δίνει τη δυνατότητα λεπτομερούς περιγραφής της σε συγκεκριμένο περιβάλλον (Κέφης 2005 :45).

Από τη δεκαετία του '50 έως τη δεκαετία του '70 το ενδιαφέρον σχετικά με την ποιότητα επικεντρώθηκε στη βελτίωση των προϊόντων και ταυτόχρονα καθιερώθηκε και η αντίληψη ότι ο πελάτης είναι εκείνος που θέτει τις ποιοτικές προδιαγραφές ενός προϊόντος. Από τη δεκαετία του '80, η έννοια της ποιότητας εστιάζεται στην ποιότητα των υπηρεσιών, σε συνδυασμό με το ενδιαφέρον για την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για την ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, η ποιότητα ξεκινά από τα προϊόντα, περνά στις υπηρεσίες και καταλήγει στην ποιότητα του ατόμου που παράγει αυτά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, την προσωπική ποιότητα (Σαρρής 2001 : 204-205).

Όσον αφορά την ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (1993) την ορίζει *«ως παροχή διαγνωστικών και θεραπευτικών πράξεων που είναι ικανές να διασφαλίσουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στον τομέα της υγείας, στο πλαίσιο των δυνατοτήτων της σύγχρονης ιατρικής επιστήμης που στοχεύει στην ικανοποίηση του ασθενή»*.

Ταυτίζεται, επομένως με την ικανοποίηση των προσδοκιών των χρηστών υγείας, με την παροχή απαραίτητων και αποτελεσματικών υπηρεσιών, καθώς και με τον έλεγχο των ωφελειών και του κόστους που προκύπτουν από αυτές (Μπαλάσκα & Μπιτσώρη 2015).

Για την υλοποίηση των προδιαγραφών της ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας, το σημείο κλειδί είναι η προσωπική ποιότητα των ατόμων που παράγουν αυτές τις υπηρεσίες. Αν τα άτομα διαθέτουν υψηλά επίπεδα προσωπικής ποιότητας, θα είναι υψηλό και το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών, ικανοποιώντας τις προσδοκίες των χρηστών.

Η προσωπική ποιότητα είναι μια ιδιότητα που επηρεάζει τη συνολική απόδοση και λειτουργία ενός Τμήματος ενός Οργανισμού Υγείας και έχει εξαιρετικά οφέλη όχι μόνο για τον Οργανισμό αλλά κυρίως για το ίδιο το άτομο, την οικογένειά του και το κοινωνικό του περιβάλλον (Σαρρής 2001 : 207).

5.3 Κοινωνιολογία των υπηρεσιών υγείας

Η Κοινωνιολογία στο χώρο της υγείας αναπτύσσεται ως επιστημονικός κλάδος της Κοινωνιολογίας το δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα, ο οποίος, με βάση τις κοινωνικές εξελίξεις, την εξέλιξη της ιατρικής γνώσης και των εθνικών συστημάτων υγείας, αφορά την κοινωνιολογική προσέγγιση της ιατρικής, των κοινωνικών δομών των υπηρεσιών υγείας ή του συστήματος υγείας μιας χώρας.

Ειδικότερα, η Κοινωνιολογία των υπηρεσιών υγείας συμβάλλει στη διαμόρφωση του σχεδιασμού ενός συστήματος υγείας που ανταποκρίνεται πλήρως στις ανθρώπινες ανάγκες, ενώ ταυτόχρονα ερευνά και εντοπίζει τις ανισότητες στην προσφορά και τη χρήση των υπηρεσιών υγείας σε σχέση με την κατανομή των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων και ως προς την κατανομή του εξοπλισμού και της βιοϊατρικής τεχνολογίας.

Στηριζόμενη στις θεωρίες των ανθρώπινων σχέσεων, εστιάζει επιπλέον στην οργάνωση στο εσωτερικό των υπηρεσιών υγείας και δίνει έμφαση στη δημοκρατικοποίηση της κοινωνικής δομής των υπηρεσιών υγείας. Αυτή η προσέγγιση θεωρεί την εργασιακή κουλτούρα και νοοτροπία ως σημαντικό παράγοντα της ποιότητας του θεραπευτικού έργου, αίροντας τα εμπόδια μεταξύ προσωπικού και ασθενών αλλά και μεταξύ του ίδιου του προσωπικού.

Θέτει θέματα ανασχεδιασμού του τρόπου οργάνωσης της εργασίας και προτείνει, αντί της ιεραρχικής αλληλεξάρτησης, τη λειτουργική αλληλεξάρτηση στο εσωτερικό κάθε τμήματος και την καθιέρωση μιας νέας εργασιακής κουλτούρας, προσεγγίζοντας το άτομο στο περιβάλλον εργασίας του, τις αλληλεπιδράσεις ρόλων και τύπων εργασιακής συμπεριφοράς σε συνάρτηση με την ηγεσία, διαφωτίζοντας με αυτόν τον τρόπο τις ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν το προσωπικό της υγείας.

Θεωρώντας την προσωπική ποιότητα κάθε ατόμου που είναι μέλος μιας ομάδας ως νεωτερικό στοιχείο της εργασιακής κουλτούρας και προϋπόθεση της εργασιακής ποιότητας, η Κοινωνιολογία των υπηρεσιών υγείας συμβάλλει στην καθιέρωση σχέσεων μεταξύ του προσωπικού των υπηρεσιών υγείας και επικεντρώνεται στη φροντίδα υγείας του ασθενή, ο οποίος συμμετέχει ενεργά στον θεραπευτικό σχεδιασμό και τη φροντίδα υγείας του (Σαρρής 2001 : 36-39).

5.4 Οι οργανισμοί υγείας και κοινωνικής φροντίδας

Οι οργανισμοί υγείας και κοινωνικής φροντίδας παρέχουν το αγαθό της υγείας, ένα κοινωνικό αγαθό που κατέχει πρωταρχική θέση στην κλίμακα αναγκών του ανθρώπου.

Η φύση αυτού του αγαθού και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, κάνουν φανερό το γεγονός ότι οι υπηρεσίες υγείας θα πρέπει να κατανέμονται βάσει των υγειονομικών αναγκών και όχι βάσει του εισοδήματος, του πλούτου ή της αγοραστικής δύναμης του ατόμου.

Η υγεία θεωρείται αγαθό που δεν υπόκειται στους νόμους της αγοράς για τους παρακάτω λόγους :

- Τα άτομα με μικρότερη οικονομική δυνατότητα έχουν μεγαλύτερη ανάγκη κατανάλωσης υπηρεσιών υγείας.
- Πολλές φορές το κόστος των υπηρεσιών υγείας είναι ιδιαίτερα υψηλό, ακόμη και για τα πιο εύπορα άτομα.
- Υπάρχει ασυμμετρία στην πληροφόρηση για το λόγο ότι ο ασθενής, εφόσον δε διαθέτει γνώση των ιατρικών και άλλων θεραπευτικών διαδικασιών, δεν είναι σε θέση να γνωρίζει την υπηρεσία που αγοράζει.
- Η χρήση των υγειονομικών υπηρεσιών παράγει όφελος όχι μόνο στο ίδιο το άτομο που τις χρησιμοποιεί αλλά και σε άλλα άτομα που δεν έχουν καταβάλλει τιμή για το όφελος που αποκομίζουν (π.χ. ο εμβολιασμός).
- Πολλές φορές η ζήτηση για υπηρεσίες υγείας είναι απρόβλεπτη και αβέβαιη. Οι καταναλωτές δε γνωρίζουν την ωφέλεια των διάφορων θεραπειών αλλά και ο γιατρός πολλές φορές δεν μπορεί να προβλέψει με βεβαιότητα τα αποτελέσματα μιας θεραπείας (Γούλα 2014 : 179-180).

Ο τομέας της παροχής υπηρεσιών υγείας παρουσιάζει πολλές ιδιαιτερότητες που τον διαφοροποιούν από άλλους τομείς οικονομικής δραστηριότητας. Τα άτομα προκειμένου να επιτύχουν καλή υγεία, καταναλώνουν υπηρεσίες υγείας και έτσι δημιουργείται μια ιδιόμορφη σχέση ανάμεσα στο αγαθό και τις υπηρεσίες.

Οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας είναι πολύπλοκοι και συχνά προσπαθούν να επιτύχουν αντικρουόμενους στόχους, σε σχέση με ιδιωτικούς φορείς που αποσκοπούν σχεδόν αποκλειστικά στο κέρδος, όπως την προαγωγή της ισότητας στην πρόσβαση των υπηρεσιών, την καθολική κάλυψη του πληθυσμού με ταυτόχρονα θετικά οικονομικά αποτελέσματα.

Επιπλέον, κυριαρχεί ανομοιογένεια, διαφοροποίηση και αβεβαιότητα μεταξύ των αποτελεσμάτων των υπηρεσιών υγείας σε έναν ασθενή σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, ανάμεσα σε διαφορετικούς ασθενείς, ανάμεσα στον ίδιο γιατρό, στα διαφορετικά νοσηλευτικά ιδρύματα και περιοχές (Μανιαδάκης 2005 :83-84).

Οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας αντιμετωπίζουν τους σωματικούς και ψυχολογικούς φόβους του ατόμου και έρχονται σε επαφή με σημαντικά γεγονότα της ζωής του όπως η γέννηση, η νόσος, ο θάνατος.

Ο χρήστης των υπηρεσιών υγείας δεν αισθάνεται χαρά όταν καταναλώνει υπηρεσίες υγείας, αλλά αντίθετα νιώθει άγχος, πόνο και φόβο. Αναγκάζεται να συμμορφωθεί με τις ιατρικές εντολές γιατί δεν έχει τη δυνατότητα επιλογής άλλης υπηρεσίας είτε λόγω του επείγοντος της κατάστασης είτε λόγω άγνοιας ή χαμηλού μορφωτικού επιπέδου (Κωσταγιόλας et al 2008).

Ιδιαιτερότητες επίσης υπάρχουν και στην οργάνωση και τη λειτουργία των Οργανισμών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας. Χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα, υψηλό βαθμό καταμερισμού εργασίας και πολυεπίπεδη δομή. Οι κλάδοι εργαζομένων που συγκροτούν τη δομή τους, ιατροί, νοσηλευτές, διοικητικό ή τεχνικό προσωπικό, είναι διαφορετικού μορφωτικού, οικονομικού και κοινωνικού επιπέδου (Σιγάλας 1999).

Ειδικότερα, όσον αφορά τα Νοσοκομεία, σε αντίθεση με άλλες επιχειρήσεις, υπάρχουν δύο μορφές εξουσίας, η διοικητική και η ιατρική. Η μία ασκείται από τους Διοικητές των Νοσοκομείων και η άλλη από τους γιατρούς. Πολλές φορές η ιατρική εξουσία υπερισχύει και ανατρέπει τη διοικητική, επικαλούμενη επείγουσες ιατρικές ανάγκες. Ο ιδιαίτερα σημαντικός ρόλος των ιατρών στη διάγνωση και τη θεραπεία των ασθενών, υπερκαλύπτει κάποιες φορές ομάδες με μικρότερη ισχύ. Ο οργανισμός θα πρέπει να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφεύγονται τυχόν συγκρούσεις μεταξύ των δύο αυτών ομάδων (Αγραφιώτης 2003 :334-335).

Όλα αυτά έχουν αποτέλεσμα τη διαμόρφωση ενός συμπλέγματος σχέσεων και ρόλων μεταξύ του προσωπικού αλλά και μεταξύ του προσωπικού και των ασθενών που καθιστά δύσκολη και πολύπλοκη τη διαχείριση αυτών των οργανισμών. Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου το ιατρικό δυναμικό είναι δυσανάλογα μεγάλο σε σχέση με άλλες κατηγορίες προσωπικού, ενθαρρύνεται το κλίμα σύγκρουσης και ανταγωνισμού .

Τέλος, σύμφωνα με τον Sabin (1994) η διαχείριση της περίθαλψης στηρίζεται στην εξισορρόπηση των αναγκών των ασθενών και τη διατήρηση των πόρων, δηλαδή την καλύτερη φροντίδα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος (Γούλα 2014 : 207, 222).

5.5 Οι ομάδες εργασίας στους Οργανισμούς Υγείας

Η σημασία των ομάδων εργασίας στους Οργανισμούς Υγείας είναι αναμφισβήτητη και τεκμηριωμένη από έναν σημαντικό αριθμό ερευνών (Mayo & Williams-Woolley 2016), (Mitchell et al 2013). Αποτελεί έναν τρόπο για την παροχή ολιστικής και ολοκληρωμένης φροντίδας υγείας, καθώς οι γνώσεις και οι δεξιότητες των μελών της ομάδας ενώνονται για να παράγουν το καλύτερο αποτέλεσμα.

Η ομαδική εργασία των επαγγελματιών υγείας μπορεί να θεωρηθεί σαν «μια δυναμική διαδικασία ανθρώπων με διαφορετικό υπόβαθρο που αλληλοσυμπληρώνονται, μοιράζονται κοινούς στόχους σχετικούς με την υγεία και λειτουργούν με συντονισμένες προσπάθειες στο πλαίσιο της φροντίδας υγείας μέσω αλληλεξαρτώμενης συνεργασίας, ανοιχτής επικοινωνίας και από κοινού λήψης αποφάσεων».

Η συνεργασία και η αλληλεπίδραση των μελών των ομάδων υγείας μπορεί να είναι πολυεπιστημονική, διεπιστημονική ή ενδοεπιστημονική.

Η πολυεπιστημονική ομάδα (multidisciplinary team) αναφέρεται σε μια ομάδα όπου διαφορετικοί επιστήμονες εργάζονται ανεξάρτητα, παράλληλα ή διαδοχικά πάνω σε διαφορετικές θεωρήσεις του ίδιου αντικείμενου και κάθε μέλος έχει διαφορετικούς στόχους ανάλογα με το επιστημονικό του αντικείμενο. Η πολυεπιστημονική συνεργασία επιτυγχάνεται με την ομαδική εργασία επαγγελματιών υγείας ποικίλων ειδικοτήτων με σκοπό την παροχή ολοκληρωμένης φροντίδας υγείας (ιατρών, νοσηλευτών, ψυχολόγων, κοινωνικών λειτουργών κ.λ.π.).

Στη διεπιστημονική ομάδα (interdisciplinary team), μέλη από διαφορετικές επιστήμες εργάζονται από κοινού για το ίδιο αντικείμενο, με κοινούς στόχους και κοινή λήψη αποφάσεων για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων.

Η ενδοεπιστημονική ομάδα τέλος (intradisciplinary team), αφορά τη συνεργασία και τις σχέσεις σε μια ομάδα επιστημόνων του ίδιου επιστημονικού πεδίου για την επίτευξη κοινού στόχου (<https://repository.kallipos.gr/>).

Η διεπεγγελματική συνεργασία επιτυγχάνει μεγαλύτερη αποδοτικότητα των πόρων και βελτίωση της φροντίδας υγείας και προωθεί την ενεργό συμμετοχή του κάθε επιστημονικού κλάδου στην παροχή υπηρεσιών φροντίδας υγείας. Ιδιαίτερα στον τομέα της υγείας έχει σημαντικό ρόλο στις υπηρεσίες πρόληψης, προαγωγής υγείας και έγκαιρης παρέμβασης με στόχο τα βέλτιστα αποτελέσματα υγείας, την ικανοποίηση του ασθενή, την αύξηση της ποιότητας και μείωση του κόστους και των σφαλμάτων στη φροντίδα υγείας.

Η ηγεσία συνιστά καθοριστικό παράγοντα στη δημιουργία και την προώθηση αποτελεσματικών ομάδων εργασίας με την προώθηση του ομαδικού πνεύματος, της επικοινωνίας, τον καταμερισμό της εργασίας και την εκπαίδευση όλων των μελών της ομάδας (<https://www.evangelismos-hosp.gr/>).

5.6 Χαρακτηριστικά του ηγέτη στους Οργανισμούς Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας

Η αποτελεσματική διοίκηση και η επιτυχημένη ηγεσία στους Οργανισμούς Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας αποτελεί πρόκληση για τους ηγέτες, δεδομένης της πολυπλοκότητας και των αλλαγών που αντιμετωπίζει ο υγειονομικός τομέας, της ιδιομορφίας του αγαθού της υγείας και της ιδιαιτερότητας που χαρακτηρίζει την οργάνωση και λειτουργία αυτών των Οργανισμών.

Ο ηγέτης στο χώρο της υγείας θα πρέπει να διαθέτει ιδιαίτερες ικανότητες και να αξιοποιεί σωστά το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς ο άνθρωπος θεωρείται ο πιο αστάθμητος παράγοντας στην παραγωγική διαδικασία και ειδικά στον τομέα της υγείας που χαρακτηρίζεται από μοναδική συνθετότητα όσον αφορά τους εργασιακούς κλάδους που τον απαρτίζουν (Sullivan 2005 :15).

Σύμφωνα με την Tappen (2001) τα βασικά στοιχεία για τον αποτελεσματικό ηγέτη στο χώρο της υγείας είναι τα εξής :

Γνώση. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης υπηρεσιών υγείας θα πρέπει να κατέχει έναν συνδυασμό χαρακτηριστικών που θα αποτελούνται από γνώση των θεωριών και των αρχών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των σκοπών του οργανισμού, δεξιότητες και ικανότητες ώστε να επιτύχει τους σκοπούς και συμπεριφορά τέτοια ώστε να

προσδώσει στον οργανισμό αξίες, στάσεις και συναισθήματα κατάλληλα σε κάθε περίπτωση, στοχεύοντας στην ενδυνάμωσή του (Ayeleke et al 2018).

Αυτογνωσία. Αυτογνωσία σημαίνει να αντιλαμβάνεται ο ηγέτης τον εαυτό του ως σκεπτόμενο και με συναισθήματα άτομο αλληλεπιδρώντας με έναν κόσμο που διαρκώς αλλάζει. Να μην ξεχνά τις αρχές, τις αξίες, τις φιλοδοξίες ή τους φόβους του. Αυτό βοηθά στη ρεαλιστική εκτίμηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του και συνεισφέρει στην ανάπτυξη καλύτερων διαπροσωπικών σχέσεων.

Επικοινωνία. Η επικοινωνία με τους άλλους είναι το μέσο της αποτελεσματικής ηγεσίας. Η αποτελεσματική ηγεσία στο χώρο της υγείας απαιτεί συχνή, ευθεία και με σαφήνεια επικοινωνία, χωρίς εικασίες και αοριστίες.

Ενέργεια. Το υψηλό επίπεδο ενέργειας αυξάνει την αποτελεσματικότητα του ηγέτη μέσω της αλληλεπίδρασης με τους υφισταμένους του. Ο ενθουσιασμός του ηγέτη για το όραμα επιδρά θετικά στην ομάδα μέσω της διοχετευόμενης ενέργειας από άτομο σε άτομο.

Στόχοι. Είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα, ο λόγος εκτέλεσης όλων των δραστηριοτήτων. Ο ηγέτης ευθυγραμμίζει τις προσπάθειές του με εκείνες των υπόλοιπων μελών έτσι ώστε οι στόχοι τους να συμπίπτουν με τους στόχους του οργανισμού.

Δράση. Ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αποφασιστικός και προσανατολισμένος στη δράση. Αναλαμβάνει, εισάγει και ξεκινά δράσεις. Παρουσιάζει νέες προτάσεις και σχέδια που πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή. Ταυτόχρονα αναλαμβάνει κινδύνους και ρισκάρει, δε φοβάται τις συγκρούσεις και πολλές φορές έρχεται σε σύγκρουση τόσο με τον εαυτό του όσο και με τους άλλους (Tappin 2001).

5.6.1 Οι εννέα διαστάσεις της ηγεσίας στην υγεία

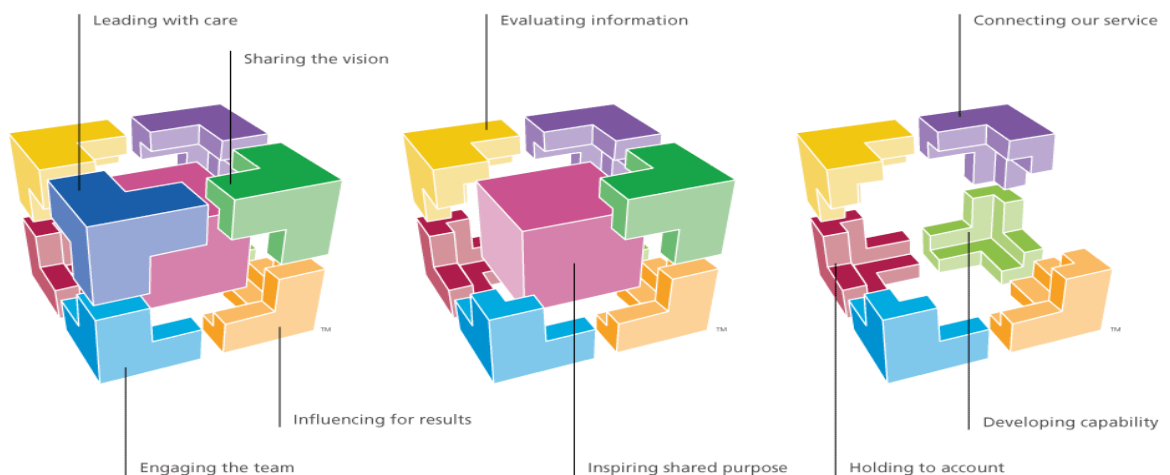
Το εθνικό σύστημα υγείας της Μ. Βρετανίας (NHS Leadership academy) δημιούργησε και προτείνει το μοντέλο των εννέα διαστάσεων της ηγεσίας στην υγεία, κάθε μία από τις οποίες είναι και μία διάσταση της προσωπικότητας του ηγέτη:

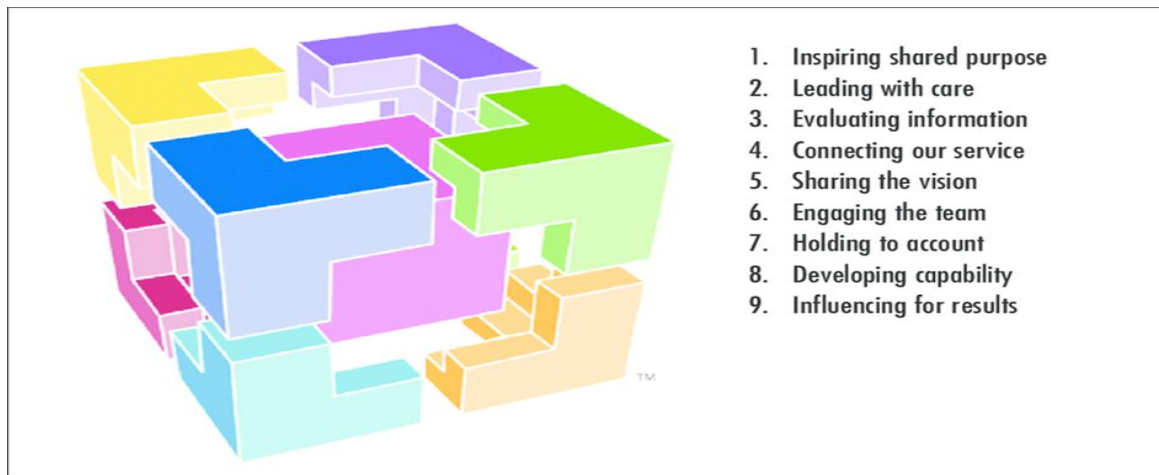
1. Ο ηγέτης εμπνέει έναν κοινό σκοπό (Inspiring sharing purpose) : εμπνέει στάσεις και αξίες, παίρνει προσωπικές πρωτοβουλίες και αντιμετωπίζει προκλήσεις προς όφελος του οργανισμού.

2. Ο ηγέτης ηγείται με φροντίδα (leading with care): αναγνωρίζει τις ανάγκες και τις συμπεριφορές της ομάδας, υποστηρίζει την ομάδα, δημιουργώντας ένα θετικό περιβάλλον φροντίδας και υποστήριξης των εργαζομένων.
3. Ο ηγέτης αξιολογεί τις πληροφορίες (evaluating information): συγκεντρώνει πληροφορίες από διάφορες πηγές και σκέφτεται τη δημιουργική αξιοποίησή τους.
4. Ο ηγέτης αποτελεί το συνδεδετικό κρίκο μεταξύ των υπηρεσιών (connecting our service): γνωρίζει πώς σχετίζονται τα διαφορετικά μέρη του οργανισμού, γνωρίζει τις πολιτικές του οργανισμού και υιοθετεί προσεγγίσεις για τη σωστή λειτουργία του.
5. Επικοινωνώντας το όραμα (sharing the vision): ο ηγέτης, έχοντας ξεκάθαρους στόχους, εμπνέει εμπιστοσύνη για το μέλλον.
6. Ο ηγέτης ενώνει την ομάδα (engaging the team): έχει εμπιστοσύνη στην ομάδα και υποστηρίζει τη δημιουργική συμμετοχή.
7. Ο ηγέτης ελέγχει τις καταστάσεις (holding to account): έχοντας ξεκάθαρες προσδοκίες, στοχεύει στη διαρκή βελτίωση και τη δημιουργική νεωτερικότητα.
8. Ο ηγέτης αναπτύσσει τις ικανότητες της ομάδας (developing capability): παρέχει ευκαιρίες σε άτομα και ομάδες να αναπτύξουν ικανότητες προς όφελος του οργανισμού.
9. Ο ηγέτης επηρεάζει προς όφελος των αποτελεσμάτων (influencing for result): ο ηγέτης επηρεάζει την ομάδα ώστε να δημιουργήσει σταθερές δεσμεύσεις ώστε να εργαστούν για το όφελος του οργανισμού (Kumar & Khiljee 2013).

ΣΧΗΜΑ 5.1 & 5.2

Οι εννέα διαστάσεις της ηγεσίας στην υγεία.





Πηγή : (<https://www.leadershipacademy.nhs.uk>)

5.6.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Η συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίστηκε σαν όρος τη δεκαετία του 1990, ως διακριτό πεδίο έρευνας και επιστημονικής μελέτης. Η παλαιότερες έρευνες αντιλαμβάνονταν τη νοημοσύνη σαν σύνολο γνωστικών και νοητικών δεξιοτήτων, ενώ το συναίσθημα σαν έναν παράγοντα που ερχόταν σε αντίθεση με την ορθολογική σκέψη.

Ο όρος αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να διακρίνει τα συναισθήματα που βιώνει, να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων και να διαχειρίζεται συναισθηματικές καταστάσεις (Robbins & Judge 2011).

Ο Gardner το 1983 πρότεινε ένα μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης που έρχεται σε αντίθεση με την αντίληψη ότι γεννιόμαστε με μία μόνο νοημοσύνη και αποτελείται από εννέα τομείς που έχουν την έδρα τους σε διαφορετικά σημεία του εγκεφάλου, εξίσου σημαντικοί αλλά όχι εξίσου αναπτυγμένοι σε όλα τα άτομα, Η ανάπτυξη αυτών των εννέα ειδών νοημοσύνης είναι αποτέλεσμα μακράς αλληλεπίδρασης μεταξύ των φυσικών-γενετικών προδιαθέσεων και του περιβάλλοντος, Η νοημοσύνη δημιουργείται βιολογικά αλλά αναπτύσσεται με βάση τις ατομικές εμπειρίες.

Τα εννιά είδη νοημοσύνης σύμφωνα με τον Gardner είναι τα ακόλουθα :

Λεκτική - Γλωσσική Νοημοσύνη (Verbal-Linguistic Intelligence). Οι άνθρωποι με λεκτική-γλωσσική νοημοσύνη επιδεικνύουν ευκολία στη χρήση της γλώσσας και των λέξεων και παρουσιάζουν ικανότητες στην ανάγνωση, την αφήγηση ιστοριών, την απομνημόνευση και το γραπτό λόγο.

Λογική - Μαθηματική Νοημοσύνη (Logical-Mathematical Intelligence). Σχετίζεται με αριθμούς, με τη λογική, την αφαιρετική ικανότητα και την ικανότητα επαγωγικής και απαγωγικής λογικής. Τα άτομα με αυτού του είδους τη νοημοσύνη διαθέτουν ιδιαίτερες ικανότητες συλλογισμού, επιστημονική σκέψη και ικανότητα εκτέλεσης σύνθετων υπολογισμών.

Σωματική – Ψυχοσωματική - Κινησθητική Νοημοσύνη (Bodily-Kinesthetic Intelligence). Είναι η ικανότητα της σωστής και συνδυασμένης χρήσης κινητικών δεξιοτήτων, η ικανότητα του σώματος να λύνει προβλήματα, να επινοεί νέες καταστάσεις και να δημιουργεί ιδέες και συναισθήματα.

Μουσική - Ρυθμική Νοημοσύνη (Musical- Rhythmic Intelligence). Είναι η ικανότητα εκτέλεσης και σύνθεσης μουσικών κομματιών. Απαιτεί ευαισθησία στην κίνηση, το ρυθμό και τη χροιά του ήχου.

Οπτική-Παραστατική-Χώρου Νοημοσύνη (Visual-Spatial Intelligence). Είναι η ικανότητα του ατόμου να παρατηρεί νοερά και να χειρίζεται με επιδεξιότητα μια μορφή, ένα αντικείμενο. Τα άτομα που διαθέτουν αυτή τη νοημοσύνη διαθέτουν πολύ ισχυρή οπτική μνήμη, καλλιτεχνική τάση και φαντασία.

Διαπροσωπική Νοημοσύνη (Interpersonal Intelligence). Είναι η ικανότητα κατανόησης των άλλων ανθρώπων, των κινήτρων και των ενδιαφερόντων τους. Οι άνθρωποι που διαθέτουν αυτή τη νοημοσύνη είναι συνήθως εξωστρεφείς και επικοινωνούν εύκολα και αποτελεσματικά με τους άλλους.

Ενδοπροσωπική Νοημοσύνη (Intrapersonal Intelligence). Είναι η ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων, επιθυμιών και ιδεών του εαυτού. Είναι ικανότητα προσωπικής γνώσης που στρέφεται στον ίδιο τον εαυτό. Τα άτομα με τέτοιου είδους νοημοσύνη είναι συνήθως εσωστρεφή και εργάζονται ατομικά.

Υπαρξιακή Νοημοσύνη (Existencial Intelligence). Είναι η ικανότητα να τοποθετεί κανείς τον εαυτό του στις διαστάσεις του κόσμου και να προβληματίζεται σε ζητήματα της ανθρώπινης ύπαρξης, τη σημασία της ζωής, την έννοια του θανάτου κα.

Φυσιογνωστική - Οικολογική- Νατουραλιστική - Φυσιοκρατική Νοημοσύνη (Naturalistic Intelligence). Προστέθηκε στη θεωρία το 1996. Τα άτομα με φυσιοκρατική νοημοσύνη είναι ευαίσθητα ως προς τη φύση και τη θέση τους μέσα σε αυτή και διαθέτουν μεγαλύτερη ευκολία στη φροντίδα και την αλληλεπίδραση με τα ζώα.

Στη θεωρία αυτή μπορεί να συμπεριληφθεί και η συναισθηματική νοημοσύνη (<https://docplayer.gr/8066792-Paidaggiko-institoyto.html>).

Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει ένα σύνολο από ικανότητες και δεξιότητες που επιτρέπουν στο άτομο να διαχειρίζεται επιτυχώς συναισθηματικές καταστάσεις της προσωπικής του ζωής, οι οποίες μπορεί να αφορούν το ίδιο το άτομο ή τους άλλους ανθρώπους γύρω του. Αυτές ικανότητες έχουν σαν αποτέλεσμα την καλύτερη ανάπτυξη του ατόμου και την αποτελεσματική διευθέτηση των θεμάτων που καλείται να λύσει στην καθημερινή του ζωή. (Καραδήμας & Καραδήμα 2016).

Οι βασικές δεξιότητες -ικανότητες που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα με τον Bar-On 2016 είναι οι εξής :

Ενδοπροσωπικές ικανότητες : περιλαμβάνουν τις ικανότητες της συναισθηματικής αυτοεπίγνωσης, της κατανόησης των συναισθημάτων του εαυτού, την απουσία συναισθηματικών εξαρτήσεων από τρίτους, τη δεξιότητα της αυτοπραγμάτωσης και τη δεξιότητα της αυτογνωσίας, της κατανόησης δηλαδή των θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών του εαυτού.

Διαπροσωπικές ικανότητες : αυτές περιλαμβάνουν την ενσυναίσθηση, δηλαδή την αναγνώριση και κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων, την κοινωνική υπευθυνότητα, την ικανότητα του ατόμου να δρα και συνεργάζεται στο πλαίσιο μιας ομάδας, και τη δεξιότητα να δημιουργεί αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις.

Διαχείριση του άγχους : σε αγχογόνες καταστάσεις η σωστή διαχείριση των συναισθημάτων και ο έλεγχος των παρορμήσεων, προκειμένου να αποφευχθεί η βιαστική λήψη αποφάσεων.

Προσαρμοστικότητα : ευελιξία και προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες και απρόβλεπτες καταστάσεις, αξιοποίηση της συναισθηματικής γνώσης για επίλυση προβλημάτων και επίγνωση του τρόπου που τα συναισθήματα ή τα προσωπικά βιώματα μπορούν να επηρεάσουν την κρίση του ατόμου.

Γενική διάθεση : αισιοδοξία, θετική στάση απέναντι στη ζωή διάθεση ευτυχίας και αίσθημα πληρότητας σε σχέση με τον εαυτό του και τη ζωή γενικότερα.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ικανότητα που, σύμφωνα με τον Goleman (2000), συνεχίζει να αναπτύσσεται στη διάρκεια ζωής του ατόμου, ανάλογα με τις εμπειρίες που αποκτώνται. Όσο περισσότερο μπορεί κάποιος να βελτιώνει την ικανότητα

διαχείρισης των συναισθημάτων του, την ικανότητα της ενσυναίσθησης, τόσο ανεβαίνει το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης του, αποκτά δηλαδή “ωριμότητα”.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ευφυής αντίληψη των συναισθημάτων. Ο ηγέτης θα πρέπει να αντιληφθεί και να κατανοήσει τα δικά του συναισθήματα και έπειτα να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί και τα συναισθήματα των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται. Πρόκειται δηλαδή για μια ικανότητα που ονομάζεται “κοινωνική νοημοσύνη”, το να μπορεί κανείς να διακρίνει πώς αισθάνονται οι άνθρωποι γύρω του. Ο ανθρώπινος εγκέφαλος έχει τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται τα μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι. Έτσι, δίνοντας σημασία στα συναισθήματα των άλλων αναπτύσσονται θετικές σχέσεις μεταξύ ηγέτη και ατόμων, που καθιστούν αποτελεσματικότερη την άσκηση της ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα (Βογιατζής 2006).

Ο ηγέτης με συναισθηματική νοημοσύνη, αποκτά την ικανότητα να διαχειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους και δεξιότητες για την καλύτερη διαχείριση της ομάδας του.

Με βάση το παρακάτω σχήμα η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια ψυχολογική ικανότητα που συμβάλλει στην κατανόηση, τον προσδιορισμό και τη διαχείριση των συναισθηματικών πληροφοριών του ατόμου και περιλαμβάνει τέσσερις επιμέρους ιδιότητες :

- Την αντίληψη και την αναγνώριση των συναισθημάτων : είναι η ικανότητα κάποιου να αναγνωρίζει και να αποκρυπτογραφεί τα συναισθήματα των άλλων, καθώς και τα δικά του.
- Αφομοίωση των συναισθημάτων στον τρόπο σκέψης : είναι η ικανότητα κάποιου να ανασύρει τα συναισθήματά του με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνει διάφορες δραστηριότητες και να παράγει λύσεις.
- Κατανόηση των συναισθημάτων : είναι η ικανότητα αναγνώρισης σύνθετων συναισθημάτων, ο εντοπισμός των διαφοροποιήσεων μεταξύ τους και η εξέλιξή τους στην πάροδο του χρόνου.
- Διαχείριση των συναισθημάτων : είναι η ικανότητα διαχείρισης των προσωπικών συναισθημάτων και των συναισθημάτων των άλλων, ακόμη και τα αρνητικά συναισθήματα όπως ο πόνος η λύπη, ο φόβος (Brackett & Salovey 2006).

ΣΧΗΜΑ 5.3

Συναισθηματική Νοημοσύνη.



Πηγή : <https://www.neolaia.gr/2015/07/09/job-interview-oi-sunitheis-erwtise>

Οι ηγέτες έχουν σημαντική επιρροή στη διάθεση και τα συναισθήματα των εργαζομένων. Η αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη οδηγεί σε αποτελεσματικότερη ηγεσία και δημιουργεί ένα αίσθημα ενθουσιασμού στα μέλη μιας ομάδας. Ένας από τους κύριους τρόπους με τους οποίους οι ηγέτες επηρεάζουν τα μέλη της ομάδας είναι εκείνος της συναισθηματικής μετάδοσης. Τα συναισθήματα δηλαδή μεταδίδονται από το ένα μέλος της ομάδας στο άλλο, μέσω της μίμησης αντιδράσεων, της γλώσσας του σώματος και του φωνητικού τόνου (Humphrey et al 2008).

Η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται πολύ σημαντική για τον ηγέτη των οργανισμών υγείας και κοινωνικής φροντίδας γιατί έχοντας την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα – μηνύματα που εκπέμπουν οι άλλοι, επιτυγχάνεται ευκολότερα ο συντονισμός και η καλύτερη συνεργασία με τα μέλη του οργανισμού και αποτελεί το κλειδί της αποτελεσματικής ηγεσίας. Η αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων (ενσυναίσθηση) εδραιώνει υγιείς και ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης, επικοινωνίας και αλληλεγγύης ανάμεσα στους ανθρώπους, γεγονός που αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα τόσο για την προσωπική όσο και την επαγγελματική ζωή (Φωτόπουλος 2013).

5.6.3 Συστημική σκέψη

Η συστημική σκέψη είναι η προσπάθεια ερμηνείας ενός συστήματος, ο τρόπος σκέψης που αναπτύσσουν τα άτομα στην προσπάθειά τους να κατανοήσουν ένα σύστημα. Στη συστημική σκέψη εμπλέκονται διάφορες έννοιες και λειτουργίες όπως η αλληλεξάρτηση ανάμεσα στα στοιχεία, οι αναδυόμενες συμπεριφορές του συστήματος, οι ροές και η ισορροπία στο σύστημα. Προκειμένου να αναπτυχθεί η συστημική σκέψη απαιτείται η κατανόηση της σχέσης αιτίου-αποτελέσματος ανάμεσα στα μέρη που αλληλεπιδρούν, των λειτουργικών σχέσεων ανάμεσα στα μέρη του συστήματος και ανάμεσα στα μέρη του συστήματος με άλλα συστήματα και του γεγονότος ότι κάποιες αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα μέρη του συστήματος δεν είναι ορατές και κάποιες άλλες δεν έχουν άμεσα χρονικά αποτελέσματα (<https://slideplayer.gr/>).

Ένας οργανισμός είναι μια ολότητα που αποτελείται από τμήματα και μέλη που επηρεάζονται από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και επηρεάζουν με τη σειρά τους τα άλλα τμήματα και μέλη του οργανισμού.

Η συστημική σκέψη είναι η βασική ικανότητα του ηγέτη να κατανοεί και να μελετά τα στοιχεία που συγκροτούν έναν οργανισμό, τον τρόπο λειτουργίας τους και την αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ τους. Ο συστημικός ηγέτης συνδέει την ολική εικόνα, εντοπίζει διαφορετικές οπτικές γωνίες και κοινούς ορίζοντες αλλαγών με τα μέλη του οργανισμού.

Σύμφωνα με τη συστημική προσέγγιση οι οργανισμοί είναι συστήματα που αλληλεπιδρούν με άλλα κοινωνικά συστήματα και απαιτείται η προσαρμογή τους σε νέες καταστάσεις μέσα σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον με τη συμβολή του ηγέτη, ο οποίος χρειάζεται να γνωρίζει τον τρόπο προσαρμογής και αλλαγής.

Τα άτομα και οι ομάδες αλληλεπιδρούν μέσα στη δομή της επίσημης οργάνωσης. Η συμπεριφορά τους επηρεάζεται από την οργανωσιακή δομή, την τεχνολογία, το ηγετικό στυλ μέσα από το οποίο οι διαδικασίες προγραμματίζονται, κατευθύνονται και ελέγχονται.

Θερμός υποστηρικτής της συστημικής σκέψης στους οργανισμούς υπήρξε ο Deming, σύμφωνα με τον οποίο όταν υπάρχει πρόβλημα σε μια διαδικασία παραγωγής ή σε μια υπηρεσία, δε θα πρέπει να επιρρίπτονται ευθύνες σε μεμονωμένα άτομα αλλά θα πρέπει να διορθωθεί το σύστημα γιατί εκεί βρίσκεται το πρόβλημα.

Η συστημική προσέγγιση συμβάλλει στην κατανόηση της λειτουργίας του συστήματος υγείας και στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του σε σχέση με τους σκοπούς και τους

στόχους του, καθώς και σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον. Εντοπίζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την υγεία του πληθυσμού και σχεδιάζεται κατάλληλα το σύστημα υγείας, το οποίο δεν εστιάζει μόνο σε υπηρεσίες περίθαλψης αλλά και σε υπηρεσίες πρόληψης και προαγωγής της υγείας (Σαρρής 2001 :120).

Η συστημική σκέψη απαιτεί από τον ηγέτη μια συνολική και διεπιστημονική μελέτη ενός οργανισμού, να κατανοεί την αλληλεξάρτηση των διαφόρων μερών του συστήματος, να προβλέπει τις εξελίξεις και να έχει μια συνολική θεώρηση των επικείμενων αλλαγών, καθώς μια σειρά από προβλήματα σε οργανισμούς υγείας απαιτούν την ενεργοποίηση πολλαπλών γνώσεων, δεξιοτήτων και ειδικοτήτων, προκειμένου να υπάρξει ουσιαστικό αποτέλεσμα (Γούλα 2014 : 269-271).

5.6.4 Η χρήση διαφορετικών στυλ ηγεσίας

Ο Λειβαδάς (2003 : 76) θεωρεί ότι κατάλληλο στυλ ηγεσίας είναι εκείνο που ανταποκρίνεται στα κίνητρα και τα ενδιαφέροντα των ατόμων του οργανισμού, τους ενθαρρύνει, διεγείρει το συναίσθημά τους και ενεργοποιεί την επιθυμία τους για δράση.

Οι οργανισμοί υγείας είναι πολύπλοκοι οργανισμοί και απαιτούν από τους ηγέτες να ανταποκριθούν σε πολλούς ρόλους και διαφορετικές καταστάσεις. Η συμπεριφορική πολυπλοκότητα απαιτεί από τους ηγέτες να παίζουν διάφορους ρόλους και να εκδηλώνουν διαφορετικές ανταγωνιστικές συμπεριφορές. Ειδικότερα, να σκέφτονται μακρυπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα, να προσδιορίζουν τους στόχους με βάση τους διαθέσιμους πόρους και να στοχεύουν τόσο στην ικανοποίηση των ασθενών, όσο και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Γούλα 2014 :324).

Είναι γεγονός ότι κανένα στυλ ηγεσίας δεν ταιριάζει απόλυτα σε κάθε περίπτωση. Γι'αυτό ο ηγέτης των υπηρεσιών υγείας θα πρέπει να έχει γνώση των θεωρητικών εργαλείων, καθώς και την ανάλογη εμπειρία στο χώρο εργασίας του, ώστε να χρησιμοποιεί, ανάλογα με τις συνθήκες και το κατάλληλο στυλ ηγεσίας που θα εξυπηρετήσει καλύτερα το όραμα και τη στρατηγική του και να μην εγκλωβίζεται σε ένα στυλ ηγεσίας το οποίο αποδίδει αρνητικά αποτελέσματα (Φωτόπουλος 2013 : 47).

5.7 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΥΓΕΙΑΣ

5.7.1 Διαμόρφωση συμμετοχικού μοντέλου κουλτούρας

Οι σημερινοί οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας καλούνται να αντιμετωπίσουν διαρκώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Επειδή η απόδοσή τους εξαρτάται συνεχώς από την αλληλεπίδρασή τους με το εξωτερικό περιβάλλον, καλούνται να υιοθετούν μηχανισμούς στρατηγικής προκειμένου να προσαρμόζονται σε νέες καταστάσεις και να εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητά τους.

Το σημερινό αβέβαιο κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον και η δεδομένη στενότητα των πόρων οδηγεί στην αναγκαιότητα οργανωσιακής αλλαγής στο σύστημα υγείας και τη μετάβαση στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης και τη συνεργατική κουλτούρα.

Η οργανωσιακή αλλαγή σύμφωνα με τον Jones (2010 : 31) είναι η διαδικασία κατά την οποία οι οργανισμοί κινούνται από μια παρούσα κατάσταση προς μια επιθυμητή, αξιοποιώντας τους πόρους και τις δυνατότητες του οργανισμού με στόχο τη βέλτιστη απόδοση.

Είναι η φιλοσοφία, οι κοινές αξίες και κανόνες που καθοδηγούν μια οργάνωση προς την πολιτική της απέναντι στους εργαζόμενους, ένα σύνολο κοινών γνώσεων μιας κοινωνικής ομάδας που είναι επίκτητο μέσω της κοινωνικής μάθησης. Με βάση τον Schein, η κουλτούρα είναι μηχανισμός κοινωνικού ελέγχου και αποτελεί τη βάση χειραγώγησης των μελών του οργανισμού στον τρόπο σκέψης και αίσθησης.

Η εφαρμογή της κατάλληλης κουλτούρας στους οργανισμούς υγείας και κοινωνικής φροντίδας, έχει αποδειχθεί ότι λειτουργεί αποτελεσματικά ως προς την αποδοτικότητα, την ανάπτυξη και την υψηλού επιπέδου λειτουργία τους και συνδέεται με στοιχεία που αυξάνουν την ποιότητα των υπηρεσιών όπως η ικανοποίηση και η ασφάλεια των ασθενών. (Γούλα και συν 2014).

Το συμμετοχικό μοντέλο κουλτούρας στις υπηρεσίες υγείας εστιάζει στην αναβάθμιση του σημαντικότερου παράγοντα και συντελεστή παραγωγής, του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στην εναρμόνιση όλων των συντελεστών παραγωγής. Αποφέρει επίσης θετικά αποτελέσματα στην ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών και συνδέεται με υψηλά ποσοστά ικανοποίησης των ασθενών.

Παράλληλα συσχετίζεται θετικά με την αφοσίωση των εργαζομένων και τη δέσμευσή τους με τον οργανισμό, καθώς και με υψηλή ικανοποίηση από την εργασία. Αποτελεί ένα

είδος κουλτούρας που δίνει έμφαση στη συμμετοχική εργασία και τον πελάτη-χρήστη των υπηρεσιών και συνιστά το κλειδί για τη βελτίωση της ποιότητας.

Το συμμετοχικό μοντέλο κουλτούρας προσφέρεται ιδιαίτερα για τις υπηρεσίες υγείας γιατί «στηρίζεται στη διεπιστημονική προσέγγιση της ασθένειας και αναγνωρίζει πολλαπλασιαστικά οφέλη από την αμοιβαία συμπληρωματικότητα των επαγγελματικών ειδικοτήτων και εξειδικεύσεων στην παροχή υπηρεσιών υγείας» (Γούλα και συν. 2014).

Η ηγεσία είναι η κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη, διαμόρφωση και αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας σε έναν οργανισμό. Είναι βασικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα και καθοριστική για την οργανωσιακή ανάπτυξη του οργανισμού . Μία αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να δώσει ώθηση στον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά του.(Κανελλόπουλος Δ. 2012).

Μερικές από τις παρεμβάσεις του ηγέτη για τη μετάβαση των Οργανισμών Υγείας στο συμμετοχικό μοντέλο κουλτούρας αποτελούν οι ακόλουθες :

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1

Παρεμβάσεις του ηγέτη για τη μετάβαση στο συμμετοχικό μοντέλο κουλτούρας

1. Εκπαίδευση των εργαζομένων με στόχο την αλλαγή φιλοσοφίας, ώστε να αντιληφθούν νέες λειτουργίες και ρόλους.
2. Προώθηση της συμμετοχής των εργαζομένων σε μικτές ομάδες εργασίας για τη διαχείριση σύνθετων προβλημάτων, με ευκρινείς και διακριτούς ρόλους ανά κατηγορία και ειδικότητα.
3. Προώθηση του μετασχηματισμού των Οργανισμών Υγείας σε οργανισμούς μάθησης με διαδικασίες κατάρτισης, τηλεεκπαίδευσης και συνεργασία με φορείς εκπαίδευσης.
4. Λειτουργία των κύκλων ποιότητας, ανάπτυξη πρωτοβουλιών δημιουργίας συμμετοχικού κλίματος και ενδυνάμωση συμμετοχικών διαδικασιών.
5. Αλλαγή αντιλήψεων των εργαζομένων μέσω της προώθησης της συμμετοχικής κουλτούρας ώστε να επενδύσουν συναισθηματικά στην εργασία και να αναπτύξουν συναισθηματική νοημοσύνη και προσωπική ποιότητα.
6. Δημιουργία ομάδων δράσης για τη διαχείριση κρίσεων.
7. Καθιέρωση μεθόδων άντλησης νέων ιδεών και τάσεων στον οργανισμό. Διερεύνηση αναγκών, αντιλήψεων και στάσεων του προσωπικού

8. Απεμπλοκή ηγετών των Οργανισμών Υγείας από πολιτικές επιρροές, τοποθέτηση ατόμων με ατομικές και κοινωνικές δεξιότητες, γνώση του χώρου της υγείας, ικανότητες δημιουργίας και διαμόρφωσης οράματος και αξιών, εμπύχωσης των εργαζομένων, διαχείρισης συγκρούσεων και αλλαγών.

Πηγή : Γούλα 2014 : 313-314.

5.7.2 Παρακίνηση και ενδυνάμωση της ομάδας

Η φύση και η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών απαιτούν αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου των εργαζομένων και οι συμμετοχικές διαδικασίες αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την αναβάθμιση της παραγωγικής διαδικασίας. Η εφαρμογή ενός μεικτού συστήματος επικοινωνίας όπου όλοι επικοινωνούν με όλους, μετατρέπει τους εργαζόμενους σε απαραίτητες μονάδες ενός ομαδικού παιχνιδιού (team players) και σε αποδέκτες μιας διαδικασίας δια βίου μάθησης.

Τα ηγετικά στελέχη καλούνται να διαχειριστούν τον εργαζόμενο από διαφορετική οπτική γωνία, όχι σαν εργαζόμενο αλλά ως άνθρωπο με ανάγκες και να τον κάνουν να νιώσει ευχαρίστηση από την εργασία του και περισσότερο συνδεδεμένο με τον οργανισμό (Κέφης 2005 : 103-104).

Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο, ορίζεται ως το σύνολο των ηγετικών ενεργειών με σκοπό *«να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζόμενου να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο. Αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του»* (Μπουραντάς 2002 : 248-250).

Η παρακίνηση αποτελεί μια ψυχοκοινωνική διαδικασία με την οποία τροποποιείται η συμπεριφορά του ατόμου στο περιβάλλον εργασίας του. Βασικός παράγοντας της παρακίνησης αποτελεί το κίνητρο, το οποίο ορίζεται *«σαν εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί και κατευθύνει τη συμπεριφορά του ατόμου προς την επίτευξη των στόχων του»* και δημιουργείται για την ικανοποίηση κάποιας ανάγκης (Γκιόκα και συν. 2018).

Η διαδικασία της παρακίνησης αφορά την αλληλεξάρτηση μεταξύ των στοιχείων της. Η αρχή της παρακίνησης είναι η ύπαρξη των ανθρώπινων αναγκών. Μια ανάγκη παράγει το κίνητρο, το οποίο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και δράσεων για την υλοποίησή της.

Η υλοποίηση των στόχων έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση της ανάγκης και σαν αποτέλεσμα τη μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου.

Η παρακίνηση αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο γιατί οι ανθρώπινες ανάγκες προσδιορίζονται από πολυάριθμους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες και η ιεραρχική δομή τους διαφοροποιείται μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον (Μπουραντάς 2002 : 250-251).

ΣΧΗΜΑ 5.4

Απλοποιημένη διαδικασία παρακίνησης



Πηγή : <https://slideplayer.gr/>

Η παρακίνηση και η ηγεσία αλληλοσχετίζονται. Η ηγεσία από τη μια πλευρά είναι στενά συνδεδεμένη με το όραμα της εργασίας και από την άλλη πλευρά με τις διαδικασίες ενεργοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων.

Οι ηγέτες δημιουργούν ομάδες εργασίας στηριζόμενοι στη δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων και αναπτύσσουν διεργασίες παρακίνησης των μελών της ομάδας με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Καϊτελίδου 2007).

Προωθούν επίσης τη δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ των μελών του οργανισμού, εμπνέουν τα μέλη, κατανοούν τις ανάγκες τους, σέβονται τις ιδιαιτερότητές τους και εξατομικεύουν την προσέγγισή τους. Στην ουσία η ηγεσία αποτελεί διαχείριση σχέσεων.

Ορισμένες από τις παρεμβάσεις της ηγεσίας στη διαμόρφωση κλίματος παρακίνησης αποτελούν οι εξής :

- Να είναι αρωγός στις προσπάθειες των εργαζομένων, στηρίζοντας τους στο έργο τους παρέχοντας τις απαραίτητες διευκρινήσεις και δημιουργώντας τις καλύτερες δυνατές συνθήκες εργασίας.
- Να επιβραβεύει ηθικά τις επιτυχές των εργαζομένων και να αναγνωρίζει την προσφορά τους.
- Να επιδιώκει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, μέσω της υιοθέτησης μιας ειλικρινούς συμπεριφοράς που υποδηλώνει συνέπεια λόγων και έργων.
- Να κάνει τον κάθε εργαζόμενο να αισθανθεί ότι είναι αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού με την ανάθεση ευθυνών και αρμοδιοτήτων και την παροχή κάποιας αυτονομίας στην εργασία του (Παλαιολόγου 2010 : 59-60).

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και η παροχή κινήτρων αποτελεί πρόκληση για τους οργανισμούς υγείας και κοινωνικής φροντίδας. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν από τους βασικούς συντελεστές του τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και αφορά το σύνολο του κλινικού και μη κλινικού προσωπικού που είναι υπεύθυνο για τις παρεμβάσεις στον τομέα της υγείας. Καθώς οι άνθρωποι πόροι είναι η σημαντικότερη από τις εισροές του συστήματος υγείας, η αποδοτικότητα του συστήματος υγείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα κίνητρα των ατόμων που είναι υπεύθυνα για την παροχή υπηρεσιών υγείας (Kabene et al 2006).

Οι πιο αποτελεσματικές μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων υγείας σχετίζονται με τη διαμόρφωση ενός συμμετοχικού τρόπου διοίκησης, τον εμπλουτισμό της εργασίας και τη θετική ενίσχυσή τους.

Με βάση την έρευνα των Γκίοκα και συν. 2018, τον σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης του προσωπικού υγείας αποτελεί η αναγνώριση των επιτευγμάτων, δηλαδή η αναγνώριση της σημασίας της εργασίας τους, παράγοντας που επιβεβαιώνεται και από την έρευνα της Παλαιολόγου Β. (2010), σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι τείνουν να παρακινούνται κυρίως από ενδογενείς παράγοντες οι οποίοι αποτελούν τους στόχους μιας αποτελεσματικής παρακίνησης. Η αναγνώριση και η επιβράβευση αποτελούν ισχυρό παράγοντα παρακίνησης, καθώς και η σύνδεση παραγωγικότητας και οικονομικής επιβράβευσης, η οποία προϋποθέτει έναν ικανοποιημένο εργαζόμενο. Η ηγεσία οφείλει να λαμβάνει υπόψη την ιεραρχία των αναγκών και των κινήτρων, σύμφωνα με την έντασή τους. Ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης παραμένει ο παράγοντας επιτεύγματα, η αναγνώριση δηλαδή ότι η εργασία που προσφέρουν είναι σημαντική.

Οι Baljoon et al (2018) διαπίστωσαν επίσης ότι, όσον αφορά τους νοσηλευτές, είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης η ενδυνάμωση, η συμμετοχή στην εργασία, τα οικονομικά οφέλη, η σχέση υποστήριξης, η επικοινωνία και η φύση της εργασίας.

Συμπερασματικά, η παρακίνηση στους εργαζόμενους των οργανισμών υγείας και κοινωνικής φροντίδας από την πλευρά της ηγεσίας στηρίζεται κυρίως στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών και στην αναγνώριση της προσφοράς τους στον οργανισμό, ώστε να ταυτίζουν τους στόχους τους με εκείνους του οργανισμού.

5.7.3 Διαχείριση των συγκρούσεων

Οι οργανισμοί υγείας και κοινωνικής φροντίδας αποτελούν σύνθετους οργανισμούς, στους οποίους απαιτείται η ύπαρξη διεπιστημονικής συνεργασίας μεταξύ των επαγγελματιών υγείας, γεγονός που απαιτεί αλληλεπιδράσεις μεταξύ διαφορετικών ομάδων. Οι συχνές αλληλεπιδράσεις συνεπάγονται μεγαλύτερες πιθανότητες για ανάπτυξη συγκρούσεων, ενώ η διατήρηση αρμονικών σχέσεων μεταξύ των επαγγελματιών υγείας είναι καθοριστικής σημασίας για την άσκηση των καθηκόντων τους.

Οι επαγγελματίες υγείας και ιδιαίτερα το νοσηλευτικό προσωπικό βιώνουν έντονο στρες, λόγω της φύσης του επαγγέλματός τους. Οι συγκρούσεις και οι αντιπαραθέσεις συχνά είναι εκδηλώσεις του στρες που προκαλούνται από κακώς εκφρασμένες σχέσεις μεταξύ των ατόμων.

Επιπλέον η λειτουργική αλληλεξάρτηση μιας επαγγελματικής ομάδας από μία άλλη (π.χ. μεταξύ ιατρών και νοσηλευτών), προκειμένου να ολοκληρωθεί μια εργασία και η επίδραση της μιας ομάδας στις δραστηριότητες της άλλης, αποτελούν πρόσφορο έδαφος για τη γένεση αντιπαραθέσεων και συγκρούσεων (Παπαδοπούλου 2014).

Στο χώρο της υγείας υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση. Ορισμένοι από αυτούς είναι :

- Η πολύπλοκη και σύνθετη ιεραρχική δομή των οργανισμών που μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού.
- Ασάφεια στις δικαιοδοσίες και αρμοδιότητες.
- Ύπαρξη προηγούμενων άλυτων συγκρούσεων.

- Διαφορές στο χαρακτήρα και την προσωπικότητα που έρχονται σε αντιπαράθεση μεταξύ τους.
- Ο ανταγωνισμός.
- Διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με τους ρόλους και τις προσδοκίες της κάθε ομάδας (Σταθοπούλου 2006).

Οι παρεμβάσεις του ηγέτη των ομάδων στην επίλυση των συγκρούσεων προϋποθέτουν από την πλευρά του δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων, ώστε να αποτελεί πρότυπο για όλη την ομάδα. Συγκεκριμένα, να κατανοεί τον τρόπο δημιουργίας των συγκρούσεων και η παρέμβασή του να αποσκοπεί στην επίλυση της σύγκρουσης και όχι σε επίρριψη ευθυνών. Επιπλέον, να έχει την ικανότητα χειρισμού ατόμων και ομάδων με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, να διατηρεί την ψυχραιμία του ακόμη και στις πιο δύσκολες καταστάσεις και να εμπνέει εμπιστοσύνη στα εμπλεκόμενα μέρη (Σταθοπούλου 2006).

Η αποτελεσματική αντιμετώπιση αφορά τη σωστή διάγνωση των αιτιών που προκαλούν τις συγκρούσεις, την κατανόηση των κινήτρων και των δύο πλευρών, την αξιολόγηση των συνεπειών και την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής που θα οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Οι ηγέτες των ομάδων θα πρέπει να επικοινωνούν άμεσα και αποτελεσματικά με τα μέλη, ώστε να βρεθούν οι κατάλληλες λύσεις, με σεβασμό στην προσωπικότητα και των δύο πλευρών. Η σωστή επίλυση των συγκρούσεων απαιτεί τη γνώση των μορφών σύγκρουσης, την κατανόηση των αναγκών των άλλων, ενώ παρουσιάζεται και θετική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης ικανότητας επίλυσης των συγκρούσεων.

Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η καλή συνεργασία μεταξύ της διεπιστημονικής ομάδας υγείας και βελτιώνονται ποιοτικά οι παρεχόμενες υπηρεσίες φροντίδας (Ρούπα 2016).

B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

6.1 Εισαγωγικά

Είναι πολυάριθμες οι έρευνες σχετικά με την ηγεσία και τους τομείς της εργασιακής ζωής που επηρεάζει και ειδικότερα στον ιδιαίτερο χώρο της υγείας. Παράγοντες που σχετίζονται με την ηγεσία και τους οργανισμούς υγείας, όπως το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, η παρακίνηση των εργαζομένων, η προώθηση του συμμετοχικού μοντέλου κουλτούρας, η διαμόρφωση κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας, η λειτουργία και η δυναμική των διεπιστημονικών ομάδων στις υπηρεσίες υγείας, έχουν μελετηθεί σε πολυάριθμες έρευνες, οι οποίες αναδεικνύουν μια μεγάλη γκάμα παρεμβάσεων της ηγεσίας στους οργανισμούς υγείας.

Μια σειρά πεδίων με τα οποία σχετίζεται η ηγεσία και η δυναμική της ομάδας με τους Οργανισμούς Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας αποτυπώνονται στις ενότητες που ακολουθούν και μελετώνται μέσα από τα αποτελέσματα ενδεικτικών ερευνητικών μελετών, που έχουν επιλεγεί με βάση τη θεματική τους, οι οποίες έχουν διενεργηθεί μέσα στα τελευταία χρόνια, σε Ελλάδα και εξωτερικό, αντικατοπτρίζοντας σύγχρονες απόψεις σχετικά με τα υπό μελέτη θέματα, δίνοντας ταυτόχρονα την ευκαιρία σύγκρισης δεδομένων μεταξύ διαφορετικών χωρών.

6.2 Η ηγεσία σε σχέση με την παρακίνηση και την ικανοποίηση του προσωπικού στους Οργανισμούς Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας

Οι έρευνες που συνδέουν την ηγεσία με την παρακίνηση και την ικανοποίηση του προσωπικού στον χώρο της Υγείας, αναδεικνύουν από τη μια πλευρά τη σπουδαιότητα που αποδίδεται στο ανθρώπινο δυναμικό και από την άλλη πλευρά τη συμβολή της ηγεσίας στον τομέα της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης.

Σε συγχρονική έρευνα που διεξήχθη από τους Musinguzi et al (2018) μελετήθηκε η σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας, την παρακίνηση, την ικανοποίηση του προσωπικού και την ομαδική εργασία. Η έρευνα έγινε σε τρεις γεωγραφικές περιοχές της Ουγκάντα, το Νοέμβριο 2015, μιας χώρας με πολύ περιορισμένους ανθρώπινους πόρους και διοίκηση, στην οποία διερευνήθηκαν οι απόψεις 564 επαγγελματιών υγείας από 228 Οργανισμούς

Υγείας, με τη χρήση ερωτηματολογίων σχετικά με το στυλ ηγεσίας, την παρακίνηση, την εργασιακή ικανοποίηση και την ομαδική εργασία.

Η έρευνα εστίασε σε τρία είδη ηγεσίας: μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική. Οι εργαζόμενοι προτίμησαν τους μετασχηματιστικούς ηγέτες σε ποσοστό 62 %, σε σύγκριση με τους συναλλακτικούς ηγέτες (42 %) και τους παθητικούς (14 %). Η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέθηκε επίσης θετικά με την παρακίνηση του προσωπικού, την ικανοποίηση από την εργασία και την ομαδική εργασία.

Το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας βρέθηκε ότι είναι το μετασχηματιστικό, ενώ σε μεγάλο ποσοστό (67 %) οι εργαζόμενοι απάντησαν θετικά ως προς την παρακίνηση, το 90,8 % ήταν ικανοποιημένοι από την εργασία τους και το 86,8 % εργάζονταν σε ομάδες.

Τα στοιχεία εκείνα της ηγεσίας που επιδρούν πιο θετικά στην παρακίνηση του προσωπικού βρέθηκε ότι ήταν η συμπεριφορά και η πνευματική διέγερση (intellectual stimulation).

Η παρακίνηση, η εργασιακή ικανοποίηση και η προώθηση της ομαδικής εργασίας συνδέθηκαν θετικά με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, ενώ μόνο η εργασιακή ικανοποίηση και η ομαδική εργασία συνδέθηκαν με το συναλλακτικό στυλ.

Στη χώρα υπάρχουν περιορισμένες μελέτες σχετικά με το παραπάνω θέμα, ενώ το ζήτημα της παρακίνησης των εργαζομένων αποτελεί πρόκληση για ένα σύστημα υγείας στο οποίο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν χαμηλές αμοιβές και εργάζονται κάτω από δύσκολες συνθήκες.

Η έρευνα περιορίζεται στο ότι αυτοί που δέχθηκαν να απαντήσουν, ίσως πρόσκεινται φιλικά στους υπεύθυνους που τους επέλεξαν να συμμετάσχουν, κατά συνέπεια πιθανόν είχαν την τάση να απαντήσουν θετικότερα σε σχέση με την ηγεσία. Επιπλέον, το δείγμα των εργαζομένων δεν είναι πλήρως αντιπροσωπευτικό διότι στους μεγαλύτερους Οργανισμούς Υγείας, υπάρχει μικρή αντιπροσωπευτικότητα δείγματος. Τέλος η μέτρηση τόσο σύνθετων κοινωνικών κατασκευών (εργασιακή ικανοποίηση, παρακίνηση, ομαδική εργασία) με ένα και μόνο εργαλείο, καθιστά την έρευνα υπό περαιτέρω περιορισμό.

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει μια πλούσια βιβλιογραφία και συνδέεται με χαρακτηριστικά ηγετών που αποπνέουν θαυμασμό και εκτίμηση, δίνουν έμφαση στη συμμετοχικότητα, παρακινούν και εμπνέουν τους ακολούθους τους και στηρίζουν τις προσπάθειές τους. Από την άλλη πλευρά η συναλλακτική ηγεσία χαρακτηρίζεται από ηγέτες που παρέχει ανταλλάγματα σε ανταμοιβή των προσπαθειών και τέλος, η παθητική

ηγεσία (laissez-faire leadership) εμπλέκεται στην επίλυση συγκρούσεων και ελαχιστοποιείται η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων (Eagly et al 2013).

Σε μία χώρα όπου το σύστημα υγείας δεν είναι πολύ ανεπτυγμένο και οι εργαζόμενοι εργάζονται κάτω από δύσκολες συνθήκες και με μικρές αμοιβές, έχουν ανάγκη ένα στυλ ηγεσίας που να τους παρακινεί και να εστιάζει στο συναίσθημα και το συμμετοχικό στυλ εργασίας. Ταυτόχρονα όμως, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, απαιτείται και η υλική αναγνώριση των προσπαθειών τους,

Οι εργαζόμενοι, παρά τις δύσκολες συνθήκες εργασίας τους, ανέδειξαν υψηλό ποσοστό ικανοποίησης από την εργασία, γεγονός που αποδεικνύει ότι ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης και ικανοποίησης στηρίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό στο συναίσθημα και σε μικρότερο στις υλικές απολαβές.

Η ομαδική εργασία ήταν επίσης συνδεδεμένη με τη μετασχηματιστική ηγεσία, γεγονός που υποστηρίζεται και από άλλες έρευνες (Jansen 2013, Strauss et al 2009), ενώ η αίσθηση των μελών σαν μέλη μιας ομάδας, ιδιαίτερα κάτω από δύσκολες συνθήκες, επιδρά θετικά στην ικανοποίησή τους και κατά συνέπεια στην εργασιακή τους απόδοση.

Ο χειρισμός δύσκολων καταστάσεων σε ένα τέτοιο σύστημα υγείας, αποτελεί πρόκληση για την ηγεσία και απαιτεί ένα ισχυρό στυλ ηγεσίας ώστε να μπορέσει να τις διαχειριστεί. Δεδομένου ότι δεν υπάρχει ένα και μόνο στυλ ηγεσίας αποτελεσματικό σε οποιαδήποτε περίπτωση και δεδομένης της πολυπλοκότητας και των διαρκών αλλαγών του τομέα της υγείας, σύμφωνα με τους Lawrence et al (2009) απαιτείται μια συμπεριφορική πολυπλοκότητα και ευελιξία, που να προσαρμόζεται ανάλογα με τις καταστάσεις και η χρήση διαφορετικών στυλ ηγεσίας, ανάλογα με τις περιστάσεις.

Σε άλλη έρευνα που διενεργήθηκε από τους Morsiani et al (2017) μελετήθηκε το πώς αντιλαμβάνεται το νοσηλευτικό προσωπικό το στυλ ηγεσίας σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και ειδικότερα ποιο στυλ ηγεσίας συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση, ποιο στυλ ηγεσίας υιοθετείται από τους νοσηλευτές-ηγέτες και ποιες συμπεριφορές πρέπει να αλλάξουν.

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε μικτή μέθοδος που διενεργήθηκε σε δύο φάσεις. Στην πρώτη φάση χρησιμοποιήθηκε το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας των Bass & Avolio (1995) σε 87 μέλη νοσηλευτικού προσωπικού τριών Νοσοκομείων στη Νότια Ιταλία, κατά το χρονικό διάστημα Σεπτέμβριος 2011 έως Φεβρουάριος 2012. Στη δεύτερη φάση διενεργήθηκε ποιοτική έρευνα με τη χρήση τριών ομάδων εστίασης,

αποτελούμενες από 27 μέλη νοσηλευτικού προσωπικού, οι οποίες κλήθηκαν να περιγράψουν ποιες συμπεριφορές θα πρέπει να υιοθετήσουν οι ηγέτες-νοσηλευτές ώστε να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού. Η φάση αυτή της έρευνας διενεργήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Απρίλιος έως Ιούλιος 2015.

Σύμφωνα με την έρευνα οι ηγέτες-νοσηλευτές χρησιμοποιούσαν κυρίως το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας με σκοπό την παρακολούθηση των λαθών και την παρέμβαση για τη διόρθωσή τους και την επιβολή τιμωρίας, γεγονός που επιδρούσε αρνητικά στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού. Αντίθετα, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας το οποίο συνδέεται με την ικανοποίηση, έννοια που το προσωπικό εκλαμβάνει ως "σεβασμό", "φροντίδα για τους άλλους", "επαγγελματική ανάπτυξη" και "εκτίμηση" σπάνια χρησιμοποιούνταν από τους συγκεκριμένους ηγέτες-νοσηλευτές.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έρχονται σε αντίθεση με παρόμοιες έρευνες, όπου το συνηθέστερο ηγετικό στυλ που χρησιμοποιείται είναι το μετασχηματιστικό (Casida & Parker 2011, Abdelhafiz et al 2015), ενώ βρίσκεται επίσης σε συμφωνία με ανάλογες έρευνες που επιβεβαιώνουν ότι το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας έχει τη μικρότερη σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Η επικρατούσα ηγετική κουλτούρα του νοσηλευτικού προσωπικού προσανατολιζόταν στο έργο, χρησιμοποιώντας μηχανισμούς και μοντέλα ρουτίνας.

Το στυλ ηγεσίας βρέθηκε ότι είναι πολύ καθοριστικός παράγοντας στην αύξηση της ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού, η οποία ταυτόχρονα επηρεάζει την αποδοτικότητά τους και την ποιότητα φροντίδας. Επιπλέον στοιχεία αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης ήταν ο σεβασμός στην εργασία των νοσηλευτών και η διαρκής ενδυνάμωση από ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη που αναγνωρίζουν τη δουλειά τους ως σημαντική.

Στη συγκεκριμένη έρευνα το δείγμα ήταν περιορισμένο και επιλεγμένο από τρία Νοσοκομεία στη Βόρεια Ιταλία και επομένως είναι δύσκολο να γενικευτούν τα συμπεράσματα. Επιπλέον όλοι οι συμμετέχοντες των ομάδων εστίασης ήταν από το ένα εκ των τριών Νοσοκομείων που περιλήφθησαν στην έρευνα, το οποίο επίσης περιορίζει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Συμπερασματικά, η έρευνα καταλήγει στο ότι, στην Ιταλία, το νοσηλευτικό προσωπικό των συγκεκριμένων Νοσοκομείων, αξιολογεί το υιοθετούμενο στυλ ηγεσίας ως εκείνο που προσφέρει το μικρότερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης.

Ο συνδυασμός δύο ερευνητικών μεθόδων, του ερωτηματολογίου και των ομάδων εστίασης παρουσιάζει μεγαλύτερη αξιοπιστία ως προς τα αποτελέσματα γιατί δίνει τη δυνατότητα εμβάθυνσης των δεδομένων και των πτυχών που χρειάζονται περαιτέρω διερεύνηση από τη διαβαθμισμένη κλίμακα ενός ερωτηματολογίου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, σχεδόν το 60 % των ηγετών-νοσηλευτών δεν είχε πανεπιστημιακή μόρφωση και υιοθετούσε παλιές θεωρίες διοίκησης. Το γεγονός αυτό δικαιολογεί το χρησιμοποιούμενο και ξεπερασμένο στυλ ηγεσίας των οργανισμών της συγκεκριμένης έρευνας και την επιθυμία διατήρησης της υπάρχουσας κατάστασης, καθώς απουσιάζουν στελέχη με καινοτόμες ιδέες που θα προωθήσουν νέο όραμα και κουλτούρα στους οργανισμούς που θα εστιάζει στη μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ταυτόχρονα αποδεικνύει το ότι οι σύγχρονες μορφές διοίκησης και ηγεσίας είναι, εκτός από το χάρισμα και προϊόν μάθησης. Η εκπαίδευση σε σύγχρονους τρόπους ηγεσίας δημιουργεί άλλη φιλοσοφία ηγεσίας και περαιτέρω γνώσεις σχετικά με τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού και τις διαδικασίες λειτουργίας του στον εργασιακό χώρο.

6.3 Ηγεσία και οργανωσιακή αλλαγή στους Οργανισμούς Υγείας

Η οργανωσιακή αλλαγή στους Οργανισμούς Υγείας εκφράζει μια πορεία από μια παρούσα κατάσταση προς μια επιθυμητή, με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά τους.

Η έρευνα των Γούλα και συν (2014) διερευνά τον τρόπο μετάβασης από το γραφειοκρατικό στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης στα δημόσια Νοσοκομεία, που θεμελιώνεται στην εφαρμογή σύγχρονων τεχνικών και μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης οργανισμών.

Η έρευνα διεξήχθη με την ποιοτική μέθοδο Delphi, με τη συμμετοχή δέκα εμπειρογνομόνων του τομέα οργάνωσης και διοίκησης υπηρεσιών υγείας σε δύο κύκλους ερωτήσεων με ποσοστό συναίνεσης 90 %.

Στην Ελλάδα το κυρίαρχο σύστημα διοίκησης είναι το γραφειοκρατικό, το οποίο δημιουργεί φαινόμενα διαρθρωτικού κατακερματισμού, σύγχυση αρμοδιοτήτων, δυσαρέσκεια και περιορισμένο βαθμό αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τους εμπειρογνώμονες, για την επίτευξη της μετάβασης στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης, απαιτούνται κατάλληλες αλλαγές στις αξίες και τη φιλοσοφία της ηγεσίας και των μελών του Νοσοκομείου.

Ειδικότερα, σχετικά με την αλλαγή φιλοσοφίας των εργαζομένων, απαιτείται σύμφωνα με τους εμπειρογνώμονες η συνεχής εκπαίδευσή τους σε θέματα δημόσιας διοίκησης. και συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε μικτές ομάδες εργασίας για τη διαχείριση των προβλημάτων, ώστε να επιτευχθεί ο μετασχηματισμός του Νοσοκομείου σε οργανισμό μάθησης. Απαραίτητη θεωρείται η λειτουργία των κύκλων ποιότητας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, η ενίσχυση της συμμετοχικότητας και η καλλιέργεια συμμετοχικής κουλτούρας, η δημιουργία ομάδων δράσης για τη διαχείριση κρίσεων και νέα κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού.

Ένας επιπλέον σημαντικός παράγοντας σε σχέση με την ηγεσία, αποτελεί επίσης η αξιοκρατική τοποθέτηση ηγετών, οι οποίοι θα πρέπει να έχουν τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, γνώση του ιδιαίτερου χώρου της υγείας, αυτογνωσία, συναισθηματική νοημοσύνη, καθώς και συστημική σκέψη, οι οποίοι θα πρέπει να στοχεύουν ταυτόχρονα και στη δημιουργία νέων ηγετών από τους κύκλους ποιότητας ή μικτές ομάδες του Νοσοκομείου. Ο τελικός στόχος θα πρέπει να είναι η κουλτούρα της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης με σημείο αναφοράς τον πολίτη.

Η ανωτέρω έρευνα παρουσιάζει υψηλό βαθμό εγκυρότητας αναφορικά με τον ελληνικό χώρο, διότι η συγκρότηση της ομάδας εμπειρογνομώνων έγινε με βάση την κατάρτισή τους σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης υπηρεσιών υγείας και το ποσοστό συναίνεσης βρέθηκε πολύ υψηλό (90 %). Επιπλέον οι απόψεις των εμπειρογνομώνων ενισχύουν τη θεωρητική προσέγγιση της οργανωσιακής αλλαγής που υποστηρίζει ότι η αλλαγή φιλοσοφίας και κουλτούρας προϋποθέτει αλλαγή στη φιλοσοφία της ηγεσίας και στην προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού (Κέφης 2005:181-183, Χυτήρης 2001:330).

Ο τομέας της υγείας στον ελληνικό χώρο, ένας τομέας με ιδιαίτερες απαιτήσεις, στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης και της αύξησης της νοσηρότητας, καλείται να καλύψει ολοένα και περισσότερες υγειονομικές ανάγκες. Η προώθηση μιας φιλοσοφίας υπευθυνότητας με την ενεργοποίηση των ανθρώπινων πόρων του δημόσιου Νοσοκομείου, οδηγεί στο μετασχηματισμό του οργανισμού προς έναν οργανισμό με συμμετοχική κουλτούρα. Η συμμετοχή των διαφορετικών επαγγελματικών ομάδων σε κύκλους ποιότητας ενισχύει τη μετάβαση στο συμμετοχικό μοντέλο, το οποίο, εκτός από τη βελτίωση της ποιότητας και τα θετικά αποτελέσματα στη φροντίδα των ασθενών,

επιδρά θετικά στους εργαζόμενους, αυξάνοντας την ικανοποίησή τους και τη δέσμευσή τους με τον οργανισμό. Απαιτείται επομένως, ένα στυλ ηγεσίας που θα εστιάζει στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των εργαζομένων, θα εμπνέει και θα παρακινεί, θα προωθεί τη συμμετοχικότητα και θα καλλιεργεί αξίες και κουλτούρα ποιότητας και υπευθυνότητας.

Στην κατεύθυνση αυτή, εκτός από τη χαρισματική προσωπικότητα του ηγέτη, σημαντική είναι η απόκτηση γνώσεων σχετικά με το χώρο της υγείας, η εκπαίδευση πάνω σε καινοτόμες μορφές ηγεσίας, καθώς και βαθιά γνώση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, λαμβάνοντας υπόψη ότι τα πάντα σε έναν οργανισμό αρχίζουν και τελειώνουν με τον ανθρώπινο παράγοντα.

6,4 Η επίδραση της επικοινωνίας και της δυναμικής των ομάδων στην αποτελεσματικότητα της ομάδας

Οι πολύπλοκες διαδικασίες στους Οργανισμούς, απαιτούν πολλαπλά καθήκοντα που είναι δύσκολο να διεκπεραιωθούν από μεμονωμένα άτομα. Με τη δημιουργία ομάδων στους οργανισμούς, εκτελούνται οι ίδιες εργασίες στο συντομότερο δυνατό χρόνο (Patel et al 2010).

Στην έρευνα του Mohanty (2018) μελετήθηκε η έννοια της επικοινωνίας, της δυναμικής της ομάδας και της ομαδικής εργασίας, καθώς και οι διαφορές μεταξύ ορισμένων επιχειρήσεων σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της ομάδας, την επικοινωνία και τη δυναμική της ομάδας.

Η έρευνα διεξήχθη με δειγματοληψία σκοπιμότητας, με τη συμμετοχή 297 εργαζομένων σε διαφορετικές επιχειρήσεις : τραπεζών, ξενοδοχείων και αλυσίδων λιανεμπορίου στην Ινδία. Έγινε χρήση τριών διαφορετικών ερωτηματολογίων, τα οποία αξιολογούσαν την επικοινωνία, τη λειτουργία των ομάδων και την αποτελεσματικότητα των ομάδων (Communication Satisfaction Questionnaire, Group Satisfaction Questionnaire, Team Effectiveness Assessment Measure Questionnaire).

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η επικοινωνία, η δυναμική των ομάδων και η ομαδική εργασία σε αυτές τις επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την αποτελεσματικότητα της ομάδας και στοιχεία για περαιτέρω μελέτη και έρευνα.

Οι συσχετισμοί των μεταβλητών αφορούσαν τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις και κατά συνέπεια δεν μπορούν να γενικευτούν σε όλους τους οργανισμούς. Το γεγονός ότι τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν διαφορετική δυναμική των ομάδων μεταξύ των επιχειρήσεων, σημαίνει ότι κάθε ομάδα έχει τα δικά της γνώρισμα και λειτουργεί διαφορετικά σε σχέση με το χώρο που εντάσσεται, ο οποίος παρουσιάζει κάθε φορά τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

Παρόλα αυτά η έρευνα βρίσκεται σε συμφωνία με προηγούμενη βιβλιογραφία σε σχέση με τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας και την επιτυχία ή την αποτυχία των οργανισμών. Η επιτυχία και οι στόχοι των οργανισμών επιτυγχάνονται με την παρακίνηση των εργαζομένων μέσω μιας αποτελεσματικής οργανωσιακής επικοινωνίας (Clampitt & Downs 1993).

Επιπλέον η ομαδική εργασία θεωρείται βασικό στοιχείο για τη λειτουργία των οργανισμών, καθώς εκτιμάται ότι σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας σε σχέση με παραδοσιακές, γραφειοκρατικές φόρμες (Guzzo & Dickson 1996).

Συμπερασματικά, ο παράγοντας επικοινωνία είναι καθοριστικός για όλες τις πτυχές της ανθρώπινης κοινωνίας. Η ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ ομάδων, ενισχύει τα θετικά συναισθήματα των μελών και συμβάλλει στο συναισθηματικό δέσιμο της ομάδας, αναπτύσσοντας θετικές δυναμικές, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα και τους στόχους της ομάδας. Οι ηγέτες των ομάδων, μέσω της κατανόησης των δυναμικών και της σπουδαιότητάς τους, θα οδηγήσουν τις ομάδες σε μεγαλύτερο βαθμό αποτελεσματικότητας σε οποιοδήποτε κοινωνικό ή εργασιακό πλαίσιο.

6.5 Διεπαγγελματικές ομάδες στους Οργανισμούς Υγείας

Η χρήση διεπαγγελματικών ομάδων στη φροντίδα υγείας και την κοινωνική φροντίδα έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, καθώς σχετίζεται με μια πιο ολοκληρωμένη φροντίδα υγείας και με συλλογική απόφαση στην αντιμετώπιση των ασθενών.

Στην έρευνα των Mitchell et al (2012) ερευνήθηκαν οι μηχανισμοί δυσλειτουργίας των διεπαγγελματικών ομάδων εστιάζοντας σε συναισθηματικούς, συμπεριφορικούς και γνωστικούς παράγοντες. Ο στόχος ήταν να ερευνηθούν οι συνέπειες της επαγγελματικής

διαφορετικότητας στις δυναμικές των ομάδων. Για την επίτευξη αυτού του στόχου διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ της επαγγελματικής διαφορετικότητας και τριών στοιχείων δυναμικής των ομάδων :συναισθηματικής σύγκρουσης, συνεργατικής συμπεριφοράς και επαγγελματικής ανοιχτότητας.

Η έρευνα διενεργήθηκε από δεδομένα που συλλέχτηκαν από 218 μέλη 47 διεπαγγελματικών ομάδων που απασχολούνταν στον τομέα της εντατικής φροντίδας σε ένα μεγάλο δίκτυο υγείας της Αυστραλίας. Τις έρευνες διαχειριζόταν ένα κεντρικό ερευνητικό κέντρο, το οποίο έστειλε αρχικές και επαναλαμβανόμενες προσκλήσεις για συμμετοχή σε ένα τυχαία επιλεγόμενο δείγμα από 120 ομάδες. Οι απαντήσεις δόθηκαν από τους ηγέτες των ομάδων, συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο σχετικά με την ηγεσία και από τα μέλη των ομάδων με τη συλλογή δεδομένων σχετικά με τη δυναμική των ομάδων.

Η έρευνα ανέδειξε τη σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική πολυμορφία και τη δυναμική της ομάδας. Η ανάλυση των δεδομένων υποστήριξε μια σημαντική σχέση μεταξύ της σύνθεσης της ομάδας και της συναισθηματικής σύγκρουσης αλλά μόνο όταν η ομάδα παρουσιάζει υψηλό δείκτη επαγγελματικής ταυτοποίησης. Αυτό σημαίνει ότι η κάθε επαγγελματική ομάδα προσπαθεί να αναπτύξει την αυτοεκτίμησή της, κάνοντας θετικές συσχετίσεις που αφορούν τη δική της επαγγελματική κατηγορία, διαχωρίζοντας τα μέλη της άλλης ομάδας.

Αρκετές φορές οι διεπιστημονικές ομάδες των επαγγελματιών υγείας παρουσιάζουν δυσλειτουργίες λόγω της τάσης των μελών της ομάδας να απομονώνουν μέλη διαφορετικών ομάδων, γεγονός που οδηγεί σε αρνητική δυναμική της ομάδας. Η επαγγελματική ταυτότητα των μελών αυτών των ομάδων είναι ένα είδος της κοινωνικής ταυτότητας και συνδέει το άτομο ως μέλη που ανήκουν σε ένα επάγγελμα σε σχέση με τα μέλη άλλων επαγγελματικών κατηγοριών. Αυτή η επαγγελματική διαφορετικότητα δημιουργεί δυσλειτουργίες στις ομάδες, στην επικοινωνία μεταξύ τους και το βαθμό ανοιχτότητας της ομάδας.

Η έρευνα ανέδειξε μέτρια συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική διαφορετικότητα και τη συναισθηματική σύγκρουση, η οποία υπάρχει μόνο όταν τα μέλη της ομάδας είναι ισχυρά ταυτισμένα με το επάγγελμά τους.

Αυτή η μελέτη είναι η πρώτη που χρησιμοποιεί ερευνητικά δεδομένα για να ανακαλύψει την αρνητική επίδραση των διαφορετικών επαγγελματικών ομάδων στη δυναμική της ομάδας. Οι ομάδες αποτελούμενες από μέλη διαφορετικών επαγγελματικών κατηγοριών,

τείνουν στη δημιουργία συναισθηματικών συγκρούσεων αλλά μόνο όταν τα μέλη είναι στενά δεμένα με το επάγγελμά τους.

Η συναισθηματική σύγκρουση καθορίζει επίσης τη σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική διαφορετικότητα και την συνεργατική συμπεριφορά, επομένως η κακή απόδοση της ομάδας πιθανόν να ξεκινά από την περιορισμένη συνεργατικότητα και ανοιχτότητα των μελών της, συνέπεια της συναισθηματικής σύγκρουσης.

Οι διεπαγγελματικές ομάδες στο χώρο της υγείας, σύμφωνα με έρευνες (Atwal & Caldwell 2005) συνδέονται με θετικά αποτελέσματα σχετικά με τους ασθενείς και το σχεδιασμό της θεραπείας τους, αλλά και προσφέρουν και μεγαλύτερη ικανοποίηση των μελών τους. Επιπλέον, οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι ομάδες στο χώρο της υγείας είναι περισσότερο πολύπλοκες από άλλες ομάδες εργασίας και απαιτούν περισσότερες γνώσεις σχετικά με τη δυναμική των ομάδων και των διαδικασιών που τις διέπουν (Andreatta 2010).

Η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας και η επίτευξη των στόχων της στηρίζεται στην καλή λειτουργία στο εσωτερικό της ομάδας. Οι δυσλειτουργίες στο εσωτερικό των ομάδων υγείας αναπόφευκτα επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας, γεγονός που θα έχει αντίκτυπο και στη φροντίδα υγείας. Η περαιτέρω γνώση των δυναμικών των ομάδων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τους επικεφαλής των ομάδων και την ηγεσία, ώστε να καταστεί αποτελεσματική η διαχείρισή τους με άριστα αποτελέσματα για τους ασθενείς αλλά και για τα ίδια τα μέλη των ομάδων.

Η μελέτη έχει μεγάλη πρακτική αξία για τους ηγέτες των ομάδων, παρουσιάζοντας τους παράγοντες που είναι σημαντικοί για τη διαχείριση των διεπαγγελματικών ομάδων.

Οι ηγέτες των διεπιστημονικών ομάδων θα πρέπει να αναπτύσσουν στρατηγικές για τη μείωση της συναισθηματικής σύγκρουσης, όπως τον καθορισμό κοινών στόχων στην ομάδα, την ενδυνάμωση κοινών αξιών και την ασθενοκεντρική προσέγγιση, με παρεμβάσεις που διευκολύνουν τα διαφορετική επαγγελματική συνύπαρξη στις ομάδες και εφαρμογή στυλ ηγεσίας που συνδέονται με την ανάπτυξη και ισχυροποίηση κανόνων σχετικά με την ομαδική εργασία.

6.6 Μετασχηματιστική ηγεσία και αποτελεσματικότητα της ομάδας

Όλο και περισσότεροι οργανισμοί επενδύουν στην ομαδική εργασία προκειμένου να ανταποκριθούν στις συνεχόμενες αλλαγές και να επιδείξουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Οι διάφορες εφαρμογές της ομαδικής εργασίας σε οργανισμούς, οδήγησαν στην προσέγγιση και την εστίαση στον όρο ‘‘αποτελεσματικότητα’’ της ομάδας.

Η έρευνα των Paolucci et al (2018) με 90 ομάδες εργασίας σε διάφορους οργανισμούς στην Πορτογαλία, είχε στόχο να μελετήσει το αποτέλεσμα της επίδρασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα της ομάδας σε σχέση με τρία κριτήρια : τη βιωσιμότητα της ομάδας, τις διαδικασίες βελτίωσης της ομάδας και την ποιότητα της εμπειρίας της ομάδας. Μελετήθηκε η έμμεση επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας μέσω της συναισθηματικής δέσμευσης της ομάδας.

Οι συμμετέχοντες ήταν μέλη ομάδων (445 άτομα) και ηγέτες ομάδων (90 άτομα), στους οποίους διανεμήθηκαν δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια. Τα μέλη των ομάδων κλήθηκαν να αξιολογήσουν την ηγεσία, τη συναισθηματική δέσμευση προς την ομάδα και την ποιότητα εμπειρίας της ομάδας, ενώ οι ηγέτες τη βιωσιμότητα της ομάδας και τις διαδικασίες βελτίωσης της ομάδας.

Τα αποτελέσματα ανέδειξαν το ότι η συναισθηματική δέσμευση της ομάδας σχετίζεται με την μετασχηματιστική ηγεσία και με την ποιότητα της εμπειρίας της ομάδας., ενώ δε βρέθηκε σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της βιωσιμότητας και της βελτίωσης των διαδικασιών της ομάδας.

Μιλώντας για βιωσιμότητα της ομάδας, εννοείται η ικανότητα της ομάδας να προσαρμόζεται σε αλλαγές και να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Βελτίωση των διαδικασιών της ομάδας σημαίνει την ικανότητα των μελών να ενισχύουν τις υπάρχουσες διαδικασίες και να βρίσκουν νέους τρόπους να βελτιώνουν την απόδοση της ομάδας. Τέλος, η βελτίωση εμπειρίας της ομάδας είναι ο βαθμός θετικού κλίματος μεταξύ των μελών της ομάδας.

Η έρευνα επιβεβαίωσε προηγούμενες έρευνες σχετικά με τους ηγέτες που ακολουθούν μετασχηματιστική ηγεσία, οι οποίοι παρουσιάζουν θετικά αποτελέσματα στη βιωσιμότητα της ομάδας και τη διαμόρφωση θετικού κλίματος στην ομάδα (Bass 1999, Avolio 2010). Η μετασχηματιστική ηγεσία, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αποτελεί στυλ ηγεσίας που εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό, δημιουργώντας ένα κοινό όραμα, εμπνέει

και ενθαρρύνει την ομάδα ώστε να επιτευχθεί συναισθηματική δέσμευση της ομάδας με τους στόχους του οργανισμού. Κατά συνέπεια, αυτό το είδος της ηγεσίας είναι φυσικό να συνδέεται με το θετικό κλίμα στην ομάδα και την αποτελεσματικότητά.

Η συναισθηματική δέσμευση της ομάδας με τους στόχους του οργανισμού συμβάλλει στη δημιουργία θετικών συναισθημάτων στο άτομο και προωθεί θετικές κοινωνικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.

Σχετικά με τη βελτίωση των διαδικασιών της ομάδας και τη μετασχηματιστική ηγεσία, η έρευνα δεν ανέδειξε σημαντική συσχέτιση. Το γεγονός αυτό μπορεί να αποδεικνύει ότι η επίδραση του ηγέτη δεν είναι αρκετή ώστε να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας προς αυτή την κατεύθυνση. Επίσης, η συναισθηματική δέσμευση των μελών, δεν εξασφαλίζει και τη βιωσιμότητά της ομάδας σύμφωνα με την έρευνα, καθώς επίσης και την εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων εργασίας. Αυτό το γεγονός μπορεί να σημαίνει ότι απαιτούνται επιπλέον δεξιότητες των μελών όπως : τεχνικές δεξιότητες, οργανωσιακές και γνωστικές ικανότητες, παρακίνηση για καινοτομίες και εκμάθηση ατομικών ή ομαδικών συμπεριφορών.

Η συγκεκριμένη έρευνα, καθώς είναι συγχρονική, δεν είναι εύκολο να καθορίσει με βεβαιότητα τυχαίες επιδράσεις ανάμεσα στις μεταβλητές, οι οποίες θα πρέπει να μελετηθούν σε εκτενέστερες έρευνες. Επιπλέον, παρά το γεγονός ότι τα δεδομένα συλλέχθηκαν από δύο διαφορετικές πηγές (ηγέτες και μέλη ομάδων), ο μοναδικός τρόπος άντλησής τους ήταν τα ερωτηματολόγια. Αυτό μπορεί να οδήγησε σε υποκειμενικότητα των απαντήσεων και από την πλευρά των ηγετών, οι οποίοι πιθανόν να παρουσίασαν μια θετική εικόνα των ομάδων τους, αλλά και σε σχέση με τα μέλη των μελών των ομάδων, τα οποία παρείχαν δεδομένα που αφορούσαν μόνο σε σχέση με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Θα πρέπει να απαιτηθούν μελλοντικές εκτενείς έρευνες, ώστε να ανακαλύψουν άμεσες και έμμεσες επιδράσεις, χρησιμοποιώντας διαφορετικές μετρήσεις.

Η συγκεκριμένη έρευνα αφορά οργανισμούς στην Πορτογαλία, γεγονός που μπορεί να σημαίνει εφαρμογή σε συγκεκριμένο πληθυσμό, ο οποίος ενδεχομένως δεν έχει τα ίδια χαρακτηριστικά με πληθυσμούς άλλων χωρών αλλά και οι οργανισμοί της Πορτογαλίας επίσης, πιθανόν παρουσιάζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά με οργανισμούς άλλων χωρών.

Παρόλο που η συγκεκριμένη έρευνα δεν διεξήχθη σε οργανισμούς υγείας, ώστε να μελετήσει ομάδες υγείας σε σχέση με τη μετασχηματιστική ηγεσία, έχει αποδειχθεί ότι

ένα στυλ ηγεσίας που εμπυχώνει και παρακινεί τις ομάδες μπορεί να είναι εφαρμόσιμο και στους Οργανισμούς Υγείας και να συμβάλλει στη συναισθηματική δέσμευση των μελών της ομάδας και στη δημιουργία θετικού κλίματος, παρά τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει ο συγκεκριμένος τομέας.

6.7 Ηγετικό προφίλ στους Οργανισμούς Υγείας

Η ανάγκη ύπαρξης της λειτουργίας της ηγεσίας σε όλους τους οργανισμούς, οδήγησε στην ανάγκη διερεύνησης του κατάλληλου ηγετικού προφίλ, των γνωρισμάτων εκείνων δηλαδή που διακρίνουν και ξεχωρίζουν τον ηγέτη από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Έρευνα που διενεργήθηκε από τους Νεραντζή και συν (2018), είχε σαν στόχο να διερευνήσει το ηγετικό προφίλ στελεχών της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας σε Νοσοκομεία του ελληνικού Εθνικού Συστήματος Υγείας. Το Νοσοκομείο, σαν Οργανισμός, αποτελεί βασικό δομικό στοιχείο του υγειονομικού συστήματος και η νοσηλευτική υπηρεσία βασική υπηρεσία με πολλαπλές δραστηριότητες, που συνδέεται άμεσα με τον ασθενή.

Στην έρευνα πήραν μέρος 250 Νοσηλευτικά στελέχη από 12 Νοσοκομεία της Ελλάδας την χρονική περίοδο Ιανουάριο – Απρίλιο 2016 και διενεργήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου μέτρησης του ηγετικού προφίλ MLQ-5x.

Από τις απαντήσεις των στελεχών προέκυψε ότι στατιστικά δεν υπήρξε σημαντική διαφορά στον τρόπο ηγεσίας που υιοθετούν τα νοσηλευτικά στελέχη. Παρόλα αυτά υπήρξε μια τάση προς τη μετασχηματιστική ηγεσία με μικρή διαφορά σε σχέση με τη συναλλακτική. Τα στελέχη με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στη διοίκηση επέλεξαν τη μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ τα υπόλοιπα στελέχη την παθητική. Αυτό δείχνει ότι η άσκηση της ηγεσίας αποτελεί αντικείμενο εκμάθησης και ανάπτυξης για την αποδοτικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και οι περαιτέρω γνώσεις σχετικά με τη διοίκηση, τις νέες τάσεις ηγεσίας και την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι σημαντικές στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των ομάδων.

Τα στελέχη που επέλεξαν το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας χαρακτηρίζονταν από την ικανότητα μεταλαμπάδευσης κοινού οράματος και την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων. Το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε κυρίως σε περιφερειακά Νοσοκομεία, όπου όλοι αναπτύσσουν στενότερες διαπροσωπικές σχέσεις, με αποτέλεσμα το μετασχηματιστικό μοντέλο να μην μπορεί να κυριαρχήσει.

Η έρευνα περιορίστηκε σε ορισμένα Νοσοκομεία, χωρίς να περιλαμβάνεται επαρκές δείγμα από Νοσοκομεία της νησιωτικής Ελλάδας ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα και αφορούσε μόνο δημόσια Νοσοκομεία. Επομένως δεν είναι εφικτή η σύγκριση με απόψεις στελεχών σχετικά με το στυλ ηγεσίας των ιδιωτικών Οργανισμών Υγείας. Επιπλέον, η έρευνα στηρίχτηκε σε χαρακτηριστικά των στελεχών που απέδιδαν οι ίδιοι στον εαυτό τους, ενώ η διερεύνηση της γνώμης των υφισταμένων, θα καθιστούσε πιο ολοκληρωμένο το θέμα των απόψεων περί ηγεσίας.

Ένα σημαντικό ποσοστό (59 %) των συμμετεχόντων δήλωσε ότι δεν ήταν ικανοποιημένοι με το υπάρχον στυλ ηγεσίας στον τομέα που εργάζονται, παρόλα αυτά ακολουθούσαν το στυλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Το γεγονός αυτό μπορεί να σημαίνει ότι κανένα από τα επικρατέστερα στυλ ηγεσίας να μην είναι το επιθυμητό. Επομένως, η έρευνα δεν ανέδειξε ποιο είναι το κατάλληλο στυλ ηγεσίας. Αυτό είναι ένα θέμα που, σύμφωνα με τους ερευνητές θα πρέπει να ερευνηθεί περαιτέρω με μεγαλύτερο εύρος δείγματος και να διερευνηθούν και άλλα μοντέλα ηγεσίας.

Άλλωστε, η πολυπλοκότητα και οι συνεχείς αλλαγές που χαρακτηρίζουν τον τομέα της υγείας, καθιστούν σημαντική τη διαρκή προσαρμογή τους σε διαφορετικές καταστάσεις. Κατά συνέπεια και η ηγεσία θα πρέπει διαρκώς να αναπροσαρμόζεται, ακολουθώντας τις τάσεις της εποχής, εκτιμώντας τις καταστάσεις και εφαρμόζοντας καινοτόμες μορφές ηγεσίας, για την επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας.

Σε έρευνα της Zibert (2018) διερευνήθηκαν τα ηγετικά στυλ και πώς αυτά επηρεάζουν την επιτυχία σε νέες μεθόδους και αλλαγές. Η έρευνα, η οποία εντάσσεται στο πεδίο των ποσοτικών ερευνών, διεξήχθη σε τέσσερα κέντρα υγείας της Σλοβενίας με τη συμμετοχή 112 επαγγελματιών υγείας, με τη χρήση ερωτηματολογίου αποτελούμενο από ερωτήσεις κλειστού τύπου.

Αποδείχθηκε η συσχέτιση τριών στυλ ηγεσίας σε σχέση με την αποτελεσματικότητά τους, του μετασχηματιστικού, του συναλλακτικού και του παθητικού στυλ ηγεσίας. Η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία έχουν ισχυρή συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα, ενώ το παθητικό στυλ ηγεσίας λιγότερο ισχυρή. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι εκτίμησαν ότι το χρησιμοποιούμενο στυλ ηγεσίας ήταν αποτελεσματικό, το οποίο ήταν σε μεγαλύτερο βαθμό μετασχηματιστικό και σε μικρότερο βαθμό συναλλακτικό ή παθητικό.

Τα δύο πρώτα στυλ ηγεσίας συνδέονται θετικά με την εισαγωγή αλλαγών, ενώ η παθητική ηγεσία δείχνει μικρότερο βαθμό συσχέτισης. Αναδεικνύεται επίσης ισχυρή θετική συσχέτιση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων, συνεισφέροντας στην δέσμευσή τους με τους στόχους του οργανισμού και την αφοσίωσή τους.

Η έρευνα υπόκειται στον περιορισμό ότι τα δεδομένα συλλέχθηκαν στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου και αντιπροσωπεύουν τη χρονική περίοδο διεξαγωγής της έρευνας.

Η προώθηση αλλαγών στους Οργανισμούς Υγείας είναι ένα επιθυμητό φαινόμενο που σχετίζεται με την ικανότητα του Οργανισμού να προσαρμόζεται σε διαφορετικές καταστάσεις. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, (Dahlgaraard et al 2011, Adler et al 2003), ενώ τα συστήματα υγείας υφίστανται αλλαγές, οι Οργανισμοί Υγείας δυσκολεύονται να υιοθετήσουν αλλαγές.

Η έννοια της αλλαγής εμπεριέχει επιπλέον και την έννοια της αντίστασης στην αλλαγή. Αλλαγή σημαίνει τη μετάβαση από μια ασφαλή κατάσταση σε μια αβεβαιότητα. Οι επαγγελματίες υγείας συχνά αντιστέκονται στις αλλαγές, λόγω έλλειψης εμπειρίας και λόγω της έλλειψης της πεποίθησης ότι οι αλλαγές είναι απαραίτητο συστατικό επιτυχίας ενός οργανισμού ή μιας ομάδας (Robins 2009). Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες, τα στυλ ηγεσίας που θεωρούνται αποτελεσματικά στην εισαγωγή αλλαγών είναι το μετασχηματιστικό, το συναλλακτικό και το χαρισματικό. (Bass & Riggio 2006, Li et al 2016).

Η τάση προς τη μετασχηματιστική ηγεσία επιβεβαιώνει τη βιβλιογραφία που τη συσχετίζει με υψηλό βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού και μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Ένας ηγέτης που δημιουργεί ένα όραμα για τον οργανισμό του και συμπαρασύρει και τους εργαζόμενους στο όραμα αυτό, υποστηρίζει και επιδιώκει αλλαγές που θα μετασχηματίσουν τον οργανισμό και θα τον φέρουν πιο κοντά στην επίτευξη των στόχων του και την περαιτέρω ανάπτυξή του, μειώνοντας ταυτόχρονα την αντίσταση στις αλλαγές και το αίσθημα ανασφάλειας του προσωπικού.

6.7.1 Ηγεσία και φύλο στους Οργανισμούς Υγείας

Οι γυναίκες ηγέτες, συναντούν διάφορες προκλήσεις που περιορίζουν τη δυνατότητά τους για άσκηση εξουσίας σε όλους τους εργασιακούς χώρους, συμπεριλαμβανομένου και του χώρου της υγείας.

Ποιοτική έρευνα που διεξήχθη από τους Καλαϊτζή και συν (2019) σε Ελλάδα και Μάλτα, είχε σαν στόχο να αξιολογήσει τα εμπόδια λόγω φύλου στις γυναίκες ηγέτες στο χώρο της υγείας μέσα από το πρίσμα κοινωνικών και πολιτιστικών χαρακτηριστικών. Οι δύο χώρες επιλέχθηκαν λόγω της χαμηλής τους θέσης στον δείκτη ισότητας των φύλων και της ισότητας στην απασχόληση των φύλων, καθώς και λόγω των κοινωνικο-πολιτιστικών και οικονομικών αλλαγών των τελευταίων ετών στο μεσογειακό χώρο.

Η έρευνα έγινε με τη μέθοδο της ημι-δομημένης συνέντευξης με τη συμμετοχή 36 ηγετών του χώρου της υγείας (18 άντρες και 18 γυναίκες) από αστικές περιοχές της Ελλάδας και από την επικράτεια της Μάλτας με δειγματοληψία σκοπιμότητας και δειγματοληψία χιονοστιβάδας, κατά το χρονικό διάστημα Ιούνιο έως Αύγουστο 2017.

Η έρευνα ανέδειξε υποκείμενες αλληλεπιδράσεις μεταξύ φύλου, ηγεσίας και κοινωνικο-πολιτιστικών χαρακτηριστικών των χωρών. Τα σημαντικότερα εμπόδια που συναντούν οι γυναίκες ηγέτες του χώρου υγείας στις δυο αυτές χώρες είναι : η ισορροπία οικογενειακής-επαγγελματικής ζωής, έλλειψη οικογενειακής υποστήριξης, η κουλτούρα, τα στερεότυπα, οι προκαταλήψεις φύλου και η έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης.

Η έρευνα εμπεριέχει τον περιορισμό της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος, καθώς η επιλογή της δειγματοληψίας χιονοστιβάδας και η έλλειψη τυχαίας δειγματοληψίας δεν εξασφαλίζει μεγάλο βαθμό αντιπροσωπευτικότητας. Επίσης, αποκλείονται αγροτικές περιοχές οι οποίες θα έδιναν μια επιπλέον οπτική στο θέμα, παρόλο που η διαφορετική καταγωγή και εμπειρίες των συμμετεχόντων παρέχουν μια πλούσια πηγή δεδομένων.

Επίσης, η άμεση προσέγγιση των δεδομένων από την πλευρά των ερευνητών, μπορεί να τους ώθησε στην προσκόλληση σε υπάρχουσες θεωρίες και να μην αναγνώρισαν συναφείς οπτικές των υπό διερεύνηση φαινομένων.

Επιπλέον, οι συμμετέχοντες πιθανόν να ήταν περισσότερο ευαισθητοποιημένοι σχετικά με το θέμα, εφόσον η συμμετοχή τους σχετιζόταν με τον εργασιακό τους χώρο. Αναφερόμενες προκαταλήψεις λόγω της ηγετικής τους θέσης και ανάπτυξη του συνδρόμου Hawthorn (σύνδρομο που αναφέρεται στην τάση των ανθρώπων να τροποποιούν τη συμπεριφορά τους όταν βρίσκονται υπό παρατήρηση) ίσως

αναπτύχθηκαν. Τέλος, τα αποτελέσματα της έρευνας δεν θα μπορούσαν να μεταφερθούν και να γενικευτούν σε άλλα διεθνή περιβάλλοντα. Περαιτέρω μελέτη άλλων χωρών και συγκρίσεις μεταξύ διαφόρων μεταβλητών, θα πρόσθεταν μεγαλύτερη εγκυρότητα στην έρευνα.

Ο ελληνικός χώρος, τα τελευταία χρόνια υπόκειται σε μεγάλη οικονομική κρίση, η οποία έχει επηρεάσει και το χώρο της υγείας με υποστελέχωση, μειώσεις μισθών και αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες. Η κρίση επηρέασε κυρίως τις γυναίκες, τις μονογονεϊκές οικογένειες κυρίως στον τομέα της υγείας, της εκπαίδευσης και της κοινωνικής φροντίδας. Οι γυναίκες απόφοιτοι της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης επικεντρώθηκαν σε λιγότερο απαιτητικές αλλά οικονομικά ασφαλέστερες επιστήμες.

Η ελληνική κοινωνία επιπλέον, σε μεγάλο βαθμό πατριαρχική, αναμένει από τις γυναίκες αφοσίωση στην οικογένεια και την ανατροφή των παιδιών και επιπλέον χαρακτηρίζεται από κοινωνική συνοχή, αναδεικνύοντας κοινωνικούς διαχωρισμούς ως άλλοθι ή εμπόδιο σε κοινωνικο-πολιτιστικούς μετασχηματισμούς.

Η χώρα της Μάλτας από την άλλη πλευρά, αποτελεί μια παραδοσιακή, βαθιά θρησκευόμενη κοινωνία, επηρεασμένη από τη βρετανική αποικιοκρατία και τη σχετική γεωγραφική της απομόνωση. Παρόλο που ιστορικά, η γυναικεία χειραφέτηση ώθησε τις γυναίκες στην ανάληψη ηγετικών θέσεων, οι μακροχρόνιες, κοινωνικά κατασκευασμένες νόρμες σχετικά με το φύλο, οδήγησαν τις γυναίκες στην προτεραιότητα του νοικοκυριού και της ανατροφής των παιδιών.

Η έρευνα βρίσκεται σε συμφωνία με προηγούμενες έρευνες που επιβεβαιώνουν ότι οι γυναίκες υστερούν στην ανάληψη ηγετικών ρόλων στο χώρο της υγείας, καθώς αντιμετωπίζουν διάφορα εμπόδια (Lerch-Pieper et al 2017, Newman et al 2017) και συναντούν προκλήσεις που περιορίζουν την άνοδο της καριέρας τους παρόλο που οι γυναίκες εργαζόμενοι είναι πολυάριθμοι στο χώρο της υγείας και αναγνωρίζεται σε μεγάλο βαθμό η προσφορά τους.

Το προφίλ της κοινωνίας είναι σημαντικός παράγοντας σχετικά με το διαχωρισμό των φύλων, τις προκαταλήψεις και τα στερεότυπα. Κατά συνέπεια και η έννοια της ηγεσίας καθορίζεται από δυναμικές σχέσεις ανάμεσα στο περιβάλλον, το φύλο και την κουλτούρα.

Οι χαρακτηρισμοί που αποδίδονται στο γυναικείο φύλο όπως ευαισθησία, συμπονετικότητα, ενδιαφέρον προς τους άλλους, είναι χαρακτηριστικά που απαιτούνται

από τον ηγέτη του χώρου της υγείας, καθώς εστιάζουν στον ανθρώπινο παράγοντα και συντελούν στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και τη δημιουργία δεσμών μεταξύ τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1
Ερευνητικές μελέτες

Ερευνητές-Χώρα Χρονολογία	Τίτλος	Σκοπός	Μεθοδο- λογία	Δείγμα	Αποτελέσματα
Rad and Yarmohammadi- an Ιράν (2006)	A study of relationship between managers’ leadership style and employments’ job satisfaction.	Σχέση στυλ ηγεσίας και ικανο- ποίηση των εργαζομέ- νων	Ποσοτι- κή Δύο Ερωτη- ματολό- για για για εργαζό- μενους	814 εργαζό- μενοι 12 Νοσοκο- μείων	Το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας το συμμετοχικό. Σχέση μεταξύ ηγετικών συμπεριφο- ρών και εργα- σιακής ικανο- ποίησης.
Mitchell R., Parker V., Giles M., Boyle B. Αυστραλία (2012)	The ABC of poor performance Understan- ding dysfunctional dynamics in interprofessi- onal teams	Μελέτη δυσλειτουργίας διεπα- γγελμα- τικών ο- μάδων	Συγχρο- νική Συσχετι- ζόμενη. Χρήση 2 ερωτη- ματολο- γίων	218 μέλη, 47 ομάδων	Σχέση ανάμεσα στην διεπαγγελματι- κή σύνθεση & συναισθηματι- κή σύγκρουση.
Γούλα και συν. Ελλάδα (2014)	Οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο Νοσοκομείο: από το γραφειοκρατι- κό στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης	Τρόπος μετάβα- σης από το γραφειο- κρατικό στο συμμετο- χικό μοντέλο διοίκη- σης	Ποιοτική έρευνα. Μέθοδος Delphi.	Συμμετο- χή 10 εμπειρο- γνωμό- νων	Αλλαγές στη φιλοσοφία των ηγετών και των μελών του Οργανισμού, αξιοκρατική τοποθέτηση ηγετών

Morsiani & Sasso Ιταλία (2016)	How staff nurses perceive the impact of nurse managers leadership style in terms of job satisfaction: A mixed method study	Αντιλήψεις σχετικά με το ηγετικό στυλ που καθορίζει την εργασιακή ικανοποίηση και ποιες συμπεριφορές πρέπει να αλλάξουν οι ηγέτες	Μικτή μέθοδος. Χρήση ερωτηματολογίου και ομάδων εστίασης	87 μέλη νοσηλευτικού προσωπικού και 3 ομάδες εστίασης αποτελούμενες από 27 μέλη νοσηλευτικού προσωπικού	Το χρησιμοποιούμενο στυλ ηγεσίας είναι το συναλλακτικό που σχετίζεται με χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης, ενώ το μετασχηματιστικό χρησιμοποιείται σπάνια
Paolucci et al Πορτογαλία (2018)	Transformational Leadership and Team Effectiveness: The Mediating Role of Affective Team Commitment	Επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα της ομάδας	Ποσοτική. Χρήση δύο ερωτηματολογίων	445 μέλη ομάδων και 90 ηγέτες	Η αποτελεσματικότητα της ομάδας συνδέεται εν μέρει με τη μετασχηματιστική ηγεσία και την ποιότητα εμπειρίας της ομάδας
Musinguzi et al Ουγκάντα (2018)	The relationship between leadership style and health worker	Σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας, παρακίνησης,	Ποσοτική Συγχρονική Χρήση ερωτημα	564 επαγγελματίες υγείας	Η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με την παρακίνηση,

	motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda	εργασιακής ικανοποίησης και ομαδικής εργασίας	- τολογίου		την εργασιακή ικανοποίηση και την ομαδική εργασία
Zibert A. Σλοβενία (2018)	Healthcare organizations and decision-making: leadership style for growth and development	Η επίδραση διαφορετικών στυλ ηγεσίας στην επιτυχία εισαγωγής αλλαγών	Ποσοτική. Χρήση ερωτηματολογίου	112 επαγγελματίες υγείας	Η επιτυχία των νέων μεθόδων σχετίζεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία και αρνητικά με την παθητική
Νεραντζή και συν. Ελλάδα (2018)	Διερεύνηση του ηγετικού προφίλ στελεχών της νοσηλευτικής υπηρεσίας σε νοσοκομεία του ΕΣΥ	Η διερεύνηση του ηγετικού προφίλ σε νοσοκομεία ΕΣΥ	Ποσοτική. Χρήση ερωτηματολογίου	250 στελέχη νοσηλευτικών διευθύνσεων 12 νοσοκομείων	Τάση προς τη μετασχηματιστική ηγεσία με ελάχιστη διαφορά από τη συναλλακτική
Mohanty A. Ινδία (2018)	The impact of communication and group dynamics on teamwork effectiveness: the case of service sector	Μελέτη εννοιών επικοινωνίας και δυναμικής ομάδας σε σχέση με την αποτελε-	Ποσοτική. Χρήση τριών ερωτηματολογίων	297 εργαζόμενοι σε τράπεζες ξενοδοχεία και αλυσίδες λιανεμπορίου	Η επικοινωνία, η δυναμική της ομάδας και η ομαδική εργασία ανάμεσα σε τμήματα ενός οργανισμού αποτελούν

	organizations	σματικό- τητα της ομάδας σε οργανι- σμούς υπηρεσιών			σημαντικά στοιχεία για την αποτελεσματικ ότητα της ομάδας.
Kalaitzi et al Ελλάδα & Μάλτα (2019)	Women, healthcare leadership and societal culture: a qualitative study	Εκτίμηση εμποδίων του φύλου στις γυναίκες ηγέτες της υγείας υπό το πρίσμα κοινωνικο πολιτιστι- κών χαρακτη- ριστικών	Ποιοτική Μέθοδος Ημιδο- μημένης συνέ- ντευξης	36 ηγέτες υγείας, 18 άντρες, 18 γυναίκες	20 και 21 εμπόδια ταυτοποιήθη- καν σχετικά με τη γυναικεία ηγεσία σε Ελλάδα και Μάλτα αντίστοιχα, ενώ παρατη- ρήθηκαν ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των δύο χωρών

6.8 Συζήτηση

Οι ανωτέρω έρευνες καλύπτουν μια σειρά πεδίων που σχετίζονται με την ηγεσία, την ομαδική εργασία και το ηγετικό προφίλ σε Οργανισμούς και ειδικότερα σε Οργανισμούς Υγείας. Έχουν διενεργηθεί τα τελευταία χρόνια, από το 2006 έως και το 2019, επομένως αντικατοπτρίζουν σύγχρονες απόψεις σχετικά με τα υπό εξέταση θέματα και με διαφορετικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις (ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης, μέθοδος Delphi). Επιπλέον, έχουν διενεργηθεί σε διαφορετικές χώρες και έχουν συγκριθεί με βάση την προηγούμενη βιβλιογραφία.

Η ηγεσία συνδέεται με σημαντικές λειτουργίες των Οργανισμών Υγείας. Σύμφωνα με τις έρευνες, καθώς και με ανάλογη βιβλιογραφία, αποτελεί παράγοντα ενδυνάμωσης και παρακίνησης του προσωπικού και συμβάλλει σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στον οργανισμό και αποδοτικότεροι. Η αποδοτικότητα αυτή αντικατοπτρίζεται στη θεραπευτική φροντίδα και έχει θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό και την ψυχολογία των εργαζομένων.

Η ηγεσία συνδέεται επίσης με την προώθηση του συμμετοχικού μοντέλου κουλτούρας και τη δημιουργία κουλτούρας ποιότητας και υπευθυνότητας. Το συμμετοχικό μοντέλο στο χώρο της υγείας συνδέεται με θετικά αποτελέσματα στη φροντίδα των ασθενών και την ικανοποίηση του προσωπικού.

Η ομαδική εργασία χρησιμοποιείται πλέον όλο και περισσότερο σε διάφορους οργανισμούς, καθώς η πολυπλοκότητα των σύγχρονων οργανισμών απαιτεί τη διεκπεραίωση πολλαπλών και σύνθετων καθηκόντων που είναι δύσκολο να διεκπεραιωθούν από μεμονωμένα άτομα. Στους οργανισμούς Υγείας οι διεπαγγελματικές ομάδες παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες, καθώς αποτελούνται από διαφορετικές επαγγελματικές κατηγορίες, γεγονός που επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητά τους.

Οι τρόποι λειτουργίας των ομάδων και της δυναμικής τους είναι σημαντικό απαιτούμενο για την ηγεσία και ιδιαίτερα όσον αφορά τις διεπαγγελματικές ομάδες των Οργανισμών Υγείας που παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, η σωστή διαχείριση των οποίων συνδέεται με την ποιότητα της φροντίδας υγείας και την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού.

Σχετικά με το κατάλληλο στυλ ηγεσίας στο χώρο της Υγείας, οι περισσότερες έρευνες μελετούν τις διάφορες μεταβλητές σε σχέση με τη μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική ηγεσία. Οι έρευνες, παρόλο που έχουν διενεργηθεί σε διαφορετικές χώρες, συσχετίζουν κυρίως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας με την παρακίνηση του προσωπικού, την εργασιακή ικανοποίηση, την προώθηση της ομαδικής εργασίας και την αποτελεσματικότητα των ομάδων.

Η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέει τους ηγέτες με χαρακτηριστικά όπως όραμα, χάρισμα και ικανούς να εμφυσήσουν κουλτούρα ποιότητας. Καθώς όμως οι Οργανισμοί Υγείας χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και ανάγκη προσαρμογής σε διαρκείς αλλαγές του χώρου της υγείας, απαιτούν ηγεσία κατάλληλη να διαχειριστεί αυτές τις

αλλαγές, επιδεικνύοντας προσαρμοστικότητα και συμπεριφορική πολυπλοκότητα. Επομένως θα πρέπει να διερευνηθούν περαιτέρω καινοτόμες μορφές ηγεσίας και να συσχετισθούν με τους ανωτέρω παράγοντες.

Όσον αφορά το φύλο και την ηγεσία στο χώρο της υγείας, επιβεβαιώθηκαν προηγούμενες έρευνες, σύμφωνα με τις οποίες οι γυναίκες αντιμετωπίζουν εμπόδια στην προσπάθειά τους να καταλάβουν ηγετικές θέσεις που σχετίζονται με στερεότυπα και προκαταλήψεις για το γυναικείο φύλο όπως : η ισορροπία επαγγελματικής-οικογενειακής ζωής και η έλλειψη οικογενειακής και κοινωνικής υποστήριξης, Τα εμπόδια αυτά σχετίζονται με την κοινωνική δομή και την κοινωνική συνοχή και παρατηρούνται και στον ελληνικό χώρο, όπου η κοινωνία χαρακτηρίζεται έως ένα βαθμό πατριαρχική και συνεκτική.

Παρά τους περιορισμούς των παραπάνω ερευνών, είναι γεγονός ότι το φαινόμενο της ηγεσίας εξακολουθεί να μελετάται σε όλες τις χώρες του κόσμου, σε όλους τους Οργανισμούς, καθώς οι σημαντικότερες λειτουργίες ενός Οργανισμού συνδέονται με την ηγεσία. Η ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία και συμμετοχική εργασία στο χώρο της Υγείας, έχει ως αποδέκτες το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο, μέσω της κατάλληλης καθοδήγησης θα αναπτύξει ποιοτικά χαρακτηριστικά και θα υλοποιήσει τους στόχους του οργανισμού, επιτυγχάνοντας ποιοτικά αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το φαινόμενο της ηγεσίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη λειτουργία όλων των κοινωνικών και πολιτικών θεσμών, για τους θεσμούς και τις επιχειρήσεις και για τη λειτουργία όλων των κοινωνικών και εργασιακών ομάδων. Η μεγάλη σπουδαιότητα που αποδίδεται στην ηγεσία, γίνεται φανερή από το γεγονός ότι αποτελεί ένα θέμα που μελετάται από την αρχαιότητα έως και σήμερα.

Οι αρχαίοι φιλόσοφοι ασχολήθηκαν εκτενώς με την έννοια της ηγεσίας, καθορίζοντας μάλιστα και τα χαρακτηριστικά του ιδανικού ηγέτη, αποδίδοντάς του τις αρετές της φρόνησης, της σωφροσύνης και της δικαιοσύνης, καθώς επίσης και τις ιδιότητες της σοφίας και της δύναμης. Αντίθετα ο φλωρεντινός φιλόσοφος Νικολό Μακιαβέλι έδωσε μια διαφορετική οπτική για την προσωπικότητα του ηγέτη, η οποία αντιτίθεται στις ηθικές αρχές και εκθειάζει μια προσωπικότητα που δε θα διστάσει να χρησιμοποιήσει την ωμότητα και τη βία, προκειμένου να ωφελήσει το κράτος.

Οι πολλαπλοί ορισμοί που έχουν προταθεί κατά καιρούς σχετικά με την ηγεσία αναδεικνύουν την πολυπλοκότητα και το δυναμισμό ενός φαινομένου, το οποίο μπορεί να λαμβάνει χώρα σε διαφορετικά περιβάλλοντα : κοινωνικό, εργασιακό, οικογενειακό και έχουν κοινό παράγοντα την έννοια της επιρροής και της αλληλεπίδρασης μιας ομάδας ανθρώπων. Αναδεικνύουν επίσης και την αναγκαιότητα προσαρμογής της ηγεσίας σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις, δεδομένου ότι οι κοινωνίες εξελίσσονται και μαζί τους και η ηγεσία, η οποία καλείται να ανταποκριθεί σε διαρκώς μεταβαλλόμενα και πολύπλοκα περιβάλλοντα.

Η ηγεσία είναι κάτι παραπάνω από το management. Δεν είναι μόνο τρόπος διοίκησης, είναι ο παράγοντας που δημιουργεί όραμα, πείθει και εμπνέει, προς την επίτευξη στόχων.

Στο πέρασμα του χρόνου αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες σχετικά με την ηγεσία, θεωρίες που ξεκινούν από το κληρονομικό χάρισμα, θεωρίες χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ηγέτη, συμπεριφορικές θεωρίες που ασπάζονται την παραδοχή ότι η ηγετική συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα μάθησης, καθώς και θεωρίες χαρακτηριστικών της κατάστασης, στις οποίες ο ηγέτης ενεργεί αξιολογώντας τις καταστάσεις.

Οι σύγχρονες μορφές ηγεσίας εστιάζουν κυρίως στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, παρουσιάζοντας μοντέλα ηγεσίας όπως συναλλακτική, μετασχηματιστική, χαρισματική, ηθική, αυθεντική.

Στη σύγχρονη εποχή που χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, η έννοια της ηγεσίας μελετάται μέσα σε ένα πεδίο αλληλεξαρτώμενων σχέσεων μέσα στο οποίο οι ηγέτες καλείται να καθορίσει τις γενικές λειτουργίες, αφήνοντας τα συστήματα να λειτουργήσουν βάσει της φυσικής τους τάξης.

Η σύνδεση της ηγεσίας με το αντρικό φύλο, λόγω στερεοτυπικών αντιλήψεων είναι ένα θέμα που, ενώ έχουν γίνει σημαντικά βήματα για να ξεπεραστεί, είναι ακόμη υπαρκτό στις σύγχρονες κοινωνίες.

Τέλος, ο ρόλος της ηγεσίας σε περιόδους κρίσης και ιδιαίτερα της σύγχρονης υγειονομικής κρίσης αναπροσδιορίζεται, απαιτώντας ιδιαίτερες δεξιότητες και χειρισμούς.

Η πλούσια βιβλιογραφία σχετικά με το φαινόμενο της ηγεσίας τονίζει τη σπουδαιότητα, τους διαφορετικούς ρόλους στους οποίους καλείται να ανταποκριθεί και το γεγονός ότι ένας ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει μια ξεχωριστή προσωπικότητα που μέσα από διαδικασίες μάθησης θα αντιμετωπίζει επιτυχώς καταστάσεις και ανθρώπους.

Οι διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με την ηγεσία συγκλίνουν στο ότι η έννοια της ηγεσίας αφορά σχέσεις επιρροής μεταξύ ανθρώπων και ομάδων. Σε κάθε ομάδα, κατά τη διάρκεια λειτουργίας της, αναπτύσσονται σχέσεις και αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των μελών, η δυναμική της ομάδας. Τις διαδικασίες δυναμικής της ομάδας ερμηνεύει ο κλάδος της Κοινωνικής Ψυχολογίας, με βάση θεωρίες που αφορούν τις λειτουργίες και τις συμπεριφορές της ομάδας, τις διομαδικές σχέσεις και το ρόλο της ηγεσίας σε αυτές.

Το άτομο, ως μέλος ομάδων, υιοθετεί διαφορετική συμπεριφορά σε σχέση με την ατομική συμπεριφορά. Έχει αποδειχθεί ότι η ένταξη σε ομάδες έχει θετικά αποτελέσματα στην επίτευξη ενός έργου, αλλά σε περιπτώσεις που το έργο είναι πολύπλοκο, δημιουργείται το φαινόμενο της κοινωνικής οκνηρίας και μειώνεται η ατομική προσπάθεια.

Υπάρχει επίσης ισχυρή τάση των ανθρώπων να συμμορφώνονται με τις απόψεις της ομάδας, ακόμη και αν αυτές είναι λανθασμένες, όπως απέδειξαν τα πειράματα του Asch. Οι ομάδες υιοθετούν πολλές φορές πιο ακραίες αποφάσεις σε σχέση με τις αποφάσεις των μελών τους, λόγω του ότι τα μέλη των ομάδων συμβαίνει να συγκρίνουν τις απόψεις τους με εκείνες των υπολοίπων μελών και καταλήγοντας στις αποδεκτές απόψεις, το άτομο τις υποστηρίζει εντονότερα, δημιουργώντας το φαινόμενο της συλλογικής πόλωσης.

Σημαντικό στοιχείο των ομάδων επίσης είναι το φαινόμενο της ομαδικής σκέψης (group thinking), κατά το οποίο η ανάγκη ύπαρξης αρμονίας στην ομάδα, οδηγεί πολλές φορές σε λανθασμένες αποφάσεις που στερούνται λογικών διαδικασιών.

Τα άτομα μέσα στις ομάδες αναλαμβάνουν διάφορους ρόλους, οι οποίοι προδιαγράφουν και τις συμπεριφορές τους, ενώ η ηγεσία αποτελεί έναν από τους βασικούς ρόλους στην ομάδα και σημαντικό στοιχείο για τη λειτουργία και συνοχή της.

Η κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των ομάδων, με τη βοήθεια της γνώσης των θεωριών που τις διέπουν, αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την αποτελεσματική τους διαχείριση.

Οι Οργανισμοί Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες σε σχέση με άλλους Οργανισμούς, διότι παρέχουν το κοινωνικό αγαθό της υγείας, το οποίο δεν υπόκειται στους νόμους της αγοράς. Χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα, πολυεπίπεδη δομή και διαφορετικές επαγγελματικές ομάδες, οι οποίες καλούνται να συνεργαστούν με σκοπό την ολοκληρωμένη φροντίδα των ασθενών.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ο ηγέτης των υπηρεσιών υγείας θα πρέπει να διαθέτει χαρακτηριστικά όπως : συναισθηματική νοημοσύνη, συστημική σκέψη, να έχει ξεχωριστά χαρακτηριστικά σαν προσωπικότητα, να έχει όραμα, να προωθεί τη συμμετοχική εργασία και να έχει την ικανότητα να επιδεικνύει συμπεριφορική πολυπλοκότητα ανάλογα με τις καταστάσεις.

Οι έρευνες συσχετίζουν την ηγεσία με την ενδυνάμωση και την παρακίνηση των εργαζομένων, καθώς και με την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το στυλ ηγεσίας που συνδέεται θετικότερα με αυτές τις μεταβλητές είναι η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία παρουσιάζει χαρακτηριστικά που συνδέονται με την ικανότητα εμφύσησης κοινού οράματος για τον Οργανισμό, τη δημιουργία θετικού κλίματος και την προώθηση της ομαδικής εργασίας.

Οι διαρκώς μεταβαλλόμενες καταστάσεις στο χώρο της Υγείας, απαιτούν προσαρμογές της ηγεσίας σε νέα δεδομένα, αξιοποιώντας τη γνώση και τη χρήση νέων μεθόδων και θεωριών. Περαιτέρω διερεύνηση σχετικά με διαφορετικά στυλ ηγεσίας, πιθανόν να αναδείξουν νέες συσχετίσεις που θα αξιοποιηθούν προς όφελος των Οργανισμών.

Η ηγεσία επίσης καθορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα του Οργανισμού, τη φιλοσοφία, τις αξίες του Οργανισμού, το επιθυμητό σημείο στο οποίο πρέπει να οδηγηθεί ο

Οργανισμός, το οποίο είναι μια φιλοσοφία ποιότητας και υπευθυνότητας με τη συναισθηματική εμπλοκή όλων των μελών του..

Οι ομάδες εργασίας του χώρου της υγείας παρουσιάζουν περισσότερες ιδιαιτερότητες σε σχέση με άλλους Οργανισμούς, καθώς αποτελούνται από διαφορετικές επαγγελματικές κατηγορίες. Θεωρούνται όμως αποτελεσματικότερες όσον αφορά τη φροντίδα υγείας και συμβάλλουν στη μεγαλύτερη ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάγκη για συμμετοχική εργασία και διαχείριση των ομάδων στην Υγεία, προτάσσει την ανάγκη απόκτησης περαιτέρω γνώσης της ηγεσίας σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά και τη δυναμική της ομάδας.

Η στροφή στο ανθρώπινο στοιχείο στους Οργανισμούς Υγείας, είναι καθοριστικός παράγοντας για ποιοτικές εκροές, γιατί δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην προσωπική ποιότητα των ατόμων, από αυτά τα άτομα θα προκύψουν ποιοτικά αποτελέσματα. Η εστίαση στην ικανοποίηση του προσωπικού συνδέεται με ποιοτικά αποτελέσματα υπηρεσιών και με προσωπικά οφέλη για το ίδιο το άτομο, την ψυχολογία του και την προσωπική και επαγγελματική του ευημερία.

Είναι δύσκολο να προσδιοριστεί το κατάλληλο στυλ ηγεσίας για τους Οργανισμούς Υγείας. Η διαρκής διερεύνηση των απόψεων των επαγγελματιών Υγείας σχετικά με την ηγεσία στο σύγχρονο περιβάλλον υγείας και η απόκτηση περαιτέρω γνώσεων σχετικά με την ανθρώπινη και διομαδική συμπεριφορά, θα μπορούσε να προσφέρει πολλά σε αυτή την κατεύθυνση. Η διαρκής απόκτηση γνώσεων των ατόμων που ασκούν ή πρόκειται να ασκήσουν εξουσία, θα διευρύνει τους μαθησιακούς τους ορίζοντες, θα τους εξοπλίσει με περαιτέρω δεξιότητες και θα τους καταστήσει αποτελεσματικότερους στη διαχείριση ατόμων και ομάδων στο χώρο της Υγείας καθώς, όπως έχουν δείξει έρευνες, οι ηγετικές ικανότητες δεν έχουν να κάνουν μόνο με το χάρισμα, αλλά είναι ταυτόχρονα και προϊόν μάθησης.

Είναι φανερό το έντονο ψυχολογικό υπόβαθρο της ηγεσίας που αφορά την κατανόηση των κινήτρων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς από την πλευρά του ηγέτη, ενώ εστιάζοντας στα εσωτερικά χαρακτηριστικά, αποτελεί ταυτόχρονα μέσο που οδηγεί στην αυτογνωσία, την αυτοπειθαρχία και την αποτελεσματική διαχείριση της ομάδας προς έναν κοινό στόχο.

Εν τέλει, είναι σημαντική η στροφή σε ένα ανθρώπινο και προσιτό πρόσωπο της ηγεσίας, που συμμετέχει ενεργά σε όλη τη λειτουργία της ομάδας, ενθαρρύνοντας τη

συμμετοχικότητα και λειτουργώντας με συμπεριφορική πολυπλοκότητα, ανάλογα με τη συγκυρία που καλείται να διαχειριστεί, μέσα από ένα πλέγμα αλληλεξαρτήσεων με τα άτομα και το περιβάλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Αγραφιώτης, Δ. (2003) *Υγεία, Αρρώστια, Κοινωνία*. Αθήνα : Εκδόσεις Τυπωθήτω.

Αναγνώστου, Ι. (2004) *Η Λειτουργία του Προϊσταμένου στη Δημόσια Διοίκηση*.
Διπλωματική Εργασία : Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.

Ανδρής, Ε. (2015) *Διεύθυνση και Ηγεσία. Ο ρόλος του Διευθυντή της σχολικής μονάδας*.
Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, 150-155.

Αντωνίου, Α. Σ. (2010) *Επιμ. Στρες- Προσωπική Ανάπτυξη και Ευημερία*. Συλλογικό.
Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση.

Αντωνίου, Α. Σ. (2016) *Ηθική των επιχειρήσεων*. Αθήνα : Εκδόσεις Gutenberg.

Βακόλα, Μ., Νικολάου, Ι. (2012) *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα :
Εκδόσεις Rossili.

Βέμπερ, Μ. (1990) *Η πολιτική ως επάγγελμα*. Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση.

Βογιατζής, Ρ. (2006) *Η συναισθηματική νοημοσύνη ταιριάζει στους ηγέτες*. Εφημερίδα
Καθημερινή, 16-07-2006.

Γεώργας, Δ. (1986) *Κοινωνική Ψυχολογία*. Αθήνα : Εκδόσεις Πανεπιστημίου Αθηνών

Γεώργας, Δ. (1999) *Κοινωνική Ψυχολογία*, Τόμος Β. Αθήνα : Εκδόσεις Ελληνικά
Γράμματα.

Γιαννίκας, Α. (2014) *Θεμελιώδεις στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης των
συγκρούσεων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, με έμφαση στη διαδικασία λήψης απόφασης*

και στο συμβουλευτικό ρόλο των στελεχών της εκπαίδευσης. Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 3^ο, 136-147.

Γκορέζης, Π. & Μπέλλου, Β. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*.

archive.eclass.uth.gr προσβάσιμη στις 04-11-2020.

Γκιάστας, Γ. (2003) *Εκπαίδευση Ενηλίκων : Η Ψυχολογία των Ομάδων στην Εκπαίδευση*. Αθήνα : Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Γκιόκα, Β., Πετράκος, Α., Σαρρής, Μ., Γούλα, Α., Νικολαδός, Ι., Σπέης, Κ. (2018) *Εκτίμηση των παραγόντων παρακίνησης για την καλύτερη απόδοση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας*. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής 35(2)230-240.

Γούλα, Α. (2014) *Οργανωσιακή Κουλτούρα Υπηρεσιών Υγείας*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Γούλα, Α., Κέφης, Β., Σταμούλη, Α., Πιερράκος, Γ., Σαρρής, Μ. (2014) *Διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας των γενικών δημόσιων νοσοκομείων*. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 31(4):452-460.

Γούλα, Α., Κέφης, Β., Δημάκου, Σ., Πιερράκος, Γ., Σαρρής, Μ. (2014) *Οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο νοσοκομείο. Από το γραφειοκρατικό στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης*. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 31(5):583-590.

Διαμαντίδου, Κ. (2012) *Ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας και αξιοποίησης των δυναμικών της ομάδας στο πολυπολιτισμικό σχολείο*. Επιμορφωτικό εργαστήριο.

Διαμαντόπουλος, Α. (2011) *Αρχές Ηγεσίας κατά Πλάτωνα*. Αθήνα : Στρατιωτική Επιθεώρηση.

Ζαπουνίδης, Κ. (2019) *Το μάνατζμεντ*. Εφημερίδα Ναυτεμπορική, 16-02-19.

Hogg, M. A. & Vaughan, G.(2010) *Κοινωνική Ψυχολογία*. Αθήνα : Εκδόσεις Gutenberg.

Θανοπούλου, Κ. (2017) *Το μακρύ, σύντομο ταξίδι μιας μικρής, μεγάλης ομάδας (large group) μέσα στο πέλαγος των δυναμικών της :Μια βιοματική καταγραφή της εμπειρίας μου ως συμμετέχουσα σε συνεδρίες μεγάλης ομάδας*. Περιοδικό : Συστημική σκέψη και Ψυχοθεραπεία, Τεύχος 11.

Καϊτελίδου, Δ. (2007) *Πολιτική και Οικονομία της Υγείας*. Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση.

Κανελλόπουλος Δ., (2012) *Θεωρίες παρακίνησης του ιατρικού προσωπικού στα νοσοκομεία*, Το Βήμα του Ασκληπιού 11^{ος} Τόμος, 2^ο Τεύχος, Απρίλιος-Ιούνιος.

Καραδήμας, Θ. & Καραδήμα, Π. (2016) *Η σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικής ηγεσίας*. E-journal of Science & Technology 11(4).

Κατσουγιαννόπουλος, Β. (2001) *Υγιεινή και Κοινωνική Ιατρική*, 1^{ος} Τόμος. Αθήνα: Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη.

Κέφης, Β. (2005) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική.

Κορομπίλη, Β. Π. (2017) *Αποτελεσματική Ηγεσία στο χώρο της Υγείας*. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Kotter J. (2001) *Ηγέτης στις Αλλαγές*, Αθήνα : Εκδόσεις Interbooks.

Κυριακίδης, Π. (2003) *Η σημασία της ηγεσίας στην κοινωνία*. Επιστημονική επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών, 2 9-44.

Κωσταγιόλας, Π., Κατελίδου, Δ., Χατζοπούλου, Μ. (2008) *Βελτιώνοντας την ποιότητα στις Υπηρεσίες Υγείας*. Αθήνα : Εκδόσεις Παπασωτηρίου.

Κώτη, Ε. (2013) *Η δύναμη του ηγέτη στις επιχειρήσεις*. Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Λιαρόπουλος, Λ. (2007) *Οργάνωση Υπηρεσιών & Συστημάτων Υγείας*. Αθήνα : Εκδόσεις ΒΗΤΑ.

Λιονής, Χ., Βιβιλάκη, Β., Αδαμακίδου, Θ., Σακελλάρη, Ε. *Η ομάδα υγείας της Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας : Ορισμός και έννοιες.*
https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/3303/1/02_chapter_2.pdf προσβάσιμη στις 15-11-2020.

Μακρυδημήτρης, Α. (2009) *Ποια ηγεσία.* Εφημερίδα Καθημερινή 13-10-2009.

Μανιαδάκης, Ν. (2005) *Κοινωνία και Υγεία IV.* Αθήνα : Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών.

Μαντζουράτου, Χ. (2019) *Ο ρόλος του ηγέτη στους επαγγελματίες υγείας.* Ιατρική Σχολή Πανεπιστημίου Αθηνών, Διπλωματική εργασία.

Μιγοπούλος, Α. (2014). *The nameless King.* Εκδόσεις :Linkage Greece.

Montana, P. & Charnov, B. (1993) *Μάνατζμεντ.* Αθήνα : Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Μπαλάσκα, Δ. & Μπιτσώρη, Ζ. (2015) *Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας και ο βαθμός ικανοποίησης των ασθενών.* Προεγχειρητική Νοσηλευτική, Τόμος 4, Τεύχος 3, 106-120.

Μπαμπινιώτης, Γ. (2002) *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Β' Έκδοση.* Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε.

Μπιτσάνη-Πέτρου, Α. (2013) *Η παιδαγωγική θεωρία του Abraham Maslow.*
<http://ejournals.lib.auth.gr/culres/article/view/3928>
Προσβάσιμη στις 25-11-2020.

Μπουραντάς, Δ. (2002) *Μάνατζμεντ,* Αθήνα : Εκδόσεις Μπένου.

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

Μπουραντάς, Δ. (2015) *Μάνατζμεντ, πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο-σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι, διοικητικές και ηγετικές ικανότητες.* Αθήνα : Εκδόσεις Μπένος.

Mullins, L. J. (2015) *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά* (μτφ. Ι. Κατσέλη). Αθήνα: Εκδόσεις Utopia.

Ναυρίδης, Κ. (2005) *Ψυχολογία των Ομάδων*. Αθήνα :Εκδόσεις Παπαζήση.

Νεραντζή, Ε., Τζιάλλας, Δ., Μπέλλου, Χ. Καστανιώτη, Α., Αναγνωστόπουλος, Φ. (2018) *Διερεύνηση του ηγετικού προφίλ στελεχών της νοσηλευτικής υπηρεσίας σε νοσοκομεία του ΕΣΥ*. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής 35(5):642-648.

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. (1998) *Οργανωσιακή Θεωρία*. Έκδοση Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Παλαιολόγου, Β. (2010) *Διερεύνηση και εκτίμηση των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων στα ελληνικά Νοσοκομεία*. ΕΑΠ Διδακτορική διατριβή.

Παπαδάτου, Δ. & Μπελλάλη, Θ. (2008) *Βασικές γνώσεις Ψυχολογίας για Επαγγελματίες Υγείας*. Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική.

Παπαδιαμάντης Α. *Διαχείριση Ομάδων*

<http://users.sch.gr/apapadim/autosch/schcan/material/teams.pdf> προσβάσιμη στις 19-10-2020.

Παπαδοπούλου, Δ. (2014) *Συγκρούσεις του νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας*. Επιστημονικά Χρονικά 19(4):332-344.

Παπαλεξανδρή, Ν. (2018) *Γυναικεία Ηγεσία*. Αθήνα : Εκδόσεις Ψυχογίος.

Παππάς, Τ. (2002) *Το τέλος του χαρισματικού; Πολιτική κρίση, Χαρισματική Ηγεσία και Πολιτική στην Ελλάδα του 20^{ου} αιώνα*. Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης τχ 19.

Παυλάκης, Μ. *Επικοινωνία και Δυναμική της Ομάδας*. Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα δια βίου μάθησης. <http://edulab.sch.gr/stable/5.6.pdf> προσβάσιμη στις 28-10-2020.

Πετρίδου, Ε. *Οργανωτική Θεωρία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*

<https://opencourses.auth.gr/> προσβάσιμη στις 24-08-2020.

Πετρόπουλος, Γ. (1996) *Επικοινωνώ άρα Υπάρχω. Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνίες*.

Αθήνα : Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Πουλόπουλος, Χ. Τσιμπουκλή, Α. (2016) *Δυναμική των ομάδων και αλλαγή στους οργανισμούς*. Αθήνα : Εκδόσεις Τόπος.

Robbins, S.P., Coulter, M., DeCenzo, D.A. (2012) *Διοίκηση Επιχειρήσεων-Αρχές και Εφαρμογές*. Business Management. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Robbins, P., Judge, A. T. (2011) *Οργανωσιακή συμπεριφορά : βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. (Πλατάκη Α. μετάφραση Σαχινίδης Α., εισαγωγή και επιμέλεια), Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική.

Rogers, A. (1999) *Η εκπαίδευση ενηλίκων* (μτφ. Μ. Κ. Παπαδοπούλου, Μ. Τόμπρου). Αθήνα : Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Ρούπα, Ζ. (2016) *Διεπαγγελματικές συγκρούσεις, πηγές και διαχείριση*. Το Βήμα του Ασκληπιού, 142-144.

Σαρρής, Μ. (2001) *Κοινωνιολογία της Υγείας και Ποιότητα Ζωής*. Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση.

Σαχινίδης (2009) Σημειώσεις από Robbins et al. PowerPoint Presentation - ID:195625 (slideserve.com).

Σιγάλας, Ι. (1999) *Βασικές αρχές διοίκησης διαχείρισης (management) υπηρεσιών υγείας*. Πάτρα Ε.Α.Π.

Σπανού, Α. *Ηγεσία* . (13) (DOC) Ηγεσία | anthi spanou - Academia.edu
προσβάσιμη στις 05-08-2020.

Σταθοπούλου, Χ. (2006) *Επίλυση συγκρούσεων σε νοσοκομειακό περιβάλλον*. Νοσηλευτική, 45(1):50-58.

Sullivan, E. J. (2013) *Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας*. Αθήνα : Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας.

Τσιμπουκλή, Α. (2012) *Δυναμική Ομάδας και Επικοινωνία στην Εκπαίδευση Ενηλίκων. Εργασία και Δια Βίου Εκπαίδευση*, Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης. Ινστιτούτο Εργασίας-ΓΣΕΕ .Εκπαιδευτικό Υλικό.

Τσόλκας, Ι. (2015) *Ιστορία της Ιταλικής Λογοτεχνίας*. Αθήνα : Εκδόσεις Πεδίο.

Φωτόπουλος, Ν. (2013) *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*. Εκπαιδευτικό υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης. Εκδόσεις Γενικής Γραμματείας Δια Βίου Μάθησης.

Χαντζή, Α. (2020) *Κοινωνική Ταυτότητα και Διομαδικές Σχέσεις*.

<https://openeclasse.panteion.gr/modules/document/?course=TMD212> προσβάσιμη στις 29-10-2020.

Χυτήρης, Λ. (1986) *Κύκλοι Ποιότητας και η δυνατότητα εφαρμογής τους στην Ελλάδα*. Ανωτάτη Βιομηχανική Σχολή Πειραιώς.

Χυτήρης, Λ. (2017) *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα : Εκδόσεις Μπένου.

B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Adler, P.S., Riley, P., Kwon, SW., Signer, JK, Lee, B., Satrasala, R. (2003) *Performance improvement capability: keys to accelerating performance improvement in hospitals*. California Management Review 45(2):12-33.

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015) *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*. Management, 5(1): 6-14.

Andreatta, P.B. (2010) *A typology for healthcare teams*. Healthcare Management Review 35, 345-354,

Atwal, A. & Caldwell, K. (2005) *Do all health and social care professionals interact equally? A study of interactions in multidisciplinary teams in United Kingdom*. Scandinavian Journal of Caring Sciences, 19, 268-273.

Ayeleke O., Dunham A., North, N., Wallis, K.(2018) *The concept of Leadership in the Health Care Sector*. <https://www.intechopen.com/books/leadership/the-concept-of-leadership-in-the-health-care-sector> προσβάσιμη στις 14-11-2020.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). *Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis : a multi-level framework for examining the diffusion of Transformational Leadership*. Leadership Quarterly, 6(2), 199-218.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004) *MLQ : Multifactor leadership questionnaire* : Mind Garden.

Avolio, B. & Gardner, W. (2005) *Authentic leadership development : Getting to the root of positive forms of leadership*. The Leadership Quarterly 16, 315-338.

Avolio, B. (2010) *Full range leadership development*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Baljoon, R.A., Banjar, H.E. & Banakhar, M.A. (2018) *Nurses' work motivation and the factors affecting it : a scoping review*. International Journal of Nursing and Clinical Practices, Vol. 5 :277.

Bar-On, R. (2006) *The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)*. Psicothema, 18, (Suppl), pp 13-25.

Bass, B. M. (1981) *Stogdill's Handbook of Leadership : A survey of Theory and Research*. New York : Free Press.

Bass, B. M. (1990) *From Transactional to Transformational Leadership - Learning to share the vision*. Organizational Dynamics, 18(3), pp.19-32.

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

Bass, B. (1999) *Two decades of research and development in transformational leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8, 9-32.

Bass, B. M. & Riggio, E. R. (2006) *Transformational Leadership*. Second Edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc. Pp 3-7.

Becton, C., Wysocki, A. Kepner, K. (2002) *Building Teamwork and the Importance of Trust in a Business Environment*. University of Florida, Gainesville..

Bennis, W. (2009) *On becoming a leader*. New York, Basic Books.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003) *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Crossmead : University of Exeter.

Brackett, M. A. & Salovey, P. (2006) *Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. Psicothema Vol. 18, supl. Pp 34-41.

Brown, E.M. & Trevino, K. L. (2006) *Ethical Leadership* : A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17 595-61614.

Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York : Harper & Row.

Burns, J. M.(1998) *Transactional and Transforming Leadership*. G. Robinson Hickman (Επιμ.), *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (σελ. 133-140). Los Angeles: Sage. S.

Ciulla, B. J. & Forsyth, R. D. (2011) *Leadership ethics*. In Bryman A., Collinson D.,

Grint K., Jackson B., Uhl Bien The sage handbook of leadership, UK, CPI group. Pp 299-300.

Clampitt, P.G. & Downs, C.W (1993) *Employ perceptions of the relationship between communication and productivity.: A field study*. *The Journal of Business Communication*, 30(1) 5-28.

Conger, J. (1999) *Charismatic and Transformational Leadership in Organizations : an insider' s perspective on these developing streams of research*. *The Leadership Quarterly*.

Dahlgaraard, J.J., Pettersen, J., Dahlgaard-Park, S.M. (2011) *Quality and lean healthcare: a system for assessing and improving the health of healthcare organizations*. *Total Quality Management* 22(6):673-689.

Dreher, G. & Dougherty, T. (2001) *Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective for the General Manager*. Mc Grow Hill.

Drucker, P. (1996) *Το Μάνατζμεντ στην πράξη*. Αθήνα : Εκδόσεις Κλειδάριθμος (σελ. 13,87).

Eagly, A. & Carli L. (2007) *Women and the labyrinth of Leadership*. *Harvard Business Review* 85.9.

Eagly, A., Johannessen-Schmidt, M., van Engen, M. (2003) *Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles : a meta-analysis comparing women and men*. Psychological Bulletin 129(4):569-591.

Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). *Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation*. Administrative Science Quarterly, 51(3), 451–495.

Gini, A. & Green R.M. (2013) *10 Virtues of Outstanding Leaders*. West Sussex Wiley-Blackwell. Pp 38-70.

Goff, D. G.(2003) *What do We Know About Good Community Leaders : A Study in Leadership Trait Theory and Behavioral Leadership Theory*. Hillsborough Community College Tampa, Florida <https://eric.ed.gov/>

Goleman, D. (2000) *Emotional Intelligence : Issues in Paradigm Building. From the book :The emotionally intelligent Workplace*.

http://www.eiconsortium.org/pdf/emotional_intelligence προσβάσιμη στις 25-11-2020.

Guzzo, R.A. & Dickson, M.W. (1996) *Teams in Organizations: Recent research on performance and effectiveness*. Annual Review of Psychology, 47, 307-338.

Harper, P.T. (2008) *Business Ethics Beyond the Moral Imagination : A response to Richard Rorty*. In G.Flynn (ed). Leadership and Business Ethics. The Netherlands : Springer pp57-80.

Hillier, J.& Dunn-Jensen, M. L. (2013) *Groups Meet....Teams Improve: Building Teams that learn*. Journal of Management Education, 37 (5), 704-733.

House, R. J. (1977) *A Theory of Charismatic Leadership*. In J. G. Hunt and L.L. Larson (eds), Leadership the cutting edge. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997) *The social scientific study of leadership : Quo Vadis?* Journal of Medicine, 23 pp. 409-473.

Hughes, R. L., Ginnet, R. C., & Curphy, G. J. (1995) *Power, influence, and influence tactics*. Στο J. T. Wren (Επιμ.), *The leader's companion: Insights on Leadership Through the Ages* (pp 377-378). New York: The Free Press.

Humphrey, R. H., Pollack, J.M., Hawver, T. (2008) *Leading with Emotional Labor*. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2).

Institute of Medicine-Committee on Quality of Health Care in America, (2001) *Crossing the Quality Chasm, A New Health System for the 21st Century*. National Academy Press, Washington, D.C. (pp 197).

Jones, G. (2010) *Organizational theory, design and change*. 6 Edition, Pearson.

Kabene, S., Orchard, C., Howard, J.M., Soriano, M.A. & Leduc, R. (2006) *The importance of human resources management of health care : a global context*. *Human resources for health*, 4(1), 20.

Kalaitzi, S., Czabanowska, K., Azzopardi-Muscat, N., Cuschieri, L., Petelos, E., Papadakaki, M., Babich, S. (2019) *Women, healthcare leadership and societal culture: a qualitative study*. *Journal of Healthcare Leadership* 11:43-59.

Kane, G. (2018) *Leadership Theories*. In L. J. Burton, G. M. Kane, & J. F. Borland (Eds.), *Sport Leadership in the 21st century* (2nd ed., pp. 1-19). Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.

Katsenbach, J. & Smith, D. (1993) *The Wisdom of Teams*. Harvard Business School Press, United States of America, McKinsey & Company, Inc.

Kotter, J. (1990) *What leaders really do*, HBR. <https://enterpriseproject.com/> προσβάσιμη στις 10-09-2020.

Kratzer, J., Leenders, O. T. A., & Van Engelen, J. M. (2004) *Stimulating the potential: Creative performance and communication in innovation teams*. *Creativity and Innovation Management*, 13(1), 63–71.

Kumar, R. & Khiljee N.(2013) *Leadership in health care*. Aneasthesia and Intensive Care Medicine, Management/Volume 14, Issue 1, P.39-41, January 01.

Kur, E. (1996) *The faces model of high performing team development*. Leadership and Organizational Development Journal, 17, 1, pp3241.

Lartey, F. M. (2020) *Chaos, Complexity, and Contingency Theories: A Comparative Analysis and Application to the 21st Century Organization*. Journal of Business Administration Research Vol. 9, No. 1; 2020.

Lawrence, K et al (2009) *Behavioral Complexity in leadership : The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire*. The Leadership Quarterly, Vol : 20, pp87-102).

Lerch-Pieper, N., Brander, S., Valarino, I., Zurbriggen, C., Maurer, E., Herr, W. (2017) *Challenging the leaky pipeline in faculties of medicine*. Swiss Medical Weekly, p. 1-9.

Lewin, K., Lippit, R., White, R. K. (1939) *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"*. The Journal of Social Psychology, S.P.S.S.I. Bulletin, 10, pp.271-299.

Li, M., Liu, W., Han, Y., Zhang, P. (2016) *Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: the role of thriving at work and autonomy orientation*. Journal of Organizational Change Management 29(5):732-750,

Liebowitz, J. S. & De Meuse, P. K. (1982) *The Application of Team Building*. Human Relations, 35 (1), 1-18.

Maxwell, J. (2002) *The 17 Essential Qualities of a Team Player Becoming the Kind of Person Every Team Wants*. Thomas Nelson Publishers.

McCleskey, J. A. (2014) *Situational, Transformational and Transactional Leadership and Leadership Development*. Journal of Business Studies Quarterly, 5(4), pp117-130.

Mitchell, R., Parker, V., Giles, M., Boyle, B. (2013) *The ABC of Healthcare Teams Dynamics : Understanding complex affective, behavioral and cognitive dynamics in interprofessional teams*. Health Care Management Review, 39(1) 1-9.

Mitleton-Kelly, E. (2003) *Ten principles of Complexity and Enabling Infrastructures*.

Mitleton Kelly E. (επιμ.) *Complex Systems and Evolutionary Perspectives of Organizations: The Application of Complexity Theory to Organizations*. Bingley, UK : Emerald Group Publishing Limited.

Mohanty, A. (2018) *The impact of communication and group dynamics on teamwork effectiveness: The case of service sector organizations*. Academy of Strategic Management Journal, Vol. 17 Issue 4.

Moran, B. (1992) *Gender differences in leadership*. Library trends 40.3, pp 475-491.

Morrison, A., White, R., Velsor, E., and the Center for Creative Leadership (1987). *Breaking the GC : Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Reading, MA : Addison-Wesley.

Morsiani, G., Bagnasco, A.M. & Sasso, I.(2017) *How staff nurses perceive the impact of nurse managers leadership style in terms of job satisfaction. A mixed method study*. Journal of Nursing Management 25, 119-128.

Musinguzi, C., Rutemberwa, E., Namale, L., Kekitinwa, A. (2018) *The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda*. Journal of Healthcare Leadership 10:21-32.

Nash, S.D. (2012) *What makes a transformational education leader? An investigation into the antecedent experiences of K-2 transformational leadership*. Montana State University.

Newman, C., Chama, P.K., Mugisha, M., Matsiko, C.W., Oketcho, V. (2017) *Reasons behind current gender imbalances in senior global health roles and the practice and*

policy changes that can catalyze organizational change. Global Health Epidemiology and Genomics, 2:e19.

Northouse, P. G. (2016) *Leadership : Theory and Practice* (7 ed.) Los Angeles : Sage.

Oakland, J. (1995) *Total Quality Management : Text with Cases.* Butterworth-Heinemann.

Omran, M., Alizadeh, H. & Esmaeeli, B. (2015) *The Analysis of Glass Ceiling Phenomenon in the Promotion of Women's Abilities in Organizations.* International Journal of Organizational Leadership, 4, 315-323.

Paolucci, N., Dimas, I. D., Zappalà, S., Lourenco, P. R., Rebelo, T. (2018) *Transformational Leadership and Team Effectiveness : The Mediating Role of Affective Team Commitment.* Journal of Work and Organizational Psychology 34(3) 135-144.

Pinnow, D. (2011) *Leadership-What Really Matters.* Springer, Berlin.

Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). *Virtual teams: a review of current literature and directions for future research.* ACM Sigmis Database, 35(1), 6–36.

Quick, T. L. (1992) *Successful Team Building* (The WorkSmart Series). American Management Association, New York, AMACON.

Rad, A. M. M. & Yarmohammadian, M.H. (2006) *A study of relationship between managers' leadership style and employments' job satisfaction.* Leadership in Health Services, Vol. 19 No 2, pp. 11-28.

Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership.* Jossey-Bass.

Scriven, A. (2010) *Promoting Health : A Practical Guide.* Elsevier Ltd.

Shamir, B. & Eilam Shamir, G. (2018) *‘‘What ‘s your story?’’ A life stories approach to authentic leadership and development*. In Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir (Vol. 9, pp 51-76). Emerald Publishing Limited.

Shilpa, J., Shalini, G. (2012) *Mapping Leadership Styles of Public and Private Sector Leaders Using Blake and Mouton Leadership Model*. Drishtikon : A Management Journal, 4(1), pp.48-64.

Singh, H & Singh, A. (2002) *Principles of Complexity and chaos theory in project execution* :A new approach to management. Cost Engineering, 44(12), pp23-33).

Stogdill , R. (1948) *Personal factors associated with leadership*. Journal of Applied Psychology,, 25, (pp 35-71).

Tappen, M. R. (2001) *Nursing leadership and management : concepts and practice*. 4th ed. Philadelphia, PA FA Davis.

Ugboro, I. & Obeng, K. (2000) *Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations* : An Empirical Study. Journal of Quality Management, Vol.5, Issue 2, 3rd Quarter,pp 247-272.

Williams, K., Karau, S. & Bourgeois, M. (1993) *Working on collective tasks Social loafing and social compensation*. In M. A. Hogg & D. Abrams (Eds), Group Motivation Social Psychological Perspectives (pp.130-148).

Zibert, A. (2018) *Healthcare organizations and decision-making: leadership style for growth and development*. Journal of Application of the health science 4(2):209-224.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/vroom_yetton.htm προσβάσιμη στις 24-08-2020.

<https://teammate360.eu/> προσβάσιμη στις 02-09-2020.

Η θεωρία του Maslow – Ανθολόγιον Sapere aude! (wordpress.com) προσβάσιμη στις 02-09-2020.

Intology Limited | Vroom-Yetton-Jago | Management - IT Consultancy προσβάσιμη στις 10-09-2020.

<https://www.epixeiro.gr/article/1952> προσβάσιμη στις 20-09-2020.

<https://overtompa.wordpress.com/2016/10/05/sovertompa-week-8-gender-and-cultural-leadership/> προσβάσιμη στις 23-09-2020.

– www.diktuo.org / Κοινωνικό, Πολιτικό, Αυτοδιοικητικό προσβάσιμη στις 18-10-2020.

<https://www.psychology.gr/koinoniki-psychologia/2460-fainomeno-ag> προσβάσιμη στις 19-10-2020.

<https://www.euro2day.gr/specials/manager2day/article/1366228> προσβάσιμη στις 20-10-2020.

https://teammate360.eu/results/Workbook/Workbook_-_The_Remote_Team_Manager προσβάσιμη στις 21-10-2020..

<https://el.nextmapping.com/4-ways-to-create-self-managed-work-teams-a-future-of-work-strategy/> προσβάσιμη στις 22-10-2020.

<http://lexifilia.blogspot.com/2012/06/normal-0-false-false-false-el-x-none-x.html> προσβάσιμη στις 22-10-2020.

<https://docplayer.gr/7909006-Tehnikes-a-kataigismos-ideon-1-ti-einai-o-kataigismos-i-prosba-simh-stis-22-10-2020>.

<https://slideplayer.gr/slide/11375058/> προσβάσιμη στις 22-10-2020.

<https://slideplayer.gr/slide/12095704/> προσβάσιμη στις 25-10-2020.

<https://docplayer.gr/8066792-Paidaggiko-institoyto.html>). Προσβάσιμη στις 25-10-2020.

<http://www.ekfrazw.gr/syndialektikh-analysh.html> προσβάσιμη στις 25-10-2020.

<https://www.maxmag.gr/psychologia/kinoniki-symmorfosi-poso-efkola-allazi-gnomi-mas-mesa-se-mia-omada/> προσβάσιμη στις 27-10-2020.

<http://www.respublica.gr/2017/02/post/the-human-groups-b/> προσβάσιμη στις 27-10-2020.

<https://www.psychology.gr/diasimoi-psychologoi/1173-leon-festinger-1919-1989.html> προσβάσιμη στις 29-10-2020.

<https://www.maxmag.gr/psychologia/theoria-tis-kinonikis-taftotitas/> προσβάσιμη στις 29-10-2020.

<https://padfieldpartnership.com/introducing-action-centred-leadership/> προσβάσιμη στις 31-10-2020.

Αρης Διαμαντόπουλος: Φιλοσοφία Ηγεσίας - ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ (elisme.gr) προσβάσιμη στις 31-10-2020.

https://www.slideshare.net/Skywalker_gr/ss-49949435 προσβάσιμη στις 31-10-2020.

<http://www.1195.syzefxis.gov.gr/files/grafeioekpaideusis/2018INEPomades.pdf> προσβάσιμη στις 01-11-2020.

https://www.iatrikionline.gr/Respiratory_51/11.pdf προσβάσιμη στις 08-11-2020.

Introducing action-centred leadership | The Padfield Partnership προσβάσιμη στις 13-09-2020.

<https://www.neolaia.gr/2015/07/09/job-interview-oi-sunitheis-erwtise> προσβάσιμη στις 14-11-2020.

<https://slideplayer.gr/slide/2659120/> προσβάσιμη στις 15-11-2020.

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΝΟΣΟΥ (evangelismos-hosp.gr) Προσβάσιμη στις 15-11-2020.

<https://www.epixeiro.gr/article/175766>. Προσβάσιμη στις 15-11-2020.

<https://www.brief.com.cy/apopseis/apopsi-igesia-eyalototita-kai-krisi> προσβάσιμη στις 20-11-2020.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ - PDF ΔΩΡΕΑΝ Λήψη (docplayer.gr) προσβάσιμη στις 22-11-2020.

Η ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ. ΤΟ ΠΕΙΡΑΜΑ ΤΟΥ ASCH (psychology.gr) προσβάσιμη στις 24-11-2020.

<https://slideplayer.gr/slide/15833501/> προσβάσιμη στις 29-11-2020.

Blog | CE.A.R.S Group προσβάσιμη στις 01-12-2020.

Ηλεκτρονικό μάθημα → Συναλλακτική ανάλυση - INTENSE (intense-eu.info) προσβάσιμη στις 04-12-2020.

Θεωρία X και Θεωρία Ψ (aueb.gr)

Προσβάσιμη στις 06-12-2020

<https://www.healingtreecommunity.com/> Προσβάσιμη στις 07-12-2020.

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ (sch.gr) προσβάσιμη στις 08-12-2020.

<https://slideplayer.gr/slide/11819903/> προσβάσιμη στις 08-12-2020.

Το πείραμα του Asch & η δύναμη της μάζας | Ψυχολογία (maxmag.gr) προσβάσιμη στις 10-12-2020.