



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ
ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ
ΥΓΕΙΑΣ**

Κοντοπάνου Μαρία

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του
Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2023



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ
ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ
ΥΓΕΙΑΣ**

Κοντοπάνου Μαρία, Α.Μ.: ΟΔΥ/2112

Επιβλέπων: Παντελίδης Παντελής / Καθηγητής / Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του
Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2023



UNIVERSITY of PIRAEUS

**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Health Economics and Management

**LEADERSHIP MODELS AND CHARACTERISTICS OF
MODERN MANAGEMENT IN THE HEALTH FIELD.**

Kontopanou Maria

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the
University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for
the degree of M.Sc. in Health Economics and Management
Piraeus, Greece, 2023

Περιεχόμενα

Περίληψη	5
Abstract.....	6
Εισαγωγή	7
Κεφ. 1. Σύγχρονο Management	9
1.1. Εννοιολογική Προσέγγιση Διοίκησης (Management).....	13
1.2. Στόχοι και Βασικές Λειτουργίες της Διοίκησης (Management) στον Κλάδο της Υγείας	15
1.3. Τα Πλεονεκτήματα του Σύγχρονου Management στον Κλάδο της Υγείας	21
Κεφ. 2. Ηγεσία	25
2.1. Εννοιολογική Προσέγγιση Ηγεσίας	28
2.2. Τύποι Ηγεσίας.....	30
2.3. Μοντέλα και Θεωρίες Ηγεσίας	32
Κεφ. 3. Ηγεσία και Management: Δύο διαφορετικοί ρόλοι	36
3.1. Ιδιότητες και Διαφορές Μεταξύ Ηγεσίας και Διοίκησης (Management)	38
3.2. Σχέση Ηγεσίας, Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Αποτελεσματικότητα Μονάδων Υγείας.....	42
3.3. Σύνδεση Μορφών Ηγεσίας με Πρακτικές Διοίκησης (Management) στις Μονάδες Υγείας	45
3.4. Η Επίδραση της Ηγεσίας στην Απόδοση των Επαγγελματιών Υγείας	48
Κεφ. 4. Συμπεράσματα	52
Βιβλιογραφία	54
Ξενόγλωσση	54
Ελληνική	61

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία, έχει γραφτεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης ότι αναφέρονται καταλλήλως στο σύνολό τους οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.»

Ονοματεπώνυμο

Μαρία Κοντοπάνου

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή



.....

Περίληψη

Η υγεία και η οργάνωση του συστήματος της παροχής των υπηρεσιών υγείας χαρακτηρίζεται ως ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολούν τις σύγχρονες κοινωνίες και τα οργανωμένα κράτη. Ένα σύστημα υγείας είναι οργανωμένο σε διάφορα επίπεδα, με αρχική κλίμακα το πρωτοβάθμιο επίπεδο περίθαλψης.

Προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικής διοίκησης σε οργανισμούς δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, στον κλάδο της υγείας, κρίνεται αρκετά κρίσιμη η επίδραση της ηγεσίας και η σύνδεση της με τις πρακτικές της διοίκησης (management). Το σύγχρονο management στον κλάδο της υγείας, απαιτεί εξειδικευμένα στελέχη με καινοτόμες ιδέες και ικανότητα στην εύρεση και στην αξιοποίηση των ταλέντων, ώστε οι οργανισμοί τους να πρωτοπορούν και ν' αποκτούν ισχυρή φήμη.

Μάλιστα, η επίδραση της ηγεσίας στους οργανισμούς υγείας, επιδρούν σημαντικά στην απόδοση των εργαζομένων, ένα σημαντικό κεφάλαιο για την εύρυθμη λειτουργία και την οργάνωση τους. Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης κρίνεται βάσει της σωστής διαχείρισης των εργαζομένων, της επίλυσης των πιθανών προβλημάτων, καθώς και της ορθής λήψης των αποφάσεων, τα οποία προκύπτουν στο πλαίσιο της δημοκρατικής διακυβέρνησης των οργανισμών υγείας.

Abstract

Health and the organization of the health services system are characterized as one of the most important issues concerning modern societies and organized states. A health system is organized at various levels, with the initial scale being the primary level of care.

In the direction of effective management in public and private sector organizations, the influence of leadership and its connection with management practices is considered quite critical in the health sector. Modern management in the health sector requires specialized executives with innovative ideas and the ability to find and exploit talent so that their organizations can pioneer and gain a strong reputation.

The influence of leadership in health organizations significantly affects the performance of employees, an important chapter for their smooth operation and organization. The effectiveness of the administration is judged based on the correct management of employees, the resolution of potential problems, as well as the correct decision-making, which arise in the context of the democratic governance of health organizations.

Εισαγωγή

Καθώς ο διεθνής ανταγωνισμός αναπτύσσεται και η ψηφιοποίηση των οργανισμών στους διάφορους κλάδους της οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας, κρίνεται πολύ σημαντική για την ανταγωνιστικότητα τους, η στελέχωση τους από ικανότατα ηγετικά στελέχη. Οι ηγέτες των οργανισμών πρέπει να διαθέτουν την ικανότητα και τη γνώση να σχεδιάσουν αλλά και να εφαρμόσουν επιτυχημένες στρατηγικές, με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση της ικανοποιητικής απόδοσης στον κλάδο δραστηριοποίησης των οργανισμών τους.

Προς την κατεύθυνση χάραξης επιτυχούς στρατηγικής, θα πρέπει να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις από τα ηγετικά στελέχη σε διοικητικά συμβούλια, όπου μπορούν να συμμετέχουν και ορισμένοι εκπρόσωποι των εργαζομένων, ιδιαίτερα οι ταλαντούχοι, όπου είναι σε θέση να συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης των οργανισμών, όπως στον κλάδο της υγείας. Μάλιστα, στα πλαίσια μίας δημοκρατικής διακυβέρνησης, τα ηγετικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν τις αποφάσεις σε συνεργασία και όχι αυτοβούλως, κατά την ατομική κρίση τους.

Αντικείμενο της μελέτης της εργασίας αποτελεί η υιοθέτηση των μοντέλων ηγεσίας και η εφαρμογή του σύγχρονου management, στον κλάδο της υγείας. Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζονται τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα του σύγχρονου management, στον κλάδο της υγείας. Επιπρόσθετα, διερευνώνται οι στόχοι και οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης (management), αποδίδοντας έμφαση στους οργανισμούς υγείας.

Παράλληλα, στο δεύτερο κεφάλαιο, εξετάζονται τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, μελετώνται οι τύποι της ηγεσίας, καθώς τα μοντέλα και οι θεωρίες που διέπουν την ηγεσία. Αντίστοιχα, διερευνάται το κατάλληλο μοντέλο ηγεσίας, με σκοπό την εφαρμογή του στις μονάδες υγείας.

Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο, διερευνάται η συσχέτιση της ηγεσίας με τη διοίκηση (management), αλλά και οι διαφορές μεταξύ τους. Αντίστοιχα, εξετάζεται η σχέση της ηγεσίας, της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η αποτελεσματικότητα τους στους οργανισμούς υγείας.

Επιπρόσθετα, διερευνάται η συσχέτιση των μορφών ηγεσίας με τις πρακτικές διοίκησης (management), στον τομέα της υγείας. Ακόμα, μελετάται η επιρροή της ηγεσίας στην απόδοση των επαγγελματιών υγείας.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και τη συσχέτιση των μοντέλων ηγεσίας με το σύγχρονο management, αναμένεται να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα, όσον αφορά την υιοθέτηση των κατάλληλων μεθόδων διοίκησης και των τύπων ηγεσίας, για την αύξηση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών υγείας, καθώς και την ενίσχυση της φήμης τους, στην κοινωνία.

Κεφ. 1. Σύγχρονο Management

Η επιλογή της στρατηγικής που εφαρμόζει ένας οργανισμός για να είναι σε θέση να επιτύχει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα, κρίνεται μεγάλης σπουδαιότητας. Η προοπτική πρέπει να επικεντρώνεται σε στόχους οι οποίοι θα συντελέσουν στην ανοδική πορεία του.

Σε μια οργανωμένη επιχείρηση, το σύγχρονο management πρέπει να περιλαμβάνει ορισμένα βήματα, τα οποία αποτελούν:

- Κατανόηση των στόχων που έχουν θέσει τα στελέχη. Ο οργανισμός διαθέτει τους εταιρικούς στόχους, οι οποίοι έχουν αναρτηθεί και δημοσιοποιηθεί προς τους ενδιαφερόμενους και σε όλα τα κλιμάκια της ιεραρχίας, ενώ σ' ετήσια βάση πρέπει να είναι αντιληπτοί οι στόχοι.
- Καθορισμός των κύριων δεξιοτήτων. Οι υπάλληλοι οφείλουν να προσδιορίζουν τις σημαντικές δεξιότητες, οι οποίες χρειάζονται για την υλοποίηση των στόχων τους. Ένα πλάνο ανάπτυξης των δεξιοτήτων οφείλεται να υφίσταται διαμέσου μιας ακολουθίας καινοτόμων δραστηριοτήτων.
Οι δεξιότητες αναπτύσσονται μέσω των νέων προκλήσεων, ενώ η ποιότητα και η ποσότητα τους επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από τις αναθέσεις. Επομένως, το σύστημα της εκχώρησης οφείλει να προσφέρει τις ευκαιρίες για την πρόοδο της εμπειρίας και των αναγκαίων δεξιοτήτων των ταλέντων στον οργανισμό (Randall & Schuler, 2010).
- Διοίκηση της απόδοσης. Η διαχείριση του ημερολογίου, καθώς η ανάθεση των εργασιών χαρακτηρίζονται ως το σπουδαιότερο διοικητικό καθήκον. Ο υπεύθυνος που λαμβάνει τις αποφάσεις ανακατανομής, διαχειρίζεται τον οργανισμό, ενώ η

ανάθεση της δραστηριότητας επηρεάζει σε υψηλό βαθμό τον προσανατολισμό και την ανοδική πορεία του οργανισμού (De Waal, 2002).

Επιπρόσθετα, η ορθή διαχείριση των πόρων επιδρά στο κόστος της δουλειάς, την ποιότητα, την παράδοση, την ιεραρχική ανέλιξη, το βαθμό της ικανοποίησης των πελατών, την παρακίνηση των υπαλλήλων, την παραγωγικότητα, καθώς και την αξιοποίηση της γνώσης.

Οι αναθέσεις οφείλουν να υλοποιούνται προσμετρώντας το βαθμό εξυπηρέτησης και τις απαιτήσεις των πελατών, τις ανάγκες ανάπτυξης των δεξιοτήτων, το βαθμό παρακίνησης και το ηθικό. Επίσης, η διαχείριση του ημερολογίου οφείλεται να ενταχθεί σε συστήματα, όπως παράδειγμα αποτελούν η πρόσληψη, η εκπαίδευση και η ανακατανομή στην ιεραρχία (Minbaeva & Collins, 2013).

- Ανατροφοδότηση και καθοδήγηση. Σε περίπτωση κατά την οποία αναπτυχθούν οι επιθυμητές επιδόσεις και επιτελούνται οι δράσεις, οφείλεται να υλοποιηθούν οι περιοδικές ανατροφοδοτήσεις, στα πλαίσια του σύγχρονου management. Κατά την εξέλιξη των συγκεκριμένων συνεδριάσεων σχεδιάζονται περιοδικές αναθεωρήσεις με την ενεργό εμπλοκή των ταλαντούχων υπαλλήλων.
- Αξιολόγηση στην απόδοση. Η απόδοση βαθμολογείται ανά έτος και εξετάζεται το σύνολο των ενδεχομένων στοιχείων της απόδοσης. Οι συγκεκριμένες οφείλεται ν' αξιολογούνται αναφορικά με τους υπό ανάληψη στόχους.
- Απόδοση της ανταμοιβής. Τα talέντα που παρουσιάζουν ένα μεγάλο βαθμό στην απόδοση τους, πρέπει ν' ανταμείβονται για την επιτυχή προσπάθεια τους και την προσφορά τους προς τους οργανισμούς.

Παράλληλα, η δημιουργία ενός σύγχρονου θεσμικού πλαισίου για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και τη διασφάλιση προστασίας των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα βασικά καθήκοντα των μελών της διοίκησης, διότι χαρακτηρίζονται σημαντικά κεφάλαια των οργανισμών που διοικούν, στα πλαίσια ενός σύγχρονου management. Η διασφάλιση

της φυσικής και ψυχικής κατάστασης αποτελεί καθήκον των μελών της διοίκησης, ώστε ο κάθε εργαζόμενος ν' αντιλαμβάνεται το καλό εργασιακό κλίμα και ν' ανταποκρίνεται στις επαγγελματικές υποχρεώσεις του. Η προστασία της υγείας και της ασφάλειας κατά την εργασία οφείλει ν' αποτελεί ζήτημα πρώτης προτεραιότητας σ' έναν οργανισμό.

Στο χώρο της εργασίας πρέπει να τηρούνται οι ευνοϊκές προϋποθέσεις για την προαγωγή της υγείας. Στα πλαίσια του σύγχρονου management, η προαγωγή της υγείας στο χώρο εργασίας εμπεριέχει τη βελτιστοποίηση της οργάνωσης της εργασίας, το ομαλό εργασιακό περιβάλλον, αλλά και την προώθηση της ενεργού συμμετοχής όλων των εργαζομένων και των ανώτατων στελεχών. Κατά επέκταση, αποσκοπεί στην παροχή των κινήτρων για τους εργαζόμενους με απώτερο στόχο την αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησής τους.

Μάλιστα, έχει αναγνωριστεί η σπουδαία συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στον καθορισμό της επιτυχίας ή αποτυχίας ενός μετασχηματισμού στον υγειονομικό τομέα. Οι ίδιοι οι φορείς χάραξης της στρατηγικής, έχουν αποδεχτεί πως οι μεταρρυθμίσεις πρέπει να έχουν ως πρωταρχικό τους στόχο το προσωπικό, το οποίο επανδρώνει τις υπηρεσίες υγείας και αποδίδουν πλέον ανθρώπινο χαρακτήρα στο σύστημα της υγείας (De Waal, 2002).

Παράλληλα, στα πλαίσια ενός σύγχρονου management, σημαντική αξία λαμβάνει η επαγγελματική επικοινωνία. Ένα καλό χαρακτηριστικό της επικοινωνίας αποτελεί ο σεβασμός και η άριστη επικοινωνία μεταξύ των στελεχών που απαρτίζουν έναν οργανισμό, δίχως την ύπαρξη των περιφρονήσεων ανάμεσα τους, οι οποίες ν' αποτελούν ένα εμπόδιο για τη συνεργασία τους και ταυτόχρονα να παραμερίζεται ο κοινός στόχος για την αύξηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού.

Ενδεικτικά, το κρίσιμο θέμα της επικοινωνίας στον κλάδο της υγείας, διαθέτει εξαιρετική σημασία για τη λειτουργία και οργάνωση του συστήματος, διότι θεωρείται πως ασκεί επίδραση για κάθε πτυχή της ευημερίας. Ανάλογα, η άρτια συνεργασία ανάμεσα στους επαγγελματίες υγείας και στους ασθενείς, συντελούν στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της πρόληψης των ασθενειών, της προαγωγής της υγείας και της ποιότητας ζωής. Αντίθετα, η κακή επικοινωνία πιθανό να δημιουργήσει

αρνητικά αποτελέσματα, όπως χαρακτηριστικά τη μη σωστή αξιοποίηση των πόρων, αλλά και τη δυσαρέσκεια των ασθενών (Μπριόλα, 2019).

Επιπρόσθετα, στα πλαίσια ενός επιτυχημένου, σύγχρονου management, η εταιρική πρόβλεψη χαρακτηρίζεται ως μία ικανότητα, η οποία εμπεριέχει οποιαδήποτε δομικό ή πολιτιστικό στοιχείο που επιτρέπει στα ανώτατα στελέχη του οργανισμού να εντοπίζουν διαρκώς τις πιθανές μελλοντικές αλλαγές, καθώς και να κατανοούν τις επιπτώσεις για την ανάπτυξη και τη σταθερότητα του. Άρα, συμβάλλει σε διαμόρφωση των αποτελεσματικών ενεργειών προκειμένου να εξασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη επιβίωση και η ανοδική πορεία του οργανισμού (Rohrbeck, 2010; Kononiuk et al., 2017).

Παράλληλα, η στρατηγική πρόβλεψη αποτελεί μια διαρθρωμένη διαδικασία, η οποία συλλέγει σημαντικές πληροφορίες, σε μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα, όπου αποσκοπούν στη λήψη των σωστών και των κρίσιμων αποφάσεων, με προσανατολισμό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού. Επιπρόσθετα, έχουν διαμορφωθεί οι στρατηγικές τακτικές στα πλαίσια του σύγχρονου management, με μια αναλυτική, λογική, συγκριτική και πρακτική προσέγγιση για την επίτευξη στόχων, σε συνδυασμό με μια εμπνευσμένη, δημιουργική σκέψη για την προώθηση των καινοτόμων ιδεών (Dadkhah et al., 2018).

1.1. Εννοιολογική Προσέγγιση Διοίκησης (Management)

Η εννοιολογική προσέγγιση της «διοίκησης» χαρακτηρίζεται ως πολύπλοκη. Μία εννοιολογική προσέγγιση του ορισμού της διοίκησης (management) προσδιορίζεται ως *“η μεθοδική προσπάθεια προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης, ελέγχου δραστηριοτήτων για την επιτυχία δεδομένων σκοπών”* (Σαϊτή & Σαϊτής, 2011).

Αντίστοιχα, ένας άλλος ορισμός για τη διοίκηση (management) προσδιορίζεται ως *“οι λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διοίκησης ή διεύθυνσης των ανθρώπων και του ελέγχου. Το μάνατζμεντ είναι η άσκηση των λειτουργιών για την επίτευξη των στόχων μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης διαθέσιμων πόρων”* (Μπουραντάς, 2002).

Αξίζει να τονιστεί πως τα βασικά χαρακτηριστικά της διοίκησης (management) αποτελούν η έννοια του συντονισμού / συνδυασμού των προσπαθειών, η ύπαρξη στόχων και η προσπάθεια επίτευξής τους, μέσω της χρήσης του συνόλου των διαθέσιμων πόρων, υλικών και μη, ιδιαίτερα του ανθρώπινου παράγοντα, ο οποίος κρίνεται απαραίτητος για την επιτυχή πορεία ενός οργανισμού.

Ανεξάρτητα από τη βαρύτητα, η οποία αποδίδεται στον ορισμό της διοίκησης (management), στην πλειοψηφία των ερευνητών παρατηρείται μία ταύτιση στην ύπαρξη κοινών στοιχείων, τα οποία χαρακτηρίζουν το διοικητικό φαινόμενο, όπως για παράδειγμα είναι η επιδίωξη της υλοποίησης ορισμένων εκ των γενικών σκοπών, στο μέγιστο δυνατό βαθμό (Σωτηροπούλου, 2016).

Οι συγκεκριμένοι σκοποί είναι στην ουσία ο παράγοντας ύπαρξης της διοίκησης. Η ύπαρξή τους κρίνεται αναγκαία, διότι στη διαφορετική περίπτωση, η απουσία τους απομακρύνει τη διοίκηση από τον τελικό στόχο της. Αντίστοιχα, το κοινό στοιχείο της

διοίκησης είναι η οργάνωση των μέσων, οι ανθρώπινες δραστηριότητες, οι υλικοί και οι τεχνικοί πόροι, όπου συνολικά κρίνονται αναγκαία για την υλοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων. Η αξιοποίηση και η οργάνωση των μέσων συνδέονται με το έργο της διοίκησης, αλλά και με την υλοποίηση των στόχων.

Η διοίκηση (management) έχει χαρακτηριστεί ως σύστημα λειτουργιών, οι οποίες απαιτούν τις γνώσεις, τις ικανότητες, την κουλτούρα και τα συστήματα, με σκοπό την επιτυχή εφαρμογή τους. Παρ' όλα αυτά, χρειάζεται ο ανθρώπινος παράγοντας με άρτιες, εξειδικευμένες ικανότητες, όπου μπορεί να εφαρμόζει τις λειτουργίες της διοίκησης, σ' ένα πρακτικό επίπεδο. Το "management", ως μία ανθρώπινη δραστηριότητα, απαιτεί να υπάρχουν οι αξίες και τα ιδανικά, ουσιαστικά να υφίσταται μια φιλοσοφία η οποία να επωμίζεται με την ευθύνη της άσκησης της διοίκησης. Η αξιοποίηση των εργαλείων / των συστημάτων διοίκησης (management), όπως για παράδειγμα είναι τα πληροφοριακά συστήματα, οι αμοιβές, ο έλεγχος κρίνονται αναγκαία για την άσκηση και την εφαρμογή των λειτουργιών της διοίκησης (Σωτηροπούλου, 2016).

Παράλληλα, η πλειοψηφία των οργανισμών υιοθετούν μια λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού (HR), όπου ο βασικός σκοπός της είναι η παροχή των κατάλληλων συμβουλών και των υπηρεσιών, με προσανατολισμό την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού (HR), είναι δυνατό να εμπεριέχει μία μικρή ομάδα, έως ένα ολόκληρο τμήμα διοίκησης δυναμικού.

Από την άλλη πλευρά, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί ένα ενιαίο ομοιογενές πεδίο, αλλά εμπεριέχει μια ποικιλία ρόλων και δραστηριοτήτων που διαφέρουν ανάμεσα στους οργανισμούς ή ακόμη σε ορισμένα διαφορετικά επίπεδα, στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Ακόμα, η αναζήτηση για μία περισσότερο αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης (management) οφείλει να προοδεύει και να καινοτομεί, διότι οι σύγχρονες εξελίξεις στην τεχνολογία, οι διαφοροποιημένες απαιτήσεις της αγοράς και οι κοινωνικές, οικονομικές μεταβολές των τελευταίων ετών επηρέασαν καθοριστικά το "management", τόσο σε θεωρητικό, όσο σε πρακτικό επίπεδο.

Οι αποκεντρωμένοι οργανισμοί διαθέτουν την τάση να παρουσιάζουν ευελιξία και να παίρνουν τις αποφάσεις με πιο γρήγορο ρυθμό. Ακόμα, οι αποφάσεις τείνουν να είναι εστιασμένες προς τον πελάτη, έναν καθοριστικό παράγοντα για τη διοίκηση ενός

οργανισμού. Η αποκέντρωση τείνει να ενισχύει και να εμπλέκει τους ηγέτες - μάνατζερ, σε τοπικό επίπεδο, ωστόσο το παραπάνω πλεονέκτημα ενδέχεται να εξελιχθεί σε αρνητικό, στην περίπτωση όπου διαπιστώνεται έλλειψη παρουσίας των ανώτατων στελεχών από το στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού (Festinga et. al., 2013).

1.2. Στόχοι και Βασικές Λειτουργίες της Διοίκησης (Management) στον Κλάδο της Υγείας

Ο κλάδος της υγείας μπορεί ν' ανταποκριθεί στις υφιστάμενες προκλήσεις της οικονομικής και ενδονοσοκομειακής περίθαλψης, διαμέσου της συστηματικής προώθησης ηγετικών ανθρώπων, όπου να διακρίνονται από ταλέντο και να διαθέτουν την ικανότητα να βοηθήσουν έναν οργανισμό υγείας σε όλα τα επίπεδα, συμπεριλαμβανομένου όλων των βαθμίδων του εργατικού προσωπικού.

Προς την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού, ο / η γενικός διευθυντής διοίκησης (management) του ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να εστιάσει στην αναζήτηση και στην απορρόφηση των ταλέντων στον οργανισμό υγείας που διοικεί υπό ένα ορισμένο πλαίσιο κανόνων. Αντίστοιχα, πρέπει να εστιάσει στην ορθή διαχείριση και στη διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων.

Η λύση για την παρακίνηση των υπαλλήλων στο μέγιστο βαθμό, στο εσωτερικό ενός οργανισμού, όπως χαρακτηριστικά στον κλάδο υγείας, είναι να ευθυγραμμιστεί η διαχείριση των ταλέντων με την τακτική του, να προσδιοριστούν τα συνεπή κριτήρια της ηγεσίας στο σύνολο των λειτουργικών τομέων και να καθοριστούν ορισμένες δεξιότητες (αναλυτική, τεχνική, κατάρτιση, εμπειρία), οι οποίες οφείλονται ν' αναπτυχθούν με σκοπό τη διαρκή ανάπτυξη των εργαζομένων (Sunday, 2012).

Τ' ανώτατα στελέχη της ιεραρχίας, κρίνεται απαραίτητο να χαρακτηριστούν ως οι πιο σημαντικοί άξονες για τη χρήση του πλάνου στρατηγικής των ταλέντων (Dries, 2013). Η διοίκηση του οργανισμού οφείλει να είναι ευσυνείδητη όσον αφορά στις πτυχές ενός προγράμματος επί της διαχείρισης ταλέντων, το οποίο να χαρακτηρίζεται από επιτυχία (Festinga et. al., 2013).

Παράλληλα, ανάμεσα στους στόχους της διοίκησης, πρέπει να περιλαμβάνονται η παροχή των επιμορφωτικών προγραμμάτων, όπως σεμινάρια, τα οποία θα δώσουν κίνητρα και εφόδια στους εργαζομένους να συμβάλλουν στην επιτυχημένη πορεία των οργανισμών υγείας, σ' ένα ιδιαίτερα εξελισσόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Επιπλέον, υπάρχουν πρότυπα υγιών οργανισμών και επιχειρήσεων, όπου μπορούν να μιμηθούν τα στελέχη διοίκησης (management), των οργανισμών υγείας σε ορισμένο βαθμό, με απώτερο σκοπό να εφαρμόσουν ανάλογες πρακτικές, οι οποίες έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερα επιτυχημένες για την ανάπτυξη τους και την αξιόλογη διαδρομή τους, στους τομείς της δραστηριοποίησης τους (Majee, 2013).

Αντίστοιχα, τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού, όπως της υγείας, πρέπει να διαθέτουν άρτια γνώση των ικανοτήτων των εργαζομένων, ώστε να τους επιδεικνύουν τον ανάλογο βαθμό εμπιστοσύνης. Μάλιστα, οι ιδιαίτερα ταλαντούχοι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στα διοικητικά συμβούλια, σύμφωνα με την κρίση της διοίκησης, οπότε να λαμβάνονται σοβαρά οι απόψεις και οι προτάσεις τους.

Επιπλέον, κρίνεται πολύ σημαντικό για τα διοικητικά στελέχη να είναι γνώστες του βαθμού της απόδοσης των εργαζομένων, προκειμένου να τους συμβουλεύουν και να τους παροτρύνουν να την αυξήσουν, εφόσον κρίνεται αναγκαίο. Ο όρος "απόδοση" αναφέρεται σ' ένα ειδικό επίτευγμα σ' ένα πεδίο πρακτικής δραστηριότητας. Η απόδοση της δουλειάς σχετίζεται με μια ακολουθία παραμέτρων, οι οποίοι αλληλοεπιδρούν σ' εταιρικό επίπεδο, όπως χαρακτηριστικά αποτελούν (Petruța & Boer, 2014):

- ✓ Δεξιότητες.
- ✓ Χαρακτηριστικά προσωπικότητας.
- ✓ Συστήματα αξιών.
- ✓ Ενδιαφέροντα – κίνητρα.
- ✓ Δημογραφικοί (Ηλικία, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης).
- ✓ Κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον.
- ✓ Σύστημα μισθών και ανταμοιβών.
- ✓ Έλεγχοι και πολιτική της διοίκησης.

Παράλληλα, η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, η οποία πρέπει να είναι μία εκ των βασικότερων στόχων της διοίκησης (management), είναι δυνατό να επιτευχθεί με αρκετούς τρόπους, όπως για παράδειγμα:

- 📌 Κατάρτιση και βελτίωση των ανθρώπινων πόρων. Η διαδικασία της κατάρτισης και βελτίωσης εκδηλώνεται σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, αυξάνοντας το επίπεδο της κουλτούρας και της γνώσης των εργαζομένων, τις τεχνικές και δεξιότητες τους, σύμφωνα με τις επαγγελματικές απαιτήσεις (Garcia - Quevedo et al., 2011).
- 📌 Παροχή των υλικών κινήτρων. Αντιπροσωπεύει την προσαρμογή των αμοιβών, ανάλογα με τα αποτελέσματα της εργασίας. Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται σ' ένα σύστημα ανταμοιβών, το οποίο να καθορίζει σωστά το μέγεθος των μισθών κάθε υπαλλήλου, με βάση τη συμμετοχή του στο συνολικό αποτέλεσμα της εργασίας. Οποιαδήποτε απώλεια στον τομέα αντανακλά δυσμενώς στο σύστημα κινήτρων και επιφέρει την παραβίαση των θεμελιωδών οικονομικών συσχετισμών, ειδικά ανάμεσα στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και της αντίστοιχης των μισθών (Petruța & Boer, 2014).
- 📌 Η ποιότητα του εργατικού δυναμικού. Διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, ενώ ειδικά πρέπει ν' αξιοποιούνται οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι, στο πλαίσιο της συνεργασίας τους με τα διοικητικά στελέχη, όσον αφορά τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Φυσικά, η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, υλοποιείται μέσω της κατάλληλης τακτικής, ώστε οι εργαζόμενοι με καινοτόμες ιδέες και σημαντικές δεξιότητες, να προωθούνται στις ανώτερες θέσεις ενός οργανισμού, πάντοτε με τη σύμφωνη γνώμη της διοίκησης (Nafukho et al., 2004).

Αξίζει να επισημανθεί πως εντός των λειτουργιών της διοίκησης (management) ενός οργανισμού υγείας, είναι η υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγικής, η οποία πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς στις απαιτήσεις ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, μέσα

από την ικανότητα πρόβλεψης. Μάλιστα, ειδικοί στον τομέα της στρατηγικής πρόβλεψης, υποστηρίζουν πως ο ρόλος της διοίκησης είναι να προετοιμάσει κατάλληλα τον οργανισμό για τις μελλοντικές προκλήσεις (Vecchiato, 2012; Vecchiato, 2015).

Η εταιρική πρόβλεψη θέτει τις προϋποθέσεις για μια διαδικασία μάθησης, η οποία ευνοεί σημαντικά τη στρατηγική ευελιξία του οργανισμού, ουσιαστικά την ικανότητά του ν' ανταπεξέρχεται στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να εφαρμόζουν έναν ερευνητικό σχεδιασμό προκειμένου να προβλέπουν και να εκτιμούν τη μελλοντική ετοιμότητα και τον αντίκτυπο στην απόδοση, σε μακροπρόθεσμη βάση.

Παράλληλα, η διοίκηση (management) των οργανισμών της υγείας, οφείλουν να διαθέτουν προνοητικότητα, ώστε να κατέχουν πλεονεκτικότερη θέση στα ζητήματα επί των στρατηγικών προβλέψεων. Άρα, να είναι σε θέση να εφαρμόζουν μια στρατηγική η οποία ν' αξιοποιεί τις μελλοντικές τάσεις της αγοράς και της τεχνολογίας, προκειμένου να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά.

Ειδικότερα, η αγορά στον τομέα του κλάδου υγείας, χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα ανταγωνιστική, διότι υφίσταται ένας μεγάλος αριθμός επί των αγοραστών και πωλητών, διαμέσου των οποίων ρυθμίζεται η ζήτηση και η προσφορά των προϊόντων και των υπηρεσιών (Bitsiori et al., 2017).

Συνδυαστικά, η απόκτηση των ικανών στελεχών σ' έναν οργανισμό υγείας και η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου επί των επιχειρησιακών προβλέψεων στο εσωτερικό του, αποτελούν οι αρμοδιότητες της διοίκησης (management). Διαμέσου των παραπάνω αρμοδιοτήτων δημιουργούνται οι προϋποθέσεις, προκειμένου να υπάρξει η ρητή σύνδεση μεταξύ του εξελισσόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος και των ενδεχόμενων ευκαιριών ανάπτυξης, στο σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον (Palmer & Kaplan, 2007; Kononiuk et al., 2017).

Επιπρόσθετα, η λήψη αποφάσεων κρίνεται ως σημαντική λειτουργία της διοίκησης (management), ενός οργανισμού υγείας. Οι αποφάσεις είναι σε θέση να ταξινομηθούν και ανάλογα με το επίπεδο της διαχείρισης. Τ' ανώτατα διευθυντικά στελέχη λαμβάνουν τις

στρατηγικές αποφάσεις, οι οποίες πρέπει να στηρίζονται στη σωστή πληροφόρηση, από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Παρ' όλα αυτά, υψηλότερη σπουδαιότητα για τη διοίκηση, κατέχει η πληροφόρηση από το εξωτερικό περιβάλλον, όπου πρέπει να επικεντρωθεί για τη λήψη των αποφάσεων, σχετικά με τις κινήσεις του οργανισμού υγείας, σε βραχυπρόθεσμο και σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Αντίστοιχα, η επιχειρηματική ευφυΐα βελτιώνει την απόδοση των οργανισμών, παρέχοντας την ικανότητα στη διοίκηση να λαμβάνει ουσιαστικές αποφάσεις. Φυσικά, η επιχειρηματική ευφυΐα βελτιστοποιεί τις επιδόσεις των επιχειρήσεων και ταυτόχρονα παρέχει βοηθήματα στα ανώτατα διοικητικά στελέχη για τη λήψη των αποφάσεων (Cui et al., 2007; Ματσατσίνης, 2010).

Μάλιστα, ένα βασικό χαρακτηριστικό της διαδικασίας της λήψης των ομαδικών αποφάσεων αποτελεί η επιδίωξη αντιμετώπισης ενός προβλήματος, σε συλλογικό επίπεδο. Τα ομαδικά προβλήματα χαρακτηρίζονται από το γεγονός πως τα εμπλεκόμενα μέλη στη διαδικασία απόφασης ανήκουν στον ίδιο οργανισμό και είναι εξίσου υπεύθυνα για την άρτια λειτουργία του και την υλοποίηση της απόφασης (Ματσατσίνης, 2010).

Επιπλέον, προτείνονται ορισμένοι τρόποι, διαμέσου των οποίων η διοίκηση των οργανισμών υγείας, είναι σε θέση να υλοποιήσουν την καλύτερη εφαρμογή των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στο εσωτερικό περιβάλλον του όπως ειδικά αποτελούν (Armstrong & Taylor, 2015):

- Εφαρμογή μεθόδων, βάσει των οποίων η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, κρίνεται ωφέλιμη, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλουν σ' ενίσχυση της επαγγελματικής απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζομένων.
- Η συλλογική συμμετοχή στην ανάπτυξη και τον έλεγχο πρακτικών και αποφάσεων.
- Η διασφάλιση πως οι πρακτικές δεν είναι αρκετά περίπλοκες, γραφειοκρατικές ή χρονοβόρες.

- Διασφάλιση πως οι ευθύνες είναι σαφώς καθορισμένες και ορθώς καταμερισμένες.
- Παροχή ψυχολογικής υποστήριξης και συνεχής εκπαίδευση.

Αξίζει να επισημανθεί πως οι λειτουργίες της διοίκησης συνδέονται μεταξύ τους, διαμορφώνοντας μία συνεχή διαδικασία, όπου ολοκληρώνεται με την αυτό-αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της, καθώς και με την ενδεχόμενη τροποποίησή της. Οι φάσεις της ανασκόπησης και της τροποποίησης χαρακτηρίζονται ως υψηλής σπουδαιότητας, διότι παρέχουν την ικανότητα της διόρθωσης των σφαλμάτων και των παραλείψεων, όπου πιθανό να παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

Η ανασκόπηση πιθανό να οδηγήσει σε τροποποίηση της συνολικής διαδικασίας από την αρχή της, ή ορισμένων φάσεων, οι οποίες αποδεικνύονται σε μικρότερο βαθμό αποτελεσματικές. Οι λειτουργίες της διοίκησης καθορίζονται τόσο από το σχεδιασμό / προγραμματισμό, όσο από την οργάνωση, τη διεύθυνση / καθοδήγηση, το συστηματικό έλεγχο (Σωτηροπούλου, 2016).

1.3. Τα Πλεονεκτήματα του Σύγχρονου Management στον Κλάδο της Υγείας

Κατά την τελευταία δεκαετία, η τεχνολογική ανάπτυξη, όπως η ψηφιοποίηση και το διαδίκτυο, δημιούργησαν νέες ευκαιρίες και δυνατότητες, οι οποίες διερευνώνται από τα στελέχη των οργανισμών, τα οποία εφαρμόζουν σύγχρονες πρακτικές διοίκησης, με τον προσανατολισμό την ανάπτυξη καινοτόμων, ελκυστικών αγορών.

Στα πλαίσια του σύγχρονου management πρέπει να υπάρχει ένα άρτια σχεδιασμένο πλάνο δράσης, το οποίο ταυτόχρονα ν' αναπτύσσει ένα κατάλληλο μοντέλο πρόβλεψης, προκειμένου να είναι σε θέση να διασφαλίσει μία σταθερά ανοδική πορεία μελλοντικά για τον οργανισμό, όπως έναν που δραστηριοποιείται στον κλάδο της υγείας. Ταυτόχρονα, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, φέρνουν στο προσκήνιο τις αναδυόμενες τεχνολογίες, παρέχοντας τη δυνατότητα για την εφαρμογή των καινοτόμων επιχειρηματικών πρακτικών, όπως των εταιρικών προβλέψεων, μέσω των οποίων μπορεί να επηρεάσει θετικά την ανταγωνιστικότητα και πορεία ενός οργανισμού (Højland & Rohrbeck, 2016; Rohrbeck & Kum, 2018).

Παράλληλα, το σύγχρονο management οφείλεται να συνδέεται άρρηκτα με την αναζήτηση, τον εντοπισμό, αλλά και την ορθή διαχείριση των ταλέντων, προκειμένου να επωφεληθεί ο οργανισμός υγείας, σε βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βάση. Από την πλευρά της διοίκησης, η διαχείριση ταλέντου είναι σε θέση ν' αποφέρει σπουδαία οφέλη, όπως για παράδειγμα αποτελούν (Παπαδοπούλου, 2017) :

- ✓ Η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού.
- ✓ Η οικοδόμηση ενός περιβάλλοντος εργασίας, υψηλής απόδοσης.
- ✓ Η ανάδειξη μιας κουλτούρας μάθησης και ανάπτυξης.
- ✓ Η διασφάλιση των αξιών απόδοσης.
- ✓ Η δέσμευση του εργατικού δυναμικού.

- ✓ Η διατήρηση των ταλαντούχων ατόμων.
- ✓ Η ανάπτυξη της θετικής εικόνας ενός οργανισμού και της θέσης που κατέχει στην αγορά εργασίας.

Από την πλευρά των εργαζομένων, τα οφέλη τα οποία προκύπτουν στην περίπτωση όπου η διοίκηση του οργανισμού επενδύει σε ταλαντούχα άτομα είναι (Παπαδοπούλου, 2017) :

- ✓ Δέσμευση, αφοσίωση στην εργασία τους.
- ✓ Αύξηση της απόδοσης τους.
- ✓ Επαγγελματική ικανοποίηση.
- ✓ Προαγωγή αρμονικών σχέσεων με τα διοικητικά στελέχη.
- ✓ Ενδυνάμωση του ηθικού και της διάθεσης τους για εργασία.
- ✓ Υλοποίηση της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης.
- ✓ Καλή ψυχική και σωματική υγεία.

Επομένως, η διαχείριση ταλέντου θεωρείται ως ένα σημαντικό μέρος της ορθής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, στα πλαίσια του σύγχρονου management, ενώ ταυτόχρονα είναι σε θέση να συμβάλλει να κατανοήσουν τ' ανώτερα στελέχη πως οι δεξιότητες, η εμπειρία αλλά και οι ικανότητες των μελών του οργανισμού, αποτελούν τους κύριους παράγοντες που θα συντελέσουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων τους.

Επιπρόσθετα, το σύγχρονο management διαθέτει στρατηγικά χαρακτηριστικά και ταυτόχρονα συμβάλλει σημαντικά στην κουλτούρα του οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά σημαντικά, σε διαφορετικούς τομείς στο περιβάλλον του οργανισμού, όπως αναφέρονται παρακάτω:

- 🎯 Δέσμευση εργαζομένων: Μία επιχείρηση κρίνεται πολύ σημαντικό να διαθέτει μία συγκεκριμένη οργανωσιακή κουλτούρα διότι οι εργασιακοί στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν, εξαρτώνται άμεσα από την αύξηση εργασιακών διαδικασιών και ανάθεσης καθηκόντων. Το συγκεκριμένο επιτυγχάνετε μέσω της αλληλεπίδρασης

και της επικοινωνίας, ενώ ο συνδυασμός των δύο επιφέρει ως αποτέλεσμα την ευέλικτη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων (Martins & Terblanche, 2003).

- 🌟 Φήμη Επιχείρησης: Η οργανωσιακή κουλτούρα που κατέχει ένας οργανισμός, αντανακλά την εικόνα και τη φήμη της προς τα μέλη του κοινωνικού συνόλου. Η οργανωσιακή κουλτούρα αντιπροσωπεύει τις αλληλεπιδράσεις και επικοινωνιακές σχέσεις των ανθρώπων, ενώ προβάλλεται από τους πελάτες. Οι οργανισμοί που διαθέτουν μία ποιοτική οργανωσιακή κουλτούρα, προσελκύουν περισσότερους πελάτες.
- 🌟 Μετασηματιστική δύναμη: Οι επιχειρήσεις που έχουν μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, διαθέτουν την ικανότητα προβολής και αναγνώρισης επιτυχημένων ομάδων και εργαζομένων.
- 🌟 Ποιοτικό ομαδικό περιβάλλον: Τα μέλη του οργανισμού για να είναι σε θέση ν' αποδίδουν σωστά και ομαδικά σε μία επιχείρηση, πρέπει να συνυπάρχουν, σ' ένα υγιές κλίμα μεταξύ τους. Έτσι, προάγεται η επικοινωνία μεταξύ τους, αλλά και η ποιοτική και καλύτερη ροή των επιχειρηματικών διαδικασιών, όπου επιτυγχάνετε μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας.
- 🌟 Νέες καινοτόμες ιδέες: Η διοίκηση ενός οργανισμού, πρέπει να είναι σε θέση να ενθαρρύνουν καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες στο εσωτερικό περιβάλλον τους. Η συνέπεια και η αυθεντικότητα στα πλαίσια του σύγχρονου management, αποτελεί μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας και συντελεί στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων στα επαγγελματικά καθήκοντα τους, επιφέροντας θετικό αντίκτυπο στην ανταγωνιστικότητα του οργανισμού.

Παράλληλα, σημαντική αξία λαμβάνει το σύγχρονο management, καθώς μέσα στο πλαίσιο που το καθορίζει εντάσσεται η μοναδική πρόταση αξίας που θα προσφέρει στην αγορά. Η δημιουργία καλής φήμης ενός οργανισμού συνδέεται με την πρόταση αξίας που αναμένεται να φέρει σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Πάντως, στον κλάδο της υγείας, το σύγχρονο management αποσκοπεί στην άριστη ποιότητα των υπηρεσιών προς τους πολίτες. Μάλιστα, η διεπιστημονική πρακτική έχει σχεδιαστεί για την προαγωγή της ενεργού συμμετοχής του κλάδου υγείας στη φροντίδα των ασθενών, σε συνδυασμό με την προσφορά των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης.

Υπό το συγκεκριμένο πλαίσιο, ενδυναμώνει τους στόχους και τις αξίες που έχουν ως επίκεντρο τον άνθρωπο και το περιβάλλον του, ενώ ταυτόχρονα επιδιώκει να εντοπίσει τους μηχανισμούς για την καλή και συνεχή επικοινωνία ανάμεσα στους επαγγελματίες υγείας, στα πλαίσια του σεβασμού της ανθρώπινης αξίας, καθώς και της αλληλεγγύης για τη συναδελφικότητα (Delva et al., 2008; Institute of Health Visiting 2015a, 2015b).

Κεφ. 2. Ηγεσία

Η ανάπτυξη των ηγετών και των ενεργειών τους, συνδέεται άρρηκτα με την επιτυχή πορεία ενός οργανισμού. Η ανάπτυξη των ηγετών, απαιτεί συνεργασία στο σύνολο του οργανισμού και εμπειρία, απορρόφηση, απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων σε όλους τους τομείς.

Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί πως το ενδιαφέρον των ανθρώπων για την ηγεσία υπάρχει από πολύ παλιά, μάλιστα εντοπίζεται από την αρχή της καταγεγραμμένης ιστορίας. Επιπλέον, η μελέτη της ηγεσίας ως επιστημονικού πεδίου ξεκίνησε στις απαρχές του περασμένου αιώνα. Μάλιστα, μία οργανωμένη επιστημονική προσέγγιση, με σκοπό τη μελέτη της ηγεσίας εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1930, ενώ αφορούσε σε πρώτο στάδιο την αποτελεσματικότητα της (Καλλιοντζή, 2020).

Αντίστοιχα, οι συστηματικές έρευνες για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας ξεκίνησαν τις επόμενες δεκαετίες σε διάφορα ινστιτούτα έρευνας και πανεπιστήμια, την περίοδο από το 1930 μέχρι το 1950. Κατά τα επόμενα πενήντα χρόνια, διαμορφώθηκαν τα μοντέλα ηγεσίας μ' επίκεντρο στα χαρακτηριστικά και στις προσωπικότητες των ηγετών, τις γνωστικές, τις αντιληπτικές και τις συμπεριφορικές λειτουργίες τους, τη φύση των αλληλεπιδράσεων ηγετών-μελών των οργανισμών, τους παράγοντες, τους στόχους και το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η ηγεσία. Ανάλογα, αποδόθηκε μία ιδιαίτερη έμφαση σε συγκεκριμένα μοντέλα, όπως για παράδειγμα αποτελούν η μετασχηματιστική και η χαρισματική ηγεσία (Καλλιοντζή, 2020).

Παράλληλα, μία άλλη έρευνα κατέληξε σε μία διαπίστωση, βάσει της οποίας η ηγεσία χαρακτηρίζεται ως ένα φαινόμενο, το οποίο είναι αντιληπτό σε μικρότερο βαθμό, παρ' όλο που έχει διαπιστωθεί η παρουσία της σημαντικά στον πλανήτη (Burns, 1978). Επιπρόσθετα, στο τέλος του 20^{ου} αιώνα, εντοπίζονται προσπάθειες με απώτερο σκοπό την

ενοποίηση των θεωριών και των μοντέλων ηγεσίας σε πιο ολοκληρωμένα πλαίσια, όπως για παράδειγμα η Θεωρία της Πλήρους Έκτασης της Ηγεσίας (Avolio & Bass, 2002).

Μάλιστα, με την ανάπτυξη της έρευνας αναφορικά με μοντέλα, καθώς και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, η έρευνα επικεντρώθηκε στη μελέτη των επιπτώσεων της στους τομείς της γνώσης, της ικανότητας, των κινήτρων και των επιδόσεων (Day & O'Connor, 2003).

Πλέον, ο νέος προσανατολισμός που υπάρχει από το 2010, επικεντρώνει στα χαρακτηριστικά των ηγετών, στις επικρατούσες συνθήκες, αλλά και στις σχέσεις των ηγετών - μελών των οργανισμών, μέσω των μετρήσεων των βιολογικών μεταβλητών και των διεργασιών. Μάλιστα, ένα ουσιαστικό ερώτημα, το οποίο αποτελεί το επίκεντρο του ενδιαφέροντος επί των θεμάτων της οργάνωσης και της διαχείρισης των οργανισμών, συνδέεται με τα χαρακτηριστικά που εξελίσσουν την ηγεσία σε αποδοτική, καθώς και αποτελεσματική. Ωστόσο, το παραπάνω ερώτημα είναι δυνατό ν' απαντηθεί ανάλογα με τον τρόπο τον οποίο προσεγγίζεται το φαινόμενο της ηγεσίας, αλλά και ταυτόχρονα είναι αντιληπτή η έννοια του «ηγέτη».

Εφόσον εφαρμοστεί η γενετική θεωρία, είναι προφανές πως εξετάζονται τα γονίδια της ηγεσίας, τα οποία κληρονομήθηκαν ανά γενεές. Από την άλλη πλευρά, σε περίπτωση που αποδοθεί βαρύτητα στα χαρακτηριστικά των ηγετών, βάσει της αντίστοιχης θεωρίας, τότε διερευνώνται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ανάμεσα σε ηγέτες όπως για παράδειγμα αποτελούν η κοινωνική θέση, το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, όπου θεωρούνται ως αποφασιστικοί παράγοντες για την ηγετική συμπεριφορά.

Σε γενικότερο πλαίσιο, τα μέλη του κοινωνικού συνόλου επιδεικνύουν μία τάση επιρροής από εξωτερικούς παράγοντες, ενώ συνήθως η σκέψη τους αποπροσανατολίζεται από την πραγματικότητα, σχετικά με τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Άρα, είναι δυνατό να διαπιστώσουν τα χαρακτηριστικά σ' ένα άτομο, τα οποία τον οδήγησαν στην επιτυχία και ν' αποτελέσουν αντικείμενο θαυμασμού. Παρ' όλα αυτά, η πραγματικότητα μπορεί να είναι τελείως διαφορετική, διότι ο ηγέτης οφείλει να συγκεντρώνει αρκετά περισσότερα χαρακτηριστικά. Συνεπώς, τα βασικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης αποτελούν (Ζωγράφος & Θωμά, 2014):

- ✓ Σαφής και λεπτομερής γνώση του υπό ανάθεση έργου.
- ✓ Αντικειμενικότητα, πειθώ και ικανότητα λήψης των αποφάσεων.
- ✓ Δημιουργικότητα και καινοτομία.
- ✓ Εμπνευστής / τρια και δημοκρατικός / ή.
- ✓ Υποστηρικτής / τρια προς τους άλλους συνεργάτες.

Ως αποτελεσματικός ηγέτης είναι δυνατό να προσδιοριστεί εκείνος που μπορεί να προσαρμόζεται στις περιστάσεις, αποδίδει διαρκώς, παρέχει τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας του ν' αποδίδουν όσο το δυνατό σε υψηλότερο βαθμό. Επιπλέον, τα υποστηρίζει συναισθηματικά, ενώ διαθέτει ισχυρό προσανατολισμό προς τον πελάτη (Ζωγράφος & Θωμά, 2014).

Μάλιστα, πρέπει να τονιστεί πως η ηγεσία στον επιχειρηματικό κόσμο, εμφανίζει διαφορές σε σχέση με την διευθυντική ιδιότητα, διότι θεωρείται το άτομο που παίρνει την εξουσία από τους υφισταμένους και τους συναδέλφους του, ενώ δεν είναι ταυτόχρονα αναγκαία να είναι στέλεχος του οργανισμού. Ωστόσο, για να είναι σε θέση ν' αναλάβει τη συγκεκριμένη θέση, σημαίνει πως έχει τα κατάλληλα προσόντα. Άρα, οι υφιστάμενοι και οι συνάδελφοί του, τον ακολουθούν πιστά, αλλά και ευσυνείδητα, με απώτερο σκοπό να υλοποιήσουν τους στόχους που έχουν τεθεί, τόσο σε προσωπικό, όσο και σ' επιχειρησιακό επίπεδο.

2.1. Εννοιολογική Προσέγγιση Ηγεσίας

Η λέξη «Ηγεσία» αποτελεί ένα παράγωγο του αρχαιοελληνικού ρήματος «ήγεομαι/ήγουμαι (ηγεώ/γούμε)», που σημαίνει: *«είμαι στην κεφαλή ή είμαι αρχηγός ή προηγούμαι και δείχνω τον τρόπο ή κατευθύνω. ή δίνω οδηγίες»*. Συνεπώς, η ηγεσία υπήρχε ως έννοια από τα αρχαία χρόνια.

Ο όρος «Ηγεσία» χρησιμοποιείται συνήθως για να περιγράψει *“τη διαδικασία μέσω της οποίας ο άνθρωπος είναι σε θέση να επηρεάσει ένα σύνολο ατόμων προκειμένου να επιτύχει ένα κοινό στόχο”* (Northouse, 2019). Ακόμα, ένας ορισμός αναφέρει πως η ηγεσία χαρακτηρίζεται ως *“μια πολύπλοκη διαδικασία με πολλαπλές διαστάσεις, ενώ μπορεί ν’ αναφέρεται σε πολιτικό, στρατιωτικό, εκπαιδευτικό περιβάλλον, καθώς στο περιβάλλον που λειτουργούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις και συχνά αναφέρεται σ’ ατομικό ή ομαδικό επίπεδο”* (Bass & Bass, 2008).

Ένας πιο πρόσφατος ορισμός αναφέρει τον «Ηγέτη» ως *“το άτομο που επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας (άτυπης ή επίσημης) με στόχο την από κοινού επίτευξη στόχων της ομάδας”* (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Ανάλογα, ένας άλλος ορισμός για τον «Ηγέτη» αναφέρει πως είναι *“το άτομο που χρησιμοποιεί το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών με τους άλλους, στην περίπτωση όπου προσπαθεί να επηρεάσει τη δική του συμπεριφορά”* (Pashardis & Brauckmann, 2008).

Παράλληλα ο «Ηγέτης» θα μπορούσε να οριστεί ως *“ο άνθρωπος που διαθέτει την ικανότητα να επηρεάζει και να αλλάζει τη συμπεριφορά ενός ατόμου ή ενός συνόλου ατόμων για την επίτευξη ορισμένων στόχων, είτε προσωπικού είτε ενός οργανισμού, αλλά για το γενικό καλό και με το λιγότερο πιθανό κόστος”* (Βογιατζόγλου & Τζιομάκας, 2005).

Φυσικά, η σωστή ηγεσία προϋποθέτει την εθελοντική συμμετοχή των ανθρώπων στις δράσεις τις οποίες καθοδηγεί ο ηγέτης, καθώς πιστεύουν στις ιδιαίτερες ικανότητές του και στα κατάλληλα προσόντα να προσφέρει τις ικανοποιητικές λύσεις στα προβλήματα τους.

Παράλληλα, πρέπει να επισημανθεί πως η έννοια της ηγεσίας δεν ταυτίζεται με τις έννοιες της εξουσίας και επιρροής, παρ' όλο που οι συγκεκριμένες διαστάσεις, κρίνονται σπουδαίες ως προς την άσκηση της ηγεσίας.

Ο λόγος αποτελεί πως εξελίσσονται συνήθως σ' ένα αντικείμενο σύγχυσης και αποπροσανατολισμού, καθώς αξιοποιούνται με τρόπο κατά τον οποίον η ερμηνεία τους δεν αντανακλά την ουσία του ηγέτη. Συνεπώς, το βασικό στοιχείο του ηγέτη αποτελεί η αποδοχή, το οποίο επιδρά σε υψηλό βαθμό στην απόδοση ενός οργανισμού που είναι υπό τη διακυβέρνηση του (Βογιατζόγλου & Τζιομάκας, 2005).

Επίσης, η ηγεσία περιλαμβάνει τις ικανότητες της συνεργασίας, της επικοινωνίας, της διαπραγμάτευσης, της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της μεταβίβασης του οράματος στο σύνολο της ιεραρχικής δομής ενός οργανισμού, στο εννοιολογικό πλαίσιο της. Η ηγεσία επιδιώκει την επίτευξη των υψηλών στόχων, ενώ ταυτόχρονα η κύρια μέριμνα της είναι η μεταβίβαση της αίσθησης της πρωτοβουλίας και της ευθύνης στους συναδέλφους.

Παράλληλα, η άσκηση της αποτελεσματικής οργάνωσης και της διοίκησης είναι ένα επιπρόσθετο χαρακτηριστικό, όπου πρέπει να συνοδεύει την ηγεσία ενός οργανισμού, ενώ ο ρόλος της κρίνεται σημαντικός ως προς τη διαμόρφωση ομαλού κλίματος, στο εσωτερικό του. Ανάλογα, το κρίσιμο ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο εργασίας, όπως χαρακτηριστικά στον κλάδο της υγείας, αποτελεί ένα από τα περισσότερο σπουδαία θέματα στις σύγχρονες κοινωνίες, στις οποίες οι συνθήκες του ανταγωνισμού προκαλούν τις ραγδαίες, μεταβαλλόμενες καταστάσεις.

Επιπρόσθετα, η αποτελεσματική ηγεσία χαρακτηρίζεται ως μια διαρκής απαίτηση, καθώς ένας αριθμός παραγόντων λειτουργεί ανασταλτικά στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων, τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, την οικοδόμηση ενός συλλογικού οράματος, σε συνδυασμό με τη διαμόρφωση υγιούς εργασιακής κουλτούρας. Ανάλογα, η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην ικανότητα της οργάνωσης με στόχο την υλοποίηση των στόχων ενός οργανισμού, ενώ ακόμα συνδέεται άρρηκτα με το βαθμό της επίτευξης των στόχων του.

2.2. Τύποι Ηγεσίας

Με προσανατολισμό τη σωστή αξιολόγηση και την επιλογή του κατάλληλου τύπου της ηγεσίας, όπου υιοθετείται στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, κρίνεται απαραίτητο να υπάρχουν ορισμένες πληροφορίες για τα δεδομένα, τα οποία σχετίζονται με την προσωπικότητα του ηγέτη, τις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους και την υφιστάμενη κατάσταση στην επιχείρηση. Επομένως, υφίστανται πέντε συγκεκριμένοι τύποι ηγεσίας, οι οποίοι αποτελούν (Μπουραντάς, 2005):

- ✚ Το πρώτο αυταρχικό στυλ (I), σύμφωνα με το οποίο ο / η ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις με προσωπική και αποκλειστική πρωτοβουλία, βάσει των υφιστάμενων πληροφοριών και έπειτα τις μεταβιβάζει σε υφισταμένους για την εκτέλεση.
- ✚ Το δεύτερο αυταρχικό στυλ (II), σύμφωνα με το οποίο ο / η ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις μόνος του, αξιοποιώντας τις υφιστάμενες πληροφορίες, αλλά και τις πληροφορίες, στις οποίες γίνεται αποδέκτης από τους υφισταμένους.
- ✚ Το πρώτο συμβουλευτικό στυλ (III), σύμφωνα με το οποίο ο / η ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις μόνος του, ωστόσο προτού συζητήσει, ταυτόχρονα συμβουλευείται ξεχωριστά, καθένα από τους υφισταμένους του.
- ✚ Το δεύτερο στυλ διαβούλευσης (IV), σύμφωνα με το οποίο ο / η ηγέτης συζητά το πρόβλημα κατά ομάδες, αποδέχεται τη γνώμη τους, ωστόσο την τελική απόφαση την παίρνει σε προσωπικό επίπεδο.
- ✚ Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ (V), σύμφωνα με το οποίο ο / η ηγέτης συζητάει το πρόβλημα στην ομάδα και η απόφαση, η οποία λαμβάνεται τελικώς είναι συλλογική.

Ανάλογα, είναι εφικτό να υπάρξει κατάταξη άλλων τύπων της ηγεσίας, οι οποίοι αποτελούν (Smith & Peterson, 1988; Μπουραντάς, 2005):

- ✚ Εκμεταλλευτικός/Αυθεντικός: Ο / η ηγέτης δεν εμπιστεύεται τους υφισταμένους, είναι καταπιεστικός προς τους εργαζόμενους, ενώ λαμβάνει τις αποφάσεις με τη δική του πρωτοβουλία. Άρα, η στρατηγική αλλά και οι στόχοι του οργανισμού, καθορίζονται αυστηρά από τη διοίκηση.
- ✚ Καλοπροαίρετος/Αυθεντικός: Ο / η ηγέτης δεν επιδεικνύει την εμπιστοσύνη σ' ένα μεγάλο βαθμό προς τους υφισταμένους, ενώ εφαρμόζει αντίστροφη ψυχολογία και είναι πεπεισμένος πως διεκπεραιώνουν τα καθήκοντα τους, με το σωστό τρόπο. Επομένως, η στρατηγική και οι στόχοι του οργανισμού καθορίζονται αυστηρά από τη διοίκηση.
- ✚ Συμβουλευτικός: Ο / η ηγέτης εμπιστεύεται τους υφισταμένους αλλά όχι σε πλήρη βαθμό, ενώ εξακολουθεί να λαμβάνει τις αποφάσεις σε ατομικό επίπεδο. Ωστόσο, μερικές φορές, συμβουλευεται τους υφισταμένους του/της. Μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας επιτυγχάνουν να υλοποιήσουν τους στόχους του οργανισμού, οι οποίοι έχουν οριοθετηθεί σε προγενέστερη φάση.
- ✚ Συμμετοχικός/Δημοκρατικός: Ο / η ηγέτης επιδεικνύει εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους του / της, σε μεγάλο βαθμό, ενώ το επίπεδο της επικοινωνίας τους κρίνεται άριστο. Ακόμα, συμμετέχουν συλλογικά στη λήψη των αποφάσεων μέσω του εποικοδομητικού διαλόγου, με βάση τα δημοκρατικά κριτήρια.

2.3. Μοντέλα και Θεωρίες Ηγεσίας

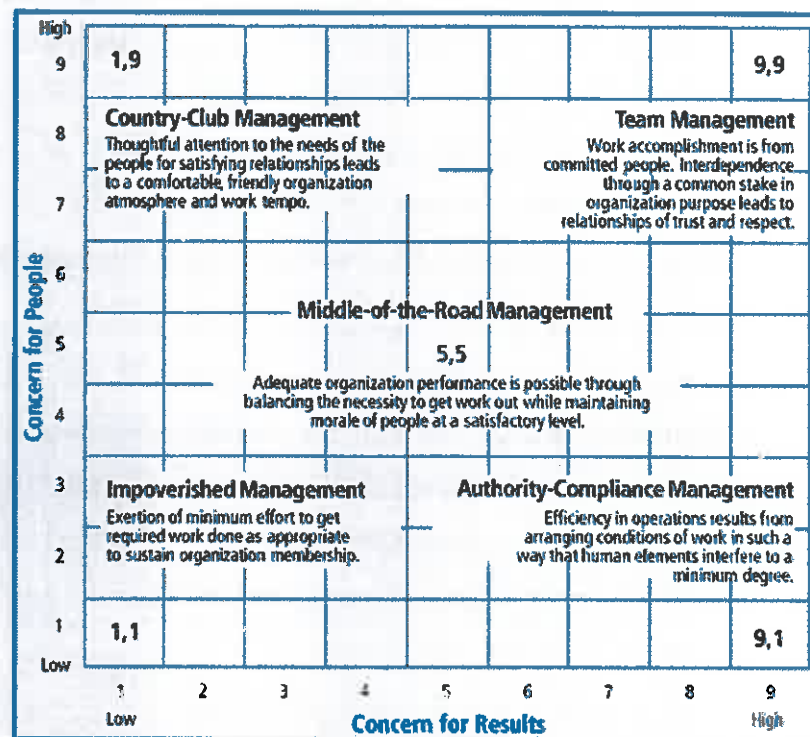
Στη σύγχρονη εποχή, υφίστανται ορισμένα μοντέλα και θεωρίες της ηγεσίας, όπου διαθέτουν διαφορετικά χαρακτηριστικά αλλά και βαθμό αποτελεσματικότητας. Αρχικώς, διακρίνεται η θεωρία των κινήτρων του "McGregor", η οποία συνδέεται σε υψηλό βαθμό, με την πρακτική της ηγεσίας. Ο "McGregor", διακατεχόταν από την αντίληψη πως το σύστημα των αξιών και οι πεποιθήσεις των διευθυντών διαμορφώνουν το στυλ διοίκησης, με γνώμονα τις υποκείμενες φιλοσοφίες της διοικητικής επιστήμης, σε πρακτικό επίπεδο. Οι φιλοσοφίες συνδυάζονται με τις βασικές κατηγορίες της ηγεσίας, οι οποίες αναφέρονται σε δύο στυλ, τα οποία είναι το αυταρχικό και το δημοκρατικό (Μπουραντάς, 2002).

Παράλληλα, η «Θεωρία Υ» του "McGregor", ως το αποτελεσματικό μοντέλο της ηγεσίας, εστιάζει προς μια απελευθερωμένη προσέγγιση, από τον καταναγκασμό, με συνέπεια να είναι δυνατή η επίτευξη ενός υψηλότερου βαθμού της αποτελεσματικότητας, σε σύγκριση με τη «Θεωρία Χ» (Stanton, 1982). Ειδικότερα, επισημαίνεται πως βάσει του περιεχομένου της «Θεωρίας Υ», το αποτέλεσμα της ηγετικής συμπεριφοράς αποτελεί η επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, ενώ ακόμα διαπιστώνεται η ικανοποίηση από την πλευρά των εργαζομένων (Τακτικός, 2017).

Από την άλλη πλευρά, τ' ανώτατα στελέχη τα οποία εφαρμόζουν τη «Θεωρία Χ», πιστεύουν πως οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους αργόσχολοι, ενώ επιπλέον δε διαθέτουν την τάση να υλοποιήσουν εργασία, πλην της περίπτωσης κατά την οποία δωροδοκηθούν ή καθοδηγηθούν (Mullins 2005). Επιπρόσθετα, λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία κινήτρων, η απαραίτητη συνθήκη είναι η σταδιακή μετάβαση από τη «Θεωρία Χ» στη «Θεωρία Υ», αποσκοπώντας να παραμένουν ικανοποιημένοι οι άνθρωποι, κατά τη διεκπεραίωση των επαγγελματικών καθηκόντων τους (Μπουραντάς, 2002).

Επιπρόσθετα, ένα μοντέλο ηγεσίας είναι το γνωστό "Managerial Grid" ή αλλιώς "Leadership Grid", διαμέσου του οποίου προσδιορίζεται ο βαθμός της εστίασης στο αποτέλεσμα του έργου και στον άνθρωπο, καθορίζοντας περαιτέρω πέντε συνδυασμούς, με ξεχωριστά στυλ ηγεσίας (Kane, 2018).

Το συγκεκριμένο πλέγμα στηρίζεται σε δύο διαστάσεις της συμπεριφοράς, γνωστοί ως "Εστίαση στους ανθρώπους" και "Εστίαση στα αποτελέσματα" (Taucan et al., 2016). Στο ακόλουθο σχήμα, αναπαρίσταται το μοντέλο της ηγεσίας "Managerial Grid", μέσω του οποίου καθορίζονται τα πέντε στυλ της ηγεσίας, όπου το πιο αποτελεσματικό αποτελεί η διοίκηση της ομάδας (9.9) (Kane, 2018; Roy, 2019).



Σχήμα 1: Μοντέλο Ηγεσίας "Managerial Grid" (Kane, 2018).

Από το παραπάνω σχήμα, παρατηρώντας τους δύο άξονες, καθορίζονται τα πέντε στυλ ηγεσίας, τα οποία είναι τα εξής (Kane, 2018; Roy, 2019):

- ✓ Εξαθλιωμένη διαχείριση (1.1).
- ✓ Διοίκηση συλλόγων της χώρας (1,9).
- ✓ Διαχείριση συμμόρφωσης αρχής (9.1).
- ✓ Μέση οδική διαχείριση (5.5).
- ✓ Διοίκηση ομάδας (9.9).

Παράλληλα, ένα μοντέλο ηγεσίας προκύπτει βάσει της θεωρίας των τεσσάρων συστημάτων του Likert, όπου υφίστανται τ' ακόλουθα κύρια συστήματα της ηγεσίας.

- ✓ Εκμεταλλευτικός/Αυθεντικός.
- ✓ Καλοπροαίρετος/Αυθεντικός.
- ✓ Συμβουλευτικός.
- ✓ Συμμετοχικός/Δημοκρατικός.

Αντίστοιχα, βάσει της θεωρίας Likert, το περισσότερο αποτελεσματικό μοντέλο της ηγεσίας είναι το συμμετοχικό / δημοκρατικό, διότι είναι εφικτό να οδηγήσει σε μία υψηλότερη απόδοση, κατά ένα ποσοστό από 20% μέχρι 40%, σε σύγκριση με τα υπόλοιπα μοντέλα (Smith & Peterson, 1988; Μπουραντάς, 2005).

Επιπρόσθετα, ένα μοντέλο ηγεσίας αποτελεί η ισχύς της ηγεσίας της ομάδας, σε αντίθεση με την ατομική (Belbin, 1993). Σε ορισμένες περιπτώσεις οι δυσκολίες οδηγούν στο μη επιθυμητό αποτέλεσμα, ενώ η αιτία που διαπιστώνεται είναι πως η ηγεσία πρέπει να διαθέτει πολλούς ρόλους, να λαμβάνει μία πληθώρα από δύσκολες αποφάσεις και να εποπτεύει την υπόλοιπη ομάδα εργασίας, προκειμένου να τον υπακούει και να ενεργεί υπό τις εντολές του / της.

Αντίθετα, η ηγεσίας της ομάδας είναι το περισσότερο αποτελεσματικό μοντέλο διοίκησης, εφόσον υφίσταται ένας ορθός και ταυτόχρονα ο δίκαιος καταμερισμός των ευθυνών. Στο μοντέλο της ομαδικής ηγεσίας, η εργασία μετατρέπεται σε περισσότερο αποτελεσματική, το προσωπικό παροτρύνεται, ενώ ο / η ηγέτης διαθέτει την ικανότητα ανάδειξης του ταλέντου, των δεξιοτήτων, αλλά και των ικανοτήτων του / της. Επομένως, οι πρωτοβουλίες μεταφέρονται από ατομικούς σε ομαδικούς στόχους, με συνέπεια ν' αναπτύσσεται ένα ομαλό κλίμα της συνεργασίας και αλληλεγγύης, με σκοπό την τελική επίτευξη τους (Belbin, 1993).

Παράλληλα, ένα αποτελεσματικό μοντέλο ηγεσίας είναι η συναλλακτική ηγεσία. Ο / η ηγέτης και το προσωπικό ενός οργανισμού, όπως χαρακτηριστικά στον κλάδο της υγείας, αλληλοσυμπληρώνονται (Burns, 1978). Η συναλλακτική ηγεσία στηρίζεται κυρίως στις αρμονικές ανθρώπινες σχέσεις του προσωπικού και του / της ηγέτη, ενώ λειτουργεί ως ένας θετικός παράγοντας, με απώτερο σκοπό την προαγωγή της αλληλεγγύης, του αλληλοσεβασμού, της αλληλοβοήθειας, καθώς της συνεργασίας (Leithwood et al., 1990).

Αντίστοιχα, υφίσταται ένα μοντέλο ηγεσίας, το αποκαλούμενο ως "Vroom-Yetton", όπου στοχεύει στην κάλυψη της αδυναμίας των υπολοίπων ανθρώπων, όσον αφορά τη διαμόρφωση των σχέσεων, οι οποίες συσχετίζονται με τη συμπεριφορά με την υφιστάμενη κατάσταση του ηγέτη, σε μία δεδομένη χρονική περίοδο.

Προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση, αναπτύχθηκε το μοντέλο, βάσει του οποίου ο / η ηγέτης διαθέτει την επιλογή της εφαρμογής από 5 εναλλακτικά στυλ ηγεσίας, με το βασικό κριτήριο, το βαθμό και τον τρόπο που οι υφιστάμενοι συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων ενός οργανισμού (Μπουραντάς, 2005).

Τα συγκεκριμένα πέντε στυλ ηγεσίας αποτελούν τα εξής:

- ✓ Το πρώτο αυταρχικό στυλ (I).
- ✓ Το δεύτερο αυταρχικό στυλ (II).
- ✓ Το πρώτο συμβουλευτικό στυλ (III).
- ✓ Το δεύτερο στυλ διαβούλευσης (IV).
- ✓ Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ (V).

Με προσανατολισμό τη σωστή αξιολόγηση της επιλογής του στυλ ηγεσίας, το οποίο θα εφαρμοστεί σε μία εταιρεία, κρίνεται απαραίτητη η αντικειμενική πληροφόρηση αναφορικά με τα δεδομένα, όπου αφορούν την προσωπικότητα της ηγεσίας, τις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους, αλλά και το κλίμα το οποίο κυριαρχεί στο εσωτερικό της επιχείρησης. Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ, βάσει του οποίου ο / η ηγέτης συζητάει το πρόβλημα εντός της ομάδας, με τις αποφάσεις να λαμβάνονται σε συλλογικό επίπεδο, θεωρείται το πιο αποτελεσματικό (Μπουραντάς, 2005).

Κεφ. 3. Ηγεσία και Management: Δύο διαφορετικοί ρόλοι

Η ηγεσία χαρακτηρίζεται ως μια σχέση επιρροής η οποία αποσκοπεί σε μετακίνηση οργανώσεων ή ομάδων ατόμων προς ένα φανταστικό μέλλον, όπου εξαρτάται από την ευθυγράμμιση των αξιών, καθώς και την καθιέρωση των αμοιβαίων σκοπών (Kane, 2018). Η βαθύτερη εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας προϋποθέτει την αντίληψη των εννοιών της δύναμης, της εξουσίας, αλλά και της επιρροής (Μπουραντάς 2005).

Η πλειοψηφία των θεωριών οι οποίες χαρακτηρίζουν τον αποτελεσματικό ηγέτη στηρίζονται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Επιπλέον, με προσανατολισμό την άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας, ως υψηλού βαθμού σπουδαιότητας κριτήρια θεωρούνται οι ιδιότητες, το ταλέντο, ο τρόπος σκέψης, η συμπεριφορά, οι στόχοι και οι αποφάσεις που λαμβάνει ο ηγέτης (Pinnow, 2011).

Από την άλλη μεριά, το "management" προσδιορίζεται ως μια εργασία, η οποία πραγματοποιείται με ανθρώπους και δια μέσου άλλων ατόμων και ομάδων, με στόχο την υλοποίηση των στόχων ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης (Hersey & Blanchard, 1977). Ανάλογα, η διοίκηση καθορίζεται ως η διαδικασία του συντονισμού ανθρώπων και άλλων πηγών, με προσανατολισμό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Pride et al., 1996).

Παρ' όλα αυτά, η ηγεσία και το "management" είναι δύο ανεξάρτητα συστήματα, όπου αλληλοσυμπληρώνονται. Η διοίκηση δραστηριοποιείται με την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας στις οργανωμένες δομές, ενώ από την άλλη πλευρά, η ηγεσία με την αντιμετώπιση των μεταβολών. Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση ασχολείται με το σχεδιασμό, τον προϋπολογισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, την εποπτεία, καθώς και την επίλυση των προβλημάτων. Αντίθετα, η ηγεσία αναλαμβάνει τον προσανατολισμό των δράσεων του οργανισμού προς την αλλαγή, την κινητοποίηση των στελεχών και τη δημιουργία οράματος του (Kotter, 1990).

Αντίστοιχα, η ηγεσία καθίσταται ικανή να διαχειρίζεται τα συναισθήματα της μ' έναν πιο ομαλό τρόπο, να περιορίζει τις δυσμενείς παρορμήσεις και να αλληλοεπιδρά στις σχέσεις της με τον εργασιακό περίγυρο της, σε ομαλά πλαίσια.

Έτσι, αποφεύγει τις εντάσεις και τις συγκρούσεις, επιδεικνύοντας την επιμονή, την ηρεμία και τη μεθοδικότητα στην υλοποίηση των σκοπών του οργανισμού. Επιπρόσθετα, ένας σπουδαίος παράγοντας που αναδεικνύεται είναι η αυτογνωσία και χαρακτηρίζεται ως θετικό γνώρισμα, με το οποίο η ηγεσία είναι δυνατό να κατανοήσει και ν' αποσαφηνίσει το ψυχικό κόσμο της, βάσει των αντικειμενικών κριτηρίων.

Ειδικότερα, στον κλάδο της υγείας, όπου επικρατούν σε υψηλό βαθμό οι εντάσεις, οι ηγέτες οφείλουν να συνεργάζονται αρμονικά με τους επαγγελματίες υγείας και τους ασθενείς, να ενδιαφέρονται ν' αναπτύξουν τις κοινωνικές σχέσεις μαζί τους, προωθώντας την επικοινωνία, στα πλαίσια του δημοκρατικού διαλόγου.

Αντίστοιχα, να επιδιώκουν την παροχή ολοκληρωμένης φροντίδας μ' εστίαση προς τον ασθενή, προκειμένου να υπάρχει ένα έντονο ενδιαφέρον για τη θεραπεία του, μία πεποίθηση που οφείλεται να καλλιεργείται και να μεταδίδεται, στα πλαίσια του ηγετικού ρόλου του, η οποία θα συμβάλλει με τη σειρά της στη φήμη του οργανισμού.

Ως αποτελεσματικός ηγέτης προσαρμόζεται στις περιστάσεις, αποδίδει διαρκώς, παρέχει τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας του ν' αποδίδουν στο μέγιστο βαθμό και ταυτόχρονα τα υποστηρίζει συναισθηματικά (Ζωγράφος & Θωμά, 2014).

3.1. Ιδιότητες και Διαφορές Μεταξύ Ηγεσίας και Διοίκησης (Management)

Άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός πως οι περισσότεροι άνθρωποι αξιολογούν έναν ηγέτη βάσει των επιτευγμάτων και της επιτυχίας του. Το κύρος, ο πλούτος, η υψηλή κοινωνική θέση χαρακτηρίζονται ως σημαντικές ενδείξεις προκειμένου να θεωρηθεί ως επιτυχημένος ηγέτης. Παρ' όλα αυτά, ο / η ηγέτης οφείλει να διαθέτει χαρακτηριστικά, ώστε να θεωρηθεί ικανός, τα οποία είναι τα παρακάτω:

- ✚ Σαφής και λεπτομερής επίγνωση του έργου, του οποίου του / της έχει ανατεθεί να υλοποιήσει επιτυχώς.
- ✚ Αντικειμενικότητα, πειθώ και ικανότητα ως προς τη λήψη των αποφάσεων.
- ✚ Δημιουργικότητα και καινοτομία.
- ✚ Εμπνευστής και δημοκρατικός.
- ✚ Εμπυχωτής και παρακινητής προς τους συνεργάτες του.


Εν τω μεταξύ, στον κλάδο των επιχειρήσεων, αρκετά στελέχη συχνά διαθέτουν την πεποίθηση πως οι όροι «ηγέτης» και «διευθυντής» έχουν ταυτόσημη σημασία. Παρ' όλα αυτά, πρόκειται για δύο διαφορετικούς όρους, διότι (Βογιατζόγλου & Τζιομάκας, 2005):

- ✚ Ηγέτης θεωρείται το άτομο που λαμβάνει την εξουσία από τους υφισταμένους και τους συναδέλφους του, ενώ ταυτόχρονα δεν είναι κατ' ανάγκη στέλεχος. Ωστόσο, διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα για την ανάληψη της θέσης της ηγεσίας. Άρα, οι υφιστάμενοι καθώς και οι συνάδελφοί του, τον ακολουθούν πιστά και εθελοντικά, με προσανατολισμό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, συνεπώς υπακούουν στις εντολές του.

Βέβαια, η υπακοή στις διαταγές του δε σηματοδοτεί την υποχρέωση από τους υπολοίπους, αλλά το πράττουν επειδή το επιθυμούν σ' ένα προσωπικό επίπεδο, διεκπεραιώνοντας τα καθήκοντα τους με διάθεση και δίχως δυσαρέσκεια, ενώ ταυτόχρονα προσβλέπουν τους εταιρικούς στόχους ως ατομικές επιδιώξεις τους.

Συνεπώς, ο ηγέτης χαρακτηρίζεται το άτομο που διαθέτει την ικανότητα να εμπνέει τους υπολοίπους, να καθοδηγεί με σωστό τρόπο, καθώς να προσφέρει ένα αίσθημα της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης. Αντίστοιχα, παρακινεί και παροτρύνει τους

συνεργάτες του να εργαστούν ομαδικά για την υλοποίηση ενός κοινού στόχου, όπου είναι προτεραιότητα. ακόμα και κατά τη διάρκεια της απουσίας του.

 Διευθυντής Χαρακτηρίζεται το στέλεχος που διορίζεται από έναν ανώτερο για την επιτέλεση μιας εργασίας. Ο βασικός σκοπός του διευθυντή αποτελεί η διαχείριση ως προς τις διοικητικές αρμοδιότητες, τον καθορισμό των στόχων που πρέπει να υλοποιηθούν και την ανάληψη των ευθυνών εξ' ολοκλήρου.

Παρ' όλα αυτά, υφίσταται μια πολύ σημαντική διαφορά ανάμεσα στον διευθυντή (διοικητή) και στον ηγέτη, ως προς το διορισμό του/της. Ο διευθυντής (μάνατζερ), είναι σε θέση να μη διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα και ενδέχεται να βρίσκεται στη θέση εξαιτίας ενός συγκεκριμένου λόγου, όπως χαρακτηριστικά της γνωριμίας ή του συγγενικού βαθμού. Από την άλλη πλευρά, δεν ισχύει το παραπάνω όσον αφορά τον / την ηγέτη, όπου οφείλει να διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα για την ανάληψη της ηγετικής θέσης (Βογιατζόγλου & Τζιομάκας, 2005).

Παρ' όλα αυτά, το αποτέλεσμα τέτοιων επιλογών, δηλαδή με βάση αναξιοκρατικά κριτήρια, συνήθως προκαλεί προβλήματα ως προς την επιτέλεση του έργου. Πιο συγκεκριμένα, τα προβλήματα τα οποία καλείται ν' αντιμετωπίσει ο / η διευθυντής (μάνατζερ), αποτελούν ο υψηλός βαθμός δυσκολίας των κρίσιμων ζητημάτων, η αδυναμία της λήψης ορθών αποφάσεων, με συνέπεια να δημιουργούνται τριγμοί στο εσωτερικό και αβεβαιότητα για τη μελλοντική πορεία της εταιρείας.

Ωστόσο, οι υφιστάμενοι οφείλουν να υπακούουν στις εντολές του / της διευθυντή, διότι είναι σε θέση ισχύος, εξουσίας. Επομένως, διαπιστώνεται συχνά το φαινόμενο εξ' αναγκασμού των υφισταμένων για τη διεκπεραίωση των επαγγελματικών τους καθηκόντων, υπό συνθήκες αφόρητης πίεσης και εκτέλεσης διαταγών, οι οποίες αντίκεινται στις αξίες τους.

Απόρροια αποτελεί να εντείνεται η αντιπάθεια τους προς την προσωπικότητα του / της διευθυντή (μάνατζερ), όπου πιθανό να επιδράσουν δυσμενώς στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων (Βογιατζόγλου & Τζιομάκας, 2005).

Άρα, εξάγεται το συμπέρασμα πως ο ρόλος της ηγεσίας αποτελεί η ενασχόληση της με το όραμα, την επικοινωνία, την πειθώ, τα κίνητρα, την επιρροή, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Από την άλλη πλευρά, ο / η διευθυντής (μάνατζερ) απαιτεί από τους εργαζόμενους του να δουλεύουν αποδοτικά σε όλα τα επίπεδα, μην αποδίδοντας τόση έμφαση στην προσωπικότητά τους.

Μάλιστα, με απώτερο σκοπό την ανάληψη της θέσης του μάνατζερ, δεν απαιτείται το άτομο να έχει ορισμένες αρετές, όπως να είναι πολύ τολμηρός, ωστόσο χρειάζεται να είναι σε μεγάλο βαθμό εργατικός, επίμονος και ανθεκτικά πνευματικός, ενώ να διαθέτει υψηλή αντοχή στις αντιξοότητες και ταυτόχρονα ν' αναλύει τις καταστάσεις μ' ευφυή τρόπο.

Επιπρόσθετα, υπάρχει μία πληθώρα ικανών μάνατζερ, ωστόσο η διοίκηση είναι αναποτελεσματική εξαιτίας της μετριότητάς τους ως προς την αποτύπωση των στόχων τους. Συχνά δυσκολεύονται ν' αναγνωρίσουν την αξία της δουλειάς των συνεργατών και δεν έχουν πολύ υψηλό βαθμό φαντασίας, δημιουργικότητας και ειδικών επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Αντίστοιχα, παρατηρείται πως οι μάνατζερ δυσκολεύονται να εμπνεύσουν και να παροτρύνουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, διότι η επίτευξη των παραπάνω στόχων απαιτεί ηγετικά χαρακτηριστικά και ιδιότητες, τις οποίες αποκλειστικά ο / η ηγέτης είναι σε θέση να διαθέτει στη σύγχρονη εποχή (Δριτσάκος & Κοσκινίδης, 2014).

Ο ακόλουθος πίνακας παραθέτει ορισμένες από τις περισσότερο σημαντικές και αντιπροσωπευτικές διαφορές ανάμεσα στον /στην «Ηγέτη» και στον / στην «Διευθυντή» (Σβώλης, 2018).

Πίνακας 1: Διαφορές μεταξύ Ηγέτη και Μάνατζερ

Ηγέτης	Μάνατζερ
<ul style="list-style-type: none"> • Εεχωρίζει. • Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη. • Κερδίζει σεβασμό και εμπιστοσύνη. • Είναι καινοτόμος και υλοποιεί τις αλλαγές. • Ενδιαφέρεται για το «γιατί», αλλά και πραγματικά. <ul style="list-style-type: none"> • Εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί. • Υλοποιεί τις σωστές κινήσεις. • Εστιάζει στο μέλλον. • Εμβαθύνει σε ανθρώπους και συναισθήματα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Διορίζεται. • Χρησιμοποιεί τη δύναμη που του παρέχεται. • Δίνει εντολές, επιβραβεύει ή τιμωρεί. <ul style="list-style-type: none"> • Προτιμάει τη σταθερότητα. • Αποδέχεται την πραγματικότητα. • Διαχειρίζεται το "status quo". • Υλοποιεί τα σωστά πράγματα. <ul style="list-style-type: none"> • Εστιάζει στο παρόν. • Εμβαθύνει σε διαδικασίες και λογική.

3.2. Σχέση Ηγεσίας, Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Αποτελεσματικότητα Μονάδων Υγείας

Η διαχείριση της λειτουργίας των μονάδων της υγείας αποτελεί ένα αναπόσπαστο μέρος κάθε οργανισμού, όπου πρέπει να στηρίζεται σε αποφάσεις της διοίκησης βάσει των δημοκρατικών κριτηρίων. Παράλληλα, οι ενέργειες και οι αποφάσεις της διοίκησης σ' έναν οργανισμό, όπως στον κλάδο της υγείας, επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Το αποτέλεσμα επεκτείνεται περαιτέρω σε πελάτες και σε συνεργάτες – προμηθευτές ιατροφαρμακευτικού και τεχνολογικού εξοπλισμού.

Οι ηγέτες και οι διευθυντές (managers) οφείλουν να έχουν την ηθική υποχρέωση ν' αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους με αξιοπρέπεια και με υπευθυνότητα. Προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση, η παρουσία των ψυχολόγων στους υγειονομικούς οργανισμούς, έναν κλάδο που χαρακτηρίζεται από μεγάλο άγχος και προκαλεί ορισμένα αρνητικά συναισθήματα, όπως κατάθλιψη, κρίνεται σημαντική προσφορά για την ευεξία και τη ψυχική ισορροπία των εργαζομένων.

Επομένως, ο προγραμματισμός της προαγωγής υγείας στο χώρο εργασίας οφείλει να στηρίζεται στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή των κατάλληλων παρεμβάσεων, οι οποίες ν' απευθύνονται στο ψυχοκοινωνικό περιβάλλον, καθώς και στο ιδεολογικό πλαίσιο της εργασίας (Janer et. al., 2002).

Άρα, η ηγεσία του οργανισμού πρέπει να δώσει την εντολή προς τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού για την πρόσληψη εξειδικευμένων ψυχολόγων, προκειμένου οι επαγγελματίες υγείας να είναι σε θέση ν' ανταπεξέρχονται καλύτερα στα εργασιακά καθήκοντα τους, κατά επέκταση να συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των μονάδων υγείας.

Παράλληλα, οι οργανισμοί σε διάφορους κλάδους ανταγωνίζονται σ' εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει εξελιχθεί σε μία κύρια πηγή της ανταγωνιστικότητας. Μάλιστα, η επιτυχία των οργανισμών, συμπεριλαμβανομένου των υγειονομικών είναι εφικτή στην περίπτωση κατά την οποία η ηγεσία σε συνεργασία με τη διοίκηση, μεριμνούν για την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις.

Πρέπει ν' αποδίδουν την αίσθηση προς τους εργαζομένους πως αναδεικνύεται το έργο τους, η προσωπική προσπάθεια τους, μέσα από την επιτυχία του οργανισμού, ώστε να διαθέτουν την πεποίθηση πως οι επιχειρησιακοί και οι προσωπικοί στόχοι συνδέονται άρρηκτα. Έτσι, να παροτρύνονται να καταβάλλουν τη μέγιστη προσπάθεια στα καθήκοντα τους, υπό τις καλύτερες συνθήκες εργασίας, κατά επέκταση ν' αυξάνεται η αποδοτικότητα του οργανισμού.

Υπό το συγκεκριμένο πλαίσιο, η ικανοποίηση από την εργασία και η αφοσίωση προς έναν οργανισμό, χαρακτηρίζονται ως οι δύο κύριες παράμετροι για την αύξηση τόσο της αποτελεσματικότητας της εργασίας των επαγγελματιών υγείας, όσο και της συνολικής απόδοσης της μονάδας υγείας. Μάλιστα, οι παραπάνω δείκτες μπορούν να εξελίξουν έναν υγειονομικό οργανισμό σε περισσότερο ανταγωνιστικό και δραστήριο, με αποτέλεσμα ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό το προσωπικό, άρα να συνεισφέρει σε υψηλό βαθμό στην υλοποίηση των στόχων του, όπου αποτελεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα των μονάδων υγείας (Lok & Crawford, 2001).

Παράλληλα, η συσχέτιση μεταξύ του τύπου της ηγεσίας και της αποτελεσματικής λειτουργίας ενός οργανισμού, όπως χαρακτηριστικά μίας μονάδας υγείας, εμφανίζει ένα έντονο ενδιαφέρον. Η χαρισματική καθώς και η μετασχηματιστική ηγεσία είναι δυνατό να παρακινήσει τους εργαζομένους ν' αποδώσουν στο μέγιστο βαθμό. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παροτρύνουν αλλά και εμπνέουν τους εργαζομένους ν' αφοσιωθούν πλήρως στα επαγγελματικά καθήκοντα τους. Έτσι, οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν όχι μόνο τη διάθεση να καταβάλουν περισσότερο κόπο στη δουλειά τους, αλλά παρέχουν τη συνδρομή τους προς τους συναδέλφους τους, ν' αυξήσουν την απόδοσή τους και ν' αντιμετωπίσουν τα πιθανά προβλήματα τους, στον εργασιακό χώρο (Bass, 1985).

Η οργανωσιακή συμπεριφορά των μετασχηματιστικών ηγετών σε συνδυασμό με τις κοινωνικές δεξιότητες τους, ενδυναμώνουν την οργανωτική δημόσια συμπεριφορά των υπαλλήλων (Podsakoff et al., 2000). Συνεπώς, αποδεικνύεται πως η συμπεριφορά των μετασχηματιστικών ηγετών, διαθέτει αρκετά κοινά γνωρίσματα με τ' αντίστοιχα της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Ακόμα, οι στάσεις των ηγετών, οι οποίοι / ες παρέχουν την ελευθερία προς τους υφισταμένους τους να εμπλέκονται αλλά και ν' αναδεικνύουν τις υποστηρικτικές στάσεις απέναντι τους επιφέρει θετική επιρροή στη συμπεριφορά της κατάστασης των εμπλεκομένων σε μία επιχείρηση.

Από την άλλη πλευρά, η αντικατάσταση ηγέτη έχει συσχετιστεί με την οργανωτική συμπεριφορά των εργαζομένων (Settoon et al., 1996). Η αποδοχή και η ικανοποίηση των υφισταμένων εξομαλύνουν την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη συμπεριφορά της κατάστασης του οργανισμού, ενώ ο συγκεκριμένος τύπος της ηγεσίας παροτρύνει αλλά και εμπνέει τους εργαζομένους, ενδυναμώνοντας την οργανωσιακή συμπεριφορά τους (MacKenzie et al., 1999).

Συμπερασματικά, η διαμορφωτική ηγεσία συνδέεται θετικά με την οργανωτική κατάσταση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων. Οι κοινωνικές δεξιότητες χαρακτηρίζονται ως μία επιδραστική παράμετρο προς την ορθή διευθέτηση των διαπροσωπικών σχέσεων (Sosik & Megerian, 1999). Ανάλογα, οι συγκεκριμένες δεξιότητες κρίνονται αρκετά σπουδαίες για την προαγωγή ενός κλίματος αποδοχής και διαπραγμάτευσης με τους υπαλλήλους, όπου ενδέχεται να τους παροτρύνει να δουλέψουν περισσότερο, εκτός των συμβατικών καθηκόντων τους.

Επιπρόσθετα, με βάση το γεγονός πως η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται ως ένα υγιές πρότυπο για τους εργαζομένους, οφείλει σε προσωπικό επίπεδο να επιδεικνύει οργανωτική συμπεριφορά και ταυτόχρονα να εμπνέει τον απαραίτητο σεβασμό προς τους εργαζόμενους. Μάλιστα, η οργανωτική συμπεριφορά πρέπει να προσμετράει το δυναμικά εξελισσόμενο περιβάλλον, το οποίο διαρκώς μεταβάλλεται και επιδρά στην πορεία των οργανισμών, όπως του υγειονομικού κλάδου. Η οργανωτική συμπεριφορά ακολουθεί τη συμπεριφορά των ανθρώπινων αρχών.

Αντίστοιχα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αποδίδουν ιδιαίτερη έμφαση στις αξίες, όπου διαθέτουν τον προσανατολισμό προς τους άλλους, παρά στις ατομικές επιδιώξεις τους. Η προσπάθεια των μετασχηματιστικών ηγετών τους αναδεικνύουν στο εσωτερικό των οργανισμών, διαμορφώνοντας θετική γνώμη οι υφιστάμενοι και οι εργαζόμενοι όσον αφορά την προσωπικότητα τους, αφού αντιλαμβάνονται πως ενδιαφέρεται πραγματικά και είναι δίπλα τους για την εξέλιξη τους και τη ψυχική γαλήνη τους (Choi & Yoon, 2005).

3.3. Σύνδεση Μορφών Ηγεσίας με Πρακτικές Διοίκησης (Management) στις Μονάδες Υγείας

Οι προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα είναι ορατές καθώς και ρεαλιστικές. Η ηγεσία ενός υγειονομικού οργανισμού μπορεί να διευκολύνει σημαντικά τη διαχείριση της ζωής των επαγγελματιών υγείας, τους, εφαρμόζοντας ορισμένες πρακτικές. Παρ' όλο που η ιδανική ισορροπία ανάμεσα στον εργασιακό και στον προσωπικό βίο είναι διαφορετική για κάθε άτομο, υφίστανται αρκετοί τρόποι με τους οποίους η ηγεσία είναι σε θέση να προσφέρει στους ανθρώπους ευκαιρίες να εξισορροπήσουν τη δουλειά με την προσωπική ζωή τους. Ενδεικτικά, η εφαρμογή των προγραμμάτων ισορροπίας μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής, βελτιώνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, κατά επέκταση συνεισφέρουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των μονάδων υγείας.

Αξίζει να τονιστεί πως στον κλάδο της υγείας η μετασχηματιστική ηγεσία είναι εκείνη που παροτρύνει τους επαγγελματίες, ταυτόχρονα ενδυναμώνει την απόδοσή τους (Abdelhafiz et al, 2016). Μάλιστα, σχετικά με την κρίση Covid-19, οι έρευνες συγκλίνουν στο συμπέρασμα πως η μετασχηματιστική ηγεσία επιφέρει θετική επιρροή στους ιατρούς (Corbos et al, 2021), στους επαγγελματίες της ψυχικής υγείας (Tabasum & Ghosh, 2021), καθώς στους νοσηλευτές (Snead, 2021; Zhaghini et al, 2021) με αντίκτυπο στη ψυχολογία τους και στην υποκίνηση τους (Snead, 2021).

Μάλιστα, ορισμένες έρευνες έχουν διεξαχθεί στην ελληνική επικράτεια. Πιο συγκεκριμένα, σε μία έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα εκατό νοσηλευτών στο Γενικό Νοσοκομείο της Αλεξανδρούπολης, το οποίο υπήρξε ως μία μονάδα αναφοράς για την πανδημία. Τα πορίσματα της έρευνας απέδειξαν πως υφίσταται ένα στυλ της ηγεσίας, με προσανατολισμό στη συναλλακτική ηγεσία, με χαρακτηριστικά επιβολής της ισχύος της εξουσίας, σε αρκετές περιπτώσεις (Τζιόμαλλου, 2021).

Γενικότερα, το συμπέρασμα που προκύπτει αποτελεί πως το όραμα της ηγεσίας είναι περισσότερο ξεκάθαρο από τα προηγούμενα έτη, ωστόσο οι επαγγελματίες υγείας στο νοσοκομείο δε διαθέτουν την ικανότητα να εκφραστούν άνετα για τα γεγονότα αλλά και να προτείνουν αλλαγές.

Το αποτέλεσμα είναι πως υφίσταται ένα αρνητικό κλίμα σε συνδυασμό με την απουσία των κινήτρων. Τα ενδεχόμενα κίνητρα χαρακτηρίζονται ως αλτρουιστικά και συνδέονται με την θέληση των επαγγελματιών υγείας να παρέχουν τις υπηρεσίες τους προς κοινωνικό σύνολο (Τζιόμαλλου, 2021).

Σε μια άλλη εμπειρική έρευνα, αξιοποιήθηκε ένα δείγμα από εκατό πενήντα έξι επαγγελματίες υγείας, σε στρατιωτικό νοσοκομείο. Τα πορίσματα της έρευνα απέδειξαν πως υφίσταται ένα μέτριο επίπεδο μετασηματιστικής, καθώς και συναλλακτικής ηγεσίας. Το αποτέλεσμα είναι ότι υφίσταται δυσαρέσκεια, σε ορισμένο βαθμό. Επιπρόσθετα, οι επαγγελματίες υγείας δεν είναι ευχαριστημένοι από τα κίνητρα ανταμοιβής, καθώς την απουσία προοπτικής.

Αντίθετα, η φύση της δουλειάς και η προσφορά προς το συνάνθρωπο αποτέλεσαν αρκετά σπουδαία κίνητρα. Σχετικά με την επιρροή του στυλ ηγεσίας στην κουλτούρα, η μετασηματιστική ηγεσία εμφανίζεται να διαθέτει το υψηλότερο θετικό αντίκτυπο στην κουλτούρα, αναδεικνύοντας τις προϋποθέσεις για κουλτούρα οικογένειας (Σιλιόγκας κ.α., 2021).

Γενικότερα, οι μετασηματιστικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται ως χαρισματικοί, όπου διαθέτουν το όραμα, την υψηλού βαθμού δέσμευση στους στόχους τους, καθώς και μεγάλη αυτοπεποίθηση. Αποτελεί έναν φορέα επικοδομητικών μεταβολών, δραστηριοποιείται σ' ένα μη συμβατικό επίπεδο, ενώ περαιτέρω έχει επικοινωνιακές ικανότητες (Cross & Carbery, 2022).

Παρ' όλα αυτά, πρέπει να τονιστεί πως η φύση των δημόσιων νοσοκομείων στο ελληνικό κράτος συνδέεται πιο στενά με την γραφειοκρατική κουλτούρα, κατά επέκταση συνήθως λειτουργεί με το αντίστοιχο στυλ της ηγεσίας, το οποίο είναι το συναλλακτικό (Ζερβέα, 2021). Το παραπάνω πόρισμα εξακριβώνεται από το γεγονός πως σε νοσοκομεία της ελληνικής επικράτειας κυριαρχεί το γραφειοκρατικό μοντέλο, το οποίο συσχετίζεται με την επιλογή του στυλ ηγεσίας, στον κλάδο της υγείας, όπου είναι ένα γραφειοκρατικό στυλ, το οποίο συνδέεται πιο στενά με το συναλλακτικό μοντέλο (Γουλά κ.α., 2014).

Παράλληλα, σχετικά με τις διεθνείς έρευνες, το στυλ ηγεσίας κατά την κρίση της πανδημίας, επέφερε μία υψηλού βαθμού επιρροή στην οργανωσιακή κουλτούρα και στη συνολική διαχείριση της κρίσης Covid-19, από τις μονάδες υγείας. Υφίσταται αριθμός ερευνών, τα ευρήματα των οποίων αποδεικνύουν πως στην περίπτωση κατά την οποία οι ηγέτες βρέθηκαν πλησίον στους επαγγελματίες υγείας και στους ασθενείς, διαμέσου της εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας, επέφεραν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας φιλικής κουλτούρας, η οποία είναι δυνατό να χαρακτηριστεί ως κουλτούρα οικογένειας (Zhao et al., 2020; Obrien et al., 2021).

Επομένως, οι επαγγελματίες στις μονάδες υγείας διέθεταν μία υψηλότερου βαθμού υποκίνηση, με προσανατολισμό να συνεισφέρουν τα μέγιστα, στην πιο σωστή διαχείριση της κρίσης, Covid-19 (Hutagalung et al, 2020). Παρ' όλα αυτά, αξίζει να επισημανθεί πως η πανδημία επέφερε συναισθήματα φόβου στους Έλληνες πολίτες (Parlapani et al, 2020), καθώς σε υψηλό βαθμό στους επαγγελματίες υγείας, όπου έπρεπε ν' αναλάβουν ένα υψηλό μερίδιο ευθύνης, εξαιτίας της ψυχολογικής καταπόνησης τους.

Μάλιστα, οι εργαζόμενοι στον κλάδο της υγείας, οι οποίοι εργάζονταν σε μονάδες αναφοράς και έπρεπε ν' αντιμετωπίσουν πολύ κρίσιμα περιστατικά, αρκετά εκ των οποίων είχαν αρνητική κατάληξη, επιβαρύνθηκαν σε υψηλό βαθμό, με συνέπεια να διαπιστωθούν μεγάλα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης. Απόρροια είναι να εμφανίζουν συνήθως απουσία κινήτρων, διότι διαθέτουν την πεποίθηση πως η ηγεσία των μονάδων υγείας και η πολιτεία δεν τους συμπαραστέκεται στο βαθμό που τους αναλογεί για το έργο που προσφέρουν προς το κοινωνικό σύνολο (Zahariadis et al, 2021).

3.4. Η Επίδραση της Ηγεσίας στην Απόδοση των Επαγγελματιών Υγείας

Η επίδραση της ηγεσίας διαδραματίζει ένα σπουδαίο ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων και συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση τους. Μάλιστα, ορίζεται ως η ικανοποίηση που νιώθει ο εργαζόμενος από τη φύση της εργασίας του, τις οικονομικές αποδοχές, τις συνθήκες εργασίας, τις προοπτικές σταδιοδρομίας, καθώς και τις σχέσεις με ανωτέρους και συνεργάτες. Η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την ισορροπία μεταξύ των εισροών εργασίας - όπως για παράδειγμα αναφέρονται η εκπαίδευση, ο χρόνος εργασίας, η προσπάθεια, καθώς οι εκροές από την εργασία, όπως ο μισθός, η πρόσθετη αμοιβή και οι συνθήκες εργασίας (Petruța & Boer, 2014).

Στην περίπτωση που οι εκροές εργατικού δυναμικού αυξηθούν σε σχέση με την εισροή της εργασίας, τότε η ικανοποίηση από τη δουλειά αυξάνεται και εξαρτάται από τις αποφάσεις της ηγεσίας. Επομένως, πρέπει να υπάρξει μέριμνα για την ενδυνάμωση των εκροών του εργατικού δυναμικού, προκειμένου ν' αυξηθεί η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων. Αντίστοιχα, η ηγεσία μπορεί να κατευθύνει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με προσανατολισμό να ενεργήσει μέσω έξυπνης στρατηγικής ώστε να εντοπίσει τις σωστές λύσεις σε κρίσιμα θέματα, τα οποία συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, άρα και με την απόδοσή τους, όπως αποτελούν (Spector, 1985):

- ✓ Τα δομικά χαρακτηριστικά του οργανισμού, ουσιαστικά το φυσικό περιβάλλον της εργασίας και οι σχέσεις με τους συναδέλφους.
- ✓ Οι ρόλοι των επαγγελματιών σ' έναν οργανισμό. Η αποσαφήνιση των ρόλων των υπαλλήλων στο εσωτερικό ενός οργανισμού κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, με απώτερο σκοπό ν' αποφευχθούν πιθανές συγκρούσεις, οι οποίες προκαλούνται από τη σύγχυση και την ασάφεια των ρόλων.
- ✓ Το άγχος, δηλαδή η έντονη πίεση που βιώνουν συνήθως οι επαγγελματίες στο χώρο εργασίας τους. Μάλιστα, στον υγειονομικό κλάδο, ένα σημαντικό ποσοστό βιώνει άγχος λόγω των στρεσογόνων καταστάσεων που επικρατούν στις μονάδες υγείας.

- ✓ Ικανότητα του συνδυασμού των επαγγελματιών και των οικογενειακών ευθυνών.
Ο θετικός αντίκτυπος της στρατηγικής του οργανισμού, όπως για παράδειγμα το ευέλικτο ωράριο εργασίας, οι άδειες, οι εγκαταστάσεις της παιδικής μέριμνας, είναι εφικτό να συντελέσουν στην εργασιακή δέσμευση, κατά επέκταση στην αύξηση της απόδοσης των επαγγελματιών σε διάφορους κλάδους, όπως της υγείας.

Στο συγκεκριμένο σημείο, αξίζει να τονιστεί πως η έννοια της αφοσίωσης ή της δέσμευσης στην εργασία αντικατοπτρίζει μια πολυδιάστατη ψυχολογική προσκόλληση ενός ατόμου με τον οργανισμό. Το κοινό σημείο όλων των προσεγγίσεων αποτελεί να διαπιστωθεί πως τα υψηλότερα επίπεδα της ικανοποίησης, ενισχύουν την αίσθηση της εργασιακής αφοσίωσης. Η δέσμευση ή αφοσίωση έχει αποδειχθεί ότι συνδέεται θετικά με τις έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης.

Από την άλλη πλευρά, η αφοσίωση συσχετίζεται αρνητικά με τις έννοιες της εγκατάλειψης της δουλειάς και της αδιαφορίας. Συνεπώς, η δέσμευση λειτουργεί ως μία ευνοϊκή παράμετρος στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, άρα η ηγεσία πρέπει να εφαρμόσει τη στρατηγική της, με γνώμονα να την εντοπίσει στο περιβάλλον του οργανισμού, σε όσο το δυνατό υψηλότερο ποσοστό. Αντίστοιχα, χαρακτηρίζεται ως άκρως ενδιαφέρον ότι η δέσμευση είναι αρκετά πιο πιθανό να επιφέρει ένα καλό οργανωτικό αποτέλεσμα, παρά το αντίθετο, δηλαδή ένα καλό οργανωτικό αποτέλεσμα να οδηγήσει σε μια εργασιακή αφοσίωση ή δέσμευση των εργαζομένων (Winkler et al., 2012).

Οι ηγέτες αλλά και οι διευθυντές (managers) επιδιώκουν να έχουν στο ενεργητικό τους αφοσιωμένους υπαλλήλους, επειδή παρέχουν προστιθέμενη αξία στον οργανισμό, μέσα από την αύξηση της παραγωγικότητας. Μάλιστα, υφίσταται αποδεδειγμένη σχέση ανάμεσα στον τρόπο της διαχείρισης και των συμπεριφορών των εργαζομένων, αλλά και της επιχειρηματικής απόδοσης (Vance, 2006). Τα οφέλη της εργασιακής δέσμευσης είναι πολλαπλά, όπως άρτια οργανωτική απόδοση και ενδυνάμωση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

Παράλληλα, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι συντελούν στη δημιουργία της καλής φήμης ενός οργανισμού. Μια ισχυρή επωνυμία συμβάλλει στην προσέλκυση και στη διατήρηση ταλαντούχων στελεχών. Άρα, οι ηγέτες πρέπει να ενεργούν σωστά και να παρέχουν ευκαιρίες στους εργαζόμενους να δουλεύουν υπό ευνοϊκές και όχι πιεστικές συνθήκες ώστε ν' αποκτήσουν αφοσίωση στον οργανισμό (Sabell, 2021).

Οι ηγέτες οφείλουν ν' αναπτύξουν τους σωστούς μηχανισμούς πρόσληψης για τους "managers", τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και μια διαρκώς αυξανόμενη οργανωτική κουλτούρα, μ' επίκεντρο τον εργαζόμενο. Η επιρροή της ηγεσία κρίνεται πολύ σημαντική, διότι εμπνέουν πίστη στο προσωπικό.

Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι δεν επιδιώκουν απλώς τα προς το ζην, αλλά αντίθετα περισσότερο σαν όραμα, τις προκλήσεις, την αίσθηση του σκοπού, τους χαρισματικούς ηγέτες, καθώς και τους ικανοποιημένους πελάτες. Συνεπώς, η επωνυμία ενός οργανισμού, θεωρείται πολύ κρίσιμη για την προσέλκυση των μεγαλύτερων ταλέντων. Η ηγεσία πρέπει να είναι προετοιμασμένη για την πρόκληση να συνεργαστούν με ταλέντα. Η δέσμευση του προσωπικού απαιτεί μία αμοιβαία εμπιστοσύνη, με ξεκάθαρους στόχους, το όραμα και σαφώς διατυπωμένες πολιτικές αμοιβών (Garcia et al., 2014).

Αξίζει να επισημανθεί πως σε μία έκθεση, αποκαλούμενη ως "Balancing Act" αναφέρονται ορισμένες πρακτικές, όπου είναι σε θέση να λάβει η ηγεσία του οργανισμού, με απώτερο στόχο να βελτιώσει την ισορροπία μεταξύ της προσωπικής και εργασιακής ζωής των υπαλλήλων τους. Το ευέλικτο ωράριο της εργασίας ως πρακτική είναι εφικτό να λειτουργήσει ευνοϊκά στην ισορροπία. Άρα, η ηγεσία είναι σε θέση να προσφέρει ευέλικτα ωράρια για να χαλαρώσει το φόρτο της δουλειάς.

Αντίστοιχα, η ηγεσία είναι σε θέση να παρέχει τις ευκαιρίες στους εργαζόμενους ν' αποφασίσουν να εργαστούν σε ευέλικτα ωράρια, στα οποία θεωρούν πως εμφανίζουν υψηλότερη απόδοση. Μάλιστα το ευέλικτο ωράριο της εργασίας προσφέρει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να διαχειρίζονται καλύτερα το βίο τους. Ακόμα, η ηγεσία μπορεί να εφαρμόσει περισσότερες στρατηγικές με απώτερο σκοπό την ενδυνάμωση της εργασιακής απόδοσης. Χαρακτηριστικά υψηλότερου βαθμού υποστήριξη, τόσο σε οικονομικό, όσο σε ψυχολογικό επίπεδο, καθώς το βελτιωμένο εργασιακό περιβάλλον είναι μερικές πρακτικές που είναι εφικτό να εφαρμοστούν για την αύξηση της εργασιακής απόδοσης (Noon, 2007).

Επιπρόσθετα, ορισμένες από τις πρακτικές που μπορεί να υιοθετεί η ηγεσία για να εξισορροπήσει την εργασία με την προσωπική ζωή των επαγγελματιών υγείας, αποτελούν οι ευεργετικές παροχές προς τους εργαζομένους, οι οποίοι έχουν παιδιά, όπως ενδεικτικά αποτελούν τα επιδοτούμενα δίδακτρα για τα νηπιαγωγεία, η γονική άδεια, τ' ασφαλιστικά επιδόματα, οι συνδρομές σε οικογενειακά προγράμματα υγείας, τα μαθήματα κατάρτισης δεξιοτήτων. Οι ηγέτες είναι σε θέση να παροτρύνουν τη δια βίου μάθηση και εκπαίδευση των εργαζομένων, όπως χαρακτηριστικά ένας οργανισμός υγείας που επενδύει στους ανθρώπους της και στη διαρκή εξέλιξη τους.

Μια περαιτέρω πρακτική παρόμοια με τις ευέλικτες ώρες εργασίας που είναι εφικτό να εφαρμόσει η ηγεσία, είναι η τηλεργασία, η οποία κάποιες φορές αποδεικνύεται αρκετά αποτελεσματική για την επίτευξη εργασιακής και προσωπικής ισορροπίας. Ωστόσο, στον υγειονομικό κλάδο είναι δυνατό να εφαρμοστεί σε περιορισμένο βαθμό, με τη μέθοδο της τηλεϊατρικής.

Παρ' όλα αυτά, οι επαγγελματίες υγείας με τη μέθοδο της τηλεϊατρικής μπορούν ν' αποφορτιστούν από τις έντονα στρεσογόνες καταστάσεις των υγειονομικών μονάδων, οπότε να μπορέσουν να περιορίσουν το άγχος τους. Συνεπώς, η ηγεσία ενός οργανισμού, ο οποίος δραστηριοποιείται στον υγειονομικό κλάδο, είναι δυνατό να επιτρέψει στους επαγγελματίες υγείας να εργάζονται μερικές μέρες από το σπίτι τους και ν' αποφύγουν να αντιμετωπίσουν ενδεχόμενες αρνητικές περιστάσεις (Giovanis, 2016).

Συνοπτικά, οι κοινωνικά υπεύθυνοι οργανισμοί προσφέρουν ορισμένα κίνητρα με προσανατολισμό την ενίσχυση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, ενώ ο ρόλος της ηγεσίας κρίνεται καθοριστικός. Μέσα από την εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών από την πλευρά της ηγεσίας, ο οργανισμός αποκτά ισχυρή φήμη στον κλάδο δραστηριοποίησης του, συνεπώς αρκετοί ταλαντούχοι εργαζόμενοι έχουν τη διάθεση να συνεργαστούν και να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Έτσι, το αποτέλεσμα των πρακτικών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ), από την πλευρά της ηγεσίας, είναι εφικτό να οδηγήσει σε ισχυρές σχέσεις με τους εργαζομένους, θετική φήμη του οργανισμού και υψηλά ποσοστά αφοσίωσης και αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Κεφ. 4. Συμπεράσματα

Η ηγεσία στους οργανισμούς υγείας, αποτελεί ένα σημαντικό κεφάλαιο για την εξέλιξη τους. Μάλιστα, σπουδαίο ρόλο διαδραματίζει η διοίκηση όπου με τη σειρά της οφείλει να συμβάλλει στη σωστή οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού, μεριμνώντας ταυτόχρονα για την προσφορά των άριστων συνθηκών εργασίας για τους επαγγελματίες υγείας.

Ο τομέας των υπηρεσιών υγείας πρέπει να λειτουργεί σε σωστά πλαίσια, αλλά και ν' οργανώνεται με ορθό τρόπο, διότι είναι δυνατό ν' αντιμετωπίσει πολλές ιδιαιτερότητες, όπως για παράδειγμα μία σημαντική αύξηση νοσηλειών, σε σύντομο χρονικό διάστημα, εξαιτίας ορισμένων συγκυριών, όπως χαρακτηριστικά αποτέλεσε η πανδημία.

Παρ' όλο που η ηγεσία και η διοίκηση αποτελούν δύο ξεχωριστούς ρόλους στις μονάδες υγείας, πρέπει να επιδιώξουν στα πλαίσια της συνεργασίας τους, την ανοδική πορεία του οργανισμού τους, με γνώμονα τη διασφάλιση των κανόνων που θεμελιώνουν τις καλές πρακτικές διοίκησης και τις ορθές λήψεις των αποφάσεων. Επιπλέον, οφείλουν να μεριμνήσουν για την ανάπτυξη του οργανισμού, προάγοντας την εταιρική κοινωνική ευθύνη, σε συνδυασμό με τη βιώσιμη ανάπτυξη του.

Μάλιστα, στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού επιδοκιμάζουν τη στάση του ηγέτη και του διευθυντή (μάντζερ), απέναντι σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα ή είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο που αντιμετωπίζονται, τότε ενισχύεται η επωνυμία και η φήμη του. Αντίστοιχα, οι οργανισμοί που λειτουργούν σωστά μέσα από τις στρατηγικές τους διακρίνονται στην αξιολόγηση και ενισχύεται τόσο η φήμη τους, όσο και η αφοσίωση των εργαζομένων τους.

Δεδομένου πως οι άνθρωποι ενός οργανισμού, όπως μίας μονάδας υγείας, είναι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο, οι ηγέτες σε στενή συνεργασία με τους "managers", πρέπει να φροντίσουν για την επίτευξη της ισορροπίας μεταξύ της εργασιακής και της προσωπικής ζωής. Έτσι, θα δημιουργήσουν τις ευνοϊκές συνθήκες για μία υψηλότερη απόδοση από την πλευρά των επαγγελματιών υγείας, με θετικό ισχυρό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Ειδικότερα, στον κλάδο της υγείας η μετασχηματιστική ηγεσία είναι εκείνη που ενθαρρύνει τους επαγγελματίες στους χώρους εργασίας τους και ταυτόχρονα ενισχύει την απόδοσή τους. Μάλιστα η μετασχηματιστική ηγεσία επιφέρει θετική επίδραση στους ιατρούς, στους επαγγελματίες της ψυχικής υγείας και στο νοσηλευτικό προσωπικό, με αντίκτυπο στη ψυχολογία τους και στην υποκίνηση τους.

Σε γενικότερο πλαίσιο, η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζονται χαρισματική, διαθέτει όραμα, ισχυρή δέσμευση στην αποστολή της, υψηλή αυτοπεποίθηση, καθώς και ιδιαίτερες επικοινωνιακές δεξιότητες. Ωστόσο, η φύση των δημόσιων νοσοκομείων στο ελληνικό κράτος συνδέεται πιο στενά με την γραφειοκρατική κουλτούρα, κατά επέκταση αρκετά συχνά λειτουργεί με το ανάλογο στυλ ηγεσίας, το οποίο είναι το συναλλακτικό μοντέλο.

Επιπρόσθετα, πρέπει να τονιστεί πως ένας σπουδαίος ρόλος για την ηγεσία και τη διοίκηση, στον υγειονομικό κλάδο, αποτελεί η στελέχωση με ταλαντούχους ανθρώπους. Με προσανατολισμό την επίτευξη του παραπάνω εγχειρήματος, πρέπει ν' αποδίδονται υψηλά κίνητρα προς τους εργαζομένους, ώστε να θεωρούν πως η δουλειά τους αποτελεί μία πρόκληση και αρκετά ενδιαφέρουσα, οπότε να μην τη χαρακτηρίζουν ως αγχώδη και βαρετή.

Εξάλλου, η βελτίωση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων έχει αναδειχθεί στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των οργανισμών, μεταξύ των οποίων, εκείνων οι οποίοι δραστηριοποιούνται στον υγειονομικό κλάδο. Η εργασιακή απόδοση των στελεχών σ' έναν οργανισμό υγείας, συνδέεται με ορισμένες παραμέτρους, όπως χαρακτηριστικά οι δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τα ενδιαφέροντα, τα κίνητρα, η κατάρτιση, αλλά και η τακτική των ανταμοιβών.

Επομένως, κρίνεται σημαντικό για τ' ανώτερα στελέχη μίας υγειονομικής μονάδας, ουσιαστικά την ηγεσία και τη διεύθυνση ('management'), να συνεργαστούν ομαλά, υπό στενά πλαίσια, με σκοπό την υλοποίηση των στόχου του υπό διοίκηση οργανισμού τους.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Abdelhafiz, I.M., Alloubani, A.M.D. & Almatari, M. (2016). Impact of Leadership Styles Adopted by Head Nurses on Job Satisfaction: A Comparative Study Between Governmental and Private Hospitals in Jordan. *Journal of nursing management*, 24(3), 384-392.

Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th Edition. London: Kogan Page.

Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2002). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden. B. J. (1999). *Full leadership development. Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA. Sage.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York US: Free Press.

Belbin, R.M. (1993). A reply to the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory by Furnham, Steele and Pendleton. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(3), 259-260.

Bitsiori, Z., Balaska, D. & Konstantinopoulou, A. (2017). Competitive Market and Health Services. *Perioperative Nursing*, 6(3), 171-180.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Choi, Y. & Yoon, J. (2005). Effects of Leaders' Self-Sacrificial Behavior and Competency on Followers' Attribution of Charismatic Leadership among Americans and Koreans. *Current Research in Social Psychology*, 11 (5), 51-69.

- Corbos, R.A., Cristian, D.A., Popescu, R.I., Bunea, O.I. & Scaunasu, R. (2021). Leadership Style, Interpersonal Relationships and The Quality of The Medical Act During The Covid-19 Pandemic Within A State Hospital. In Proceedings of the International Management Conference, 15(1), 792-801).
- Cross, C. & Carbery, R. (2022). Organisational Behaviour. Bloomsbury Publishing.
- Cui, Z., Damiani, E. & Leida, M. (2007). Benefits of Ontologies in Real Time Data Access, Digital Ecosystems and Technologies Conference DEST. *Digital Ecosystem Technologies*, 392 – 397.
- Dadkhah, S., Bayat, R., Fazli, S., Keshavarz E., Tork & Ebrahimi, A. (2018). Corporate Foresight: Developing a Process Model. *European Journal of Futures*, 6(18).
- Day, D.V. & O' Connor, P.M.G. (2003). Leadership Development: Understanding the Process. In S. E. Murphy & R. E. Riggio (Eds.), *The Future of Leadership Development*, 11–28). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Delva, D., Tomalty, L., Macrae, K., Payne, P., Plain, E. & Rowe, W. (2008). A New Model for Collaborative Continuing Professional Development. *Journal of Interprofessional Care*, 22(S1), pp. 91-100.
- De Waal, A. (2002). *Quest for Balance: The Human Element in Performance Management Systems*, John Wiley & Sons.
- Dries, N. (2013). The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 272-285.
- Festinga, M., Schäfera, L., Scullion, H. (2013). Talent Management in Medium-sized German Companies: An Explorative Study and Agenda for Future Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), Special Issue: Talent management.
- Garcia - Quevedo J, Mas - Verdu F, Polo - Otero J. (2011). R&D human Resource in Firms: What Determines the Educational Level Required? *Applied Economics Letters Journal*, 18(16), 1537 - 1540.

Garcia, M., Duncan, P., Carmody-Bubb, M. & Ree, M.J. (2014). You Have What? Personality! Traits That Predict Leadership Styles for Elementary Principals. *Psychology*, 5(3), 204-212.

Giovanis, E. (2016). Flexible Employment Arrangements and Workplace Performance, Verona: Department of Economics, University of Verona.

Højland, J. & Rohrbeck, R. (2018). The Role of Corporate Foresight in Exploring New Markets – Evidence from 3 Case Studies in the BOP Markets. *Technology Analysis and Strategic Management*, 30 (6), 734–746.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1977). Management of Organization Behavior. Prentice Hall.

Hutagalung, L., Purwanto, A. & Prasetya, A.B. (2020). The Five Leadership Style in Time of Pandemic Covid-19 throughout Industrial Revolution 4.0 as compared to Humane Leadership. *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 79-87

Institute of Health Visiting (2015a). A National Framework for Continuing Professional Development for Health Visitors.

Institute of Health Visiting (2015b). Lifelong Learning in Health Visiting. Your 3-step Guide to Personalising your Continuing Professional Development (CPD).

Janer, G., Sala, M. & Kogevinas, M. (2002). Health Promotion Trials at Worksites and Risk Factors for Cancer. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 28(3), 141-157.

Kane, G. (2018). Leadership Theories. In L. J. Burton, G. M. Kane, & J. F. Borland (Eds.), Sport Leadership in the 21st century, 2nd edition, 1-19. Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.

Kononiuk, A., Sacio-Szymańska, A. & Gáspár, J. (2017). How Do Companies Envisage the Future? Functional Foresight Approaches. *Engineering Management in Production and Services*, 9(4), 21-33.

Kotter, J. (1990). What leaders really do. Harvard Business Review.

- Leithwood, K., Begley, P. & Cousins, B. (1990). The nature, causes and consequences of principals' practices: An agenda for future research. *Journal of Educational Administration*, 28(4), 5–31.
- Lok, P. & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 20.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Paine, J.B. (1999). Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers than for Salespeople? *Academy of Marketing Science Journal*, 27, 396-410.
- Majee, A. (2013). Application of Business Process through Talent Management: An Empirical Study. *Journal of Marketing and Management*, 4(2), 46-68.
- Martins, E.C. & Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Minbaeva, D. & Collins, D.G. (2013). Seven Myths of Global Talent Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), Special Issue: Talent management.
- Nafukho, F.M., Hairston, N. & Brooks, K. (2004). Human Capital Theory: Implications for Human Resources Development. *Human Research Development International Journal*, 7(4), 545 - 551.
- Noon M. (2007). The Fatal Flaws of Diversity and the Business Case for Ethnic Minorities. *Journal of Work Employment*, 21, 773-784.
- Northhouse, P.J. (2019). *Leadership: Theory and Practice*, 8th edition. Western Michigan University.
- O'Brien, N., Flott, K. & Durkin, M. (2021). COVID-19: leadership on the frontline is what matters when we support healthcare workers. *International Journal for Quality in Health Care*, 33(1), 153.
- Palmer, D. & Kaplan, S. (2007). *A Framework for Strategic Innovation. Blending Strategy and Creativity to Discover Future Business Opportunities*. San Francisco, USA: Innovation Point.

Parlapani, E., Holeva, V., Voitsidis, P., Blekas, A., Gliatas, I., Porfyri, G.N., & Diakogiannis, I. (2020). Psychological and Behavioral Responses to the COVID-19 Pandemic in Greece. *Frontiers in psychiatry*, 11, 821.

Pashiardis, P. & Brauckmann, S. (2008). Evaluation of School Principals. In G. Crow, J. Lumby, & P. Pashiardis (Eds.), *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*, 263-799. New York: Routledge.

Petruța B. & Boer, J. (2014). Increasing Human Resource Efficiency in the Production Process. *Procedia Technology*, 12, 469 – 475.

Pinnow, D. (2011). *Leadership-What Really Matters*. Berlin: Springer.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

Pride, W.M., Hughes, R.T. & Kapoor, J.R. (1996). *Business*, 5th edition. Houghton Mifflin Company, USA.

Randall, T. & Schuler, S. (2010). Global Talent Management: Literature review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133.

Rohrbeck, R. (2010). *Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*. Berlin, Germany: Physica-Verlag Heidelberg.

Rohrbeck, R. & Kum, E.M. (2018). Corporate Foresight and its Impact on Firm Performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105-116.

Roy, D. (2019). Managerial grid in macroeconomic perspective: An empirical study (2008–2017). *Journal of Transnational Management*, 24(3), 165-184.

Sabell, H. (2021). How to increase your employee commitment and loyalty? Available at: <https://collegeforadultlearning.edu.au/how-to-increase-your-employee-commitment-and-loyalty/>, access on 10-08-2023.

- Settoon, R.P., Bennett, N. & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity, *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Snead, J. (2021). Analysis of Psychological Contract Breach with Registered Nurses' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Work Engagement During Global Pandemic. Doctoral dissertation, Saint Leo University.
- Smith, P.B. & Peterson, M.F. (1988). Leadership, Organizations and Culture: An Event Management Model. Sage Publications, Inc.
- Sosik, J.J. & Megerian, L.E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions.
- Spector, P. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. Florida: Plenum Publishing Corporation.
- Sunday, J. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance, KEHINDE. *Journal of Management Research*, ISSN 1941-899X, 4(2).
- Taucean, I.M., Tamasilaa, M. & Negru-Strautia, G. (2016). Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 66-75.
- Tabasum, F. & Ghosh, N. (2021). Reinventing Employee Morale During Covid Pandemic: Study of Psychological Contract and Job Satisfaction of Healthcare Professionals. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 3(3), 259-274.
- Vecchiato, R. (2012). Strategic Foresight and Environmental Uncertainty: a Research Agenda. *Foresight*, 14(5), 387 – 400.
- Vecchiato, R. (2015). Creating Value Through Foresight: First Mover Advantages and Strategic Agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 25–36.
- Winkler, S. Cornelius, J.K. & Kleinmann, M. (2012). New Insights into an Old Debate: Investigating the Temporal Sequence of Commitment and Performance at the Business Unit Level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(3), 503-522.

Zahariadis, N., Petridou, E., Exadaktylos, T., & Sparf, J. (2021). Policy Styles and Political Trust in Europe's National Responses to the COVID-19 Crisis. *Policy Studies*, , 44(1), 46-67.

Zaghini, F., Fiorini, J., Livigni, L., Carrabs, G., & Sili, A. (2021). A Mixed Methods Study of an Organization's Approach to the COVID-19 Health Care Crisis. *Nursing Outlook*, 69(5), 793-804.

Zhao, F., Ahmed, F. & Faraz, N.A. (2020). Caring for the Caregiver During COVID-19 Outbreak: Does Inclusive Leadership Improve Psychological Safety and Curb Psychological Distress? A Cross-Sectional Study. *International Journal of Nursing Studies*, 110, 103725.

Ελληνική

Stanton, E. (1992). *Ρεαλιστικό μάνατζμεντ: Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα*. Εκδόσεις Πρωτοπορία, Θεσσαλονίκη.

Βογιατζόγλου, Χ. & Τζιομάκας, Θ. (2005). Η έννοια, ο ρόλος και η συμπεριφορά του ηγέτη μέσα στην επιχείρηση. Πτυχιακή Εργασία, Τ.Ε.Ι. Ηπείρου, Πρέβεζα.

Γουλά, 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.

Δριτσάκος, Γ. & Κοσκινίδης, Ρ. (2014). *Επιχειρησιακή Ηγεσία*. Πτυχιακή Εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό ίδρυμα Πειραιά, Πειραιάς.

Ζερβέα, Ε., Αποστολάκης, Ι., Μαλλιάρου, Μ. & Σαράφης, Π. (2021). Οργανωσιακή κουλτούρα και αντίσταση στην αλλαγή στο Γενικό Νοσοκομείο Χανίων Αναβάθμιση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 38(5).

Ζωγράφος, Δ. & Θωμά, Δ. (2014). Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διαμόρφωση της σχέσης ηγέτη- ομάδας και η συμβολή της κατά τη σύγκρουση και διαπραγμάτευση μέσα στον εργασιακό χώρο. Διπλωματική Εργασία, Τ.Ε.Ι. Ιονίων Νήσων, Κεφαλονιά.

Καλλιοντζή, Β. (2020). Συναισθηματική νοημοσύνη, μετασχηματιστική ηγεσία και φύλο: Μία έρευνα στο σύγχρονο ιδιωτικό τομέα. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα.

Ματσατσίνης Ν. (2010). *Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων*, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

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

Μπριόλα, Κ. (2019). Η επικοινωνία στο χώρο της υγείας. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό ιστότοπο: <https://thesafiablog.com/2019/03/16/mpriola-analysis/>, πρόσβαση στις 02-06-2021.

Παπαδοπούλου, Γ. (2017). Διαχείριση Ταλέντου στους Οργανισμούς Υγείας. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Σαΐτη, Α. & Σαΐτης, Χ. (2011). Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης (θεωρία και μελέτη περιπτώσεων), Τόμος Α'. Αυτοέκδοση, Αθήνα.

Σβώλης, Γ. (2018). Τα εργαλεία & ο ρόλος της ηγεσίας για μια επιτυχημένη συνεργασία Μάρκετινγκ – Πωλήσεων. Διπλωματική εργασία, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Σιλιόγκας, Β., Τσιρώνη, Μ. & Δελτσίδου, Α. (2021). Τρόπος ηγεσίας και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε ένα στρατιωτικό νοσοκομείο. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 38(6), 779-790.

Σωτηροπούλου, Α. (2016). Ο ρόλος της Διοίκησης και της Ηγεσίας στη διαμόρφωση του Εργασιακού Περιβάλλοντος στο Δημόσιο Νοσοκομείο: Η Περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Κορίνθου. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Κόρινθος.

Τακτικός, Β. (2017). Ηγεσία και εργασιακό περιβάλλον. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

Τζιόμαλλου, Β. (2021). Ηγεσία και παρακίνηση του προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας την περίοδο της πανδημίας. Η περίπτωση του Νοσοκομείου ΠΓΝΑ ως κέντρου αναφοράς covid-19. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

