



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΘΕΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΥΓΕΙΑΣ**

**Ο ρόλος της Διοίκησης και της Ηγεσίας στη διαμόρφωση  
του εργασιακού περιβάλλοντος στο Δημόσιο Νοσοκομείο:  
Η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Κορίνθου**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Σωτηροπούλου Αρετή

Τριμελής εξεταστική επιτροπή:  
Γείτονα Μαρία, Επιβλέπων  
Μπρίνια Βασιλική  
Σπυριδάκης Εμμανουήλ

Κόρινθος, Μάιος 2016

Copyright © Αρετή Σωτηροπούλου, 2016.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα μελέτη διεξήχθη στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Θεσμοί και Πολιτικές Υγείας» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Με την εκπόνηση της συγκεκριμένης έρευνας ολοκληρώνεται ένας κύκλος σπουδών, για την επιτυχή έκβαση του οποίου οφείλω να ευχαριστήσω πολλούς.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος, που μου μετέδωσαν ουσιαστικές και πολύτιμες γνώσεις σχετικά με θέματα που άπτονται του ευαίσθητου χώρου της υγείας.

Ιδιαίτερα νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια της παρούσας μεταπτυχιακής μελέτης κ. Γείτονα Μαρία, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου καθώς και την κ. Μπρίνια Βασιλική, Καθηγήτρια του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, για την ανάθεση του θέματος, την πολύτιμη βοήθεια, στήριξη και καθοδήγηση κατά τη διάρκεια εκπόνησης της συγκεκριμένης εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους εργαζόμενους και συναδέλφους στο Γενικό Νοσοκομείο Κορίνθου, που δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, συμβάλλοντας με τον καλύτερο τρόπο στην επιτυχή ολοκλήρωσή της.

Την εργασία αυτή την αφιερώνω στην οικογένειά μου και στον μελλοντικό σύζυγό μου Αναστάσιο, για την υπομονή και την υποστήριξή τους καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	iii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	iv
ΠΙΝΑΚΕΣ.....	vii
ΣΧΗΜΑΤΑ.....	viii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ix
ABSTRACT.....	xii
ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Διοίκηση.....	2
1.1    Εισαγωγή.....	2
1.2    Ορισμός της έννοιας Διοίκηση (Management) .....	3
1.3    Λειτουργίες της διοίκησης .....	5
1.3.1    Σχεδιασμός - Προγραμματισμός.....	6
1.3.2    Οργάνωση.....	8
1.3.3    Διεύθυνση.....	9
1.3.4    Έλεγχος .....	11
1.4    Βασικές θεωρίες της διοίκησης .....	12
1.4.1    Η κλασική σχολή. Η προσέγγιση της επιστημονικής διοίκησης.....	12
1.4.2    Η προσέγγιση της συμπεριφοράς – ανθρώπινων σχέσεων .....	15
1.4.3    Η προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης – Επιχειρησιακή έρευνα.....	16
1.4.4    Η συστημική προσέγγιση – Θεωρία των συστημάτων .....	17
1.4.5    Σύγχρονες απόψεις για τη διοίκηση.....	18
1.5    Διοικητικά στελέχη (managers).....	20
1.5.1    Διοικητικές δεξιότητες.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Ηγεσία.....	23
2.1    Εισαγωγή.....	23
2.2    Η έννοια της Ηγεσίας.....	24
2.3    Αποτελεσματική ηγεσία στον εργασιακό χώρο.....	27
2.4    Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη στο χώρο εργασίας.....	30
2.5    Ο ρόλος του ηγέτη .....	32
2.6    Βασικές θεωρίες της ηγεσίας.....	34
2.6.1    Γενετική θεωρία.....	35

2.6.2	Θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων .....	35
2.6.3	Θεωρίες συμπεριφοράς .....	36
2.6.4	Ενδεχομενικές θεωρίες.....	37
2.6.5	Νέες προσεγγίσεις: χαρισματική-μετασχηματιστική-συναλλακτική ηγεσία .....	39
2.7	Βασικά πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς .....	39
2.8	Μάνατζμεντ και Ηγεσία .....	41
2.8.1	Διαφορές ηγέτη-manager .....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Αρχές Διοίκησης Οργανισμών Υγείας .....		45
3.1	Εισαγωγή.....	45
3.2	Γενικές αρχές διοίκησης.....	46
3.2.1	Βασικές αρχές διοίκησης νοσοκομειακών μονάδων .....	48
3.3	Η άσκηση της διεύθυνσης στους οργανισμούς υγείας.....	49
3.4	Διοίκηση νοσοκομείων .....	52
3.4.1	Όργανα Διοίκησης .....	55
3.4.2	Καταμερισμός της εργασίας.....	56
3.4.3	Η ομάδα των τριών .....	57
3.4.4	Διακυβέρνηση.....	58
3.4.5	Ο Διοικητής και η Διοίκηση.....	60
3.5	Η ανάγκη εκσυγχρονισμού του Συστήματος Διοίκησης των Νοσοκομείων .....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - Γενικό Νοσοκομείο Κορίνθου.....		65
4.1	Εισαγωγή.....	65
4.2	Ιστορικό.....	66
4.3	Επωνυμία – Έδρα - Σφραγίδα .....	67
4.4	Σκοπός.....	68
4.5	Όργανα Διοίκησης – Δύναμη κλινών .....	69
4.6	Διάκριση υπηρεσιών .....	69
4.7	Διάρθρωση Ιατρικής Υπηρεσίας .....	70
4.8	Διάρθρωση Νοσηλευτικής Υπηρεσίας.....	73
4.9	Διάρθρωση Διοικητικής-Οικονομικής Υπηρεσίας.....	73
ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....		75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - Έρευνα .....		76
5.1	Σκοπός και στόχοι.....	76

5.2	Ερευνητικά ερωτήματα .....	76
5.3	Μεθοδολογία .....	77
5.4	Δείγμα της μελέτης .....	80
5.5	Εργαλείο συλλογής δεδομένων .....	81
5.5.1	Δομή του ερωτηματολογίου .....	82
5.6	Δεοντολογικά θέματα και ηθική της έρευνας.....	83
5.6.1	Έγκριση διεξαγωγής της μελέτης .....	83
5.6.2	Συνειδητή συγκατάθεση και διασφάλιση ανωνυμίας συμμετεχόντων .....	83
5.7	Διαδικασία συλλογής δεδομένων .....	84
5.8	Ανάλυση δεδομένων .....	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - Αποτελέσματα Έρευνας.....		86
6.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	86
6.2	Διοίκηση.....	87
6.3	Ηγεσία .....	90
6.4	Management-Ηγεσία.....	93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 - Συζήτηση.....		99
7.1	Εισαγωγή.....	99
7.2	Διοίκηση.....	99
7.3	Ηγεσία .....	101
7.4	Management-Ηγεσία.....	103
7.5	Περιορισμοί της μελέτης.....	107
Συμπεράσματα .....		108
Προτάσεις .....		112
ΠΗΓΕΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....		115
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....		115
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		119
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....		124
Παράρτημα Α.....		125
Παράρτημα Β.....		138
Παράρτημα Γ .....		145

## ΠΙΝΑΚΕΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Διαφορές ηγέτη-manager.....	43
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Τομείς Ιατρικής Υπηρεσίας.....	70
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 Διάρθρωση Τμημάτων και Μονάδων Παθολογικού Τομέα.....	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 Μονάδες Παθολογικού Τομέα.....	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 Διάρθρωση Τμημάτων και Μονάδων Χειρουργικού Τομέα.....	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 6 Μονάδες Χειρουργικού Τομέα.....	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 7 Διάρθρωση Τμημάτων Εργαστηριακού Τομέα.....	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 8 Διάρθρωση Τμημάτων Τομέα Ψυχικής Υγείας.....	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 9 Διάρθρωση Διατομεακών Τμημάτων.....	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 10 Διάρθρωση Λοιπών Τμημάτων.....	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 11 Χαρακτηριστικά του δείγματος (N=8).....	86

## **ΣΧΗΜΑΤΑ**

ΣΧΗΜΑ 1 Οργανόγραμμα Υπηρεσιών Νοσοκομείου.....	69
ΣΧΗΜΑ 2 Οργανόγραμμα Ιατρικής Υπηρεσίας.....	70
ΣΧΗΜΑ 3 Οργανόγραμμα Διοικητικής-Οικονομικής Υπηρεσίας.....	74



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

**Εισαγωγή:** Οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα σε ένα οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό και νομικό περιβάλλον που μεταβάλλεται συνεχώς, με ραγδαίους μάλιστα ρυθμούς, και για την επίτευξη των σκοπών τους είναι απαραίτητη πλέον η συλλογική δραστηριότητα πολλών ατόμων, που διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες. Σήμερα η διοίκηση στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς δεν μπορεί να ασκείται και δεν ασκείται μόνο από ένα άτομο, αλλά μια ομάδα ατόμων, τα οποία προϊστάται άλλων και χαρακτηρίζονται ηγετικά στελέχη. Τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης ή του οργανισμού είναι όλοι αυτοί που κατέχουν θέσεις προϊσταμένων και επηρεάζουν άμεσα τους υφισταμένους τους, με την εξουσία που έχουν πάνω στην εργασία τους.

**Σκοπός:** Η διερεύνηση των απόψεων, των θέσεων, των αντιλήψεων και των στάσεων του ανθρώπινου δυναμικού ενός δημόσιου νοσοκομείου για τον ρόλο της διοίκησης και της ηγεσίας στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Η παρούσα μελέτη διερευνά το φαινόμενο της διοίκησης και της ηγεσίας στο νοσοκομείο, καταγράφει το ρόλο τους στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος και των σχέσεων, αναλύει συγκριτικά την άσκηση του μάνατζμεντ και της ηγεσίας στο πλαίσιο των εργασιακών χώρων, καθώς και έναντι της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας του δημόσιου νοσοκομείου.

**Υλικό-Μέθοδος:** Η παρούσα ερευνητική εργασία είναι ποιοτική με χαρακτήρα επισκόπησης και συγχρονικό σχεδιασμό. Η συλλογή του εμπειρικού υλικού πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου που περιελάμβανε μια κλίμακα 31 ερωτήσεων, με τη μέθοδο των προσωπικών δομημένων συνεντεύξεων. Δείγμα της μελέτης αποτέλεσαν 8 άτομα που εργάζονται στο Γενικό Νοσοκομείο Κορίνθου (5 προϊστάμενοι τμημάτων και 3 υφισταμένοι). Για την ανάλυση των δεδομένων ακολουθήθηκε η διαδικασία της κωδικοποίησης, μέσω της οποίας αναπτύχθηκαν και διατυπώθηκαν οι θεωρητικές προτάσεις και οι υποθέσεις που βασίστηκαν στα ποιοτικά δεδομένα.

**Αποτελέσματα:** Οι εργαζόμενοι στο χώρο της υγείας αντιλαμβάνονται την έννοια της διοίκησης ως μια διαδικασία, ως ένα σύνολο πράξεων και ενεργειών για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι συμμετέχοντες προσδιόρισαν τον Διοικητή (manager) ως πρόσωπο άσκησης της διοίκησης, συμμετοχικό έως δημοκρατικό το στυλ διοίκησης, αναποτελεσματική και ελλειμματική της άσκησης της διοίκησης στο νοσοκομείο, επικεντρωμένη στα έργα που παράγει ο άνθρωπος-εργαζόμενος, ενώ ως βασικές αρμοδιότητες manager ανέδειξαν την οργάνωση, τον έλεγχο και τον προγραμματισμό. Η άσκηση της ηγεσίας είναι υπαρκτή στο χώρο του νοσοκομείου, καθώς αποτελεί τη σύλληψη ενός στόχου, ενός οράματος, όπου μέσα από μια σειρά διαδικασιών θα παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την άσκηση της ηγεσίας στο πρόσωπο του Διοικητή και στους Διευθυντές των υπηρεσιών, αναδεικνύουν την ανάπτυξη ηγεσίας και ηγετικών στελεχών μέσω της εκπαίδευσης στην προώθηση ικανών στελεχών, συνδέουν τον ηγέτη με έναν ιστορικό ήρωα, έναν πολιτικό, αλλά όχι με ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος, που αναδεικνύεται κυρίως μέσα από την εργασία του, θεωρούν ότι τα ανώτερα και τα μεσαία διοικητικά στελέχη μπορούν να λειτουργήσουν ως ηγέτες, ενώ προσδίδουν στον ηγέτη οραματισμό, συναισθηματική νοημοσύνη, παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και άσκηση διοίκησης. Η ταυτόχρονη άσκηση management και ηγεσίας θεωρείται ιδιαίτερα ενθαρρυντική και αποτελεί το ιδανικό μοντέλο, το οποίο -έστω και υπό προϋποθέσεις- υφίσταται ως δυνατόν και πιθανόν να υπάρχει. Για την επιτυχία ενός οργανισμού υγείας η άσκηση της διοίκησης θα πρέπει να συνδέεται με την άσκηση της ηγεσίας και επιπλέον για να είναι αποτελεσματική χρειάζεται να απαλλαγεί από το γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης, να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό και να χαρακτηρίζεται από αξιοκρατία, συνεργατική κουλτούρα και διαφάνεια. Ο συνδυασμός manager και ηγέτη θεωρείται ο καταλληλότερος για να επηρεάσει την αποδοτικότητα, η οποία προκύπτει μέσα από τις αρμοδιότητες που ο κάθε ένας έχει ξεχωριστά. Οι εργαζόμενοι επιζητούν την ύπαρξη ενός ηγετικού στελέχους που θα τους παρακινήσει, ενώ κάνουν αναφορά και στο ρόλο του manager ο οποίος διοικώντας σωστά μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα.

**Συμπεράσματα:** Ο εργασιακός χώρος, ως ένα διακριτό μέρος της ανθρώπινης δραστηριότητας, αποτελεί ένα ευμετάβλητο τοπίο όπου αναπτύσσεται τόσο η ατομική όσο και η συλλογική προσπάθεια με συνέπεια τη δημιουργία μιας δυναμικής η οποία αλλάζει τη συνολική κατάσταση προς τη μία ή την άλλη κατεύθυνση. Ο ρόλος της διοίκησης και της ηγεσίας είναι νευραλγικός, αφού ουσιαστικά καλείται να καθοδηγήσει και να συντονίσει ένα σύνολο ανθρώπων το οποίο δεν αποτελεί μια στατική μάζα, αλλά μια δυναμική συλλογική οντότητα με τη δική της δυναμική, το δικό της τρόπο λειτουργίας, τα δικά της χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Η ηγεσία και τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης διαδραματίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας. Συνεπώς είναι ζωτικής σημασίας η ύπαρξη μιας ηγεσίας με όραμα, η οποία με στρατηγικό σχεδιασμό να συνδέει όλες τις ομάδες συμμετεχόντων για τη βελτίωση της παρεχόμενης φροντίδας υγείας και της ικανοποίηση των εργαζομένων, κατά τη διαχείριση της οργανωτικής διαδικασίας του νοσοκομείου. Οι ιδιαιτερότητες των οργανισμών υγείας, με την αυξημένη πολυπλοκότητα και τα αντικρουόμενα συμφέροντα, απαιτούν μια νέα αντίληψη όσον αφορά την διοίκηση των νοσοκομείων. Απαιτείται εφαρμογή του νοσοκομειακού management, χρήση νέας τεχνογνωσίας, επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, σωστή διαχείριση όλων των πόρων με κριτήριο την παροχή ποιότητας υπηρεσιών υγείας. Είναι θετικό στοιχείο για την επιτυχία ενός οργανισμού, η άσκηση της διοίκησης να συνδέεται άμεσα με την άσκηση της ηγεσίας. Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση, σε συνδυασμό με την αποτελεσματική ηγεσία στο χώρο της εργασίας, θα οδηγήσει τον νοσοκομειακό οργανισμό στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην εσωτερική βελτίωση και στην επίτευξη των καλύτερα δυνατών αποτελεσμάτων. Το τελικό αποτέλεσμα όλης της προσπάθειας, είναι η ικανοποίηση του ασθενή που αποτελεί το πρωταρχικό ζητούμενο.

**Λέξεις κλειδιά:** Διοίκηση, ηγεσία, manager, ηγέτης, οργανισμοί υγείας, δημόσιο νοσοκομείο.

## ABSTRACT

**Introduction:** Modern enterprises and organizations operating in an economic, technological, social and legal environment that is constantly changing, with rapid even pace, and achieve their objectives are now needed the collective activity of many people who have specialized knowledge and skills. Today's management cannot be exercised and is not only exercised by one person, but a group of people, that run by others and designated as leaders. Leaders are all those who hold managerial jobs and directly influence their subordinates, with the power they have over their work.

**Aim:** To investigate the opinions, attitudes and perceptions of the human resources of a public hospital for the role of management and leadership in the work environment configuration. This study explores the phenomenon of management and leadership at the hospital, record their role in shaping the work environment and relationships, analyzes compared the performance of management and leadership within the workplace as well as against the existing organizational culture of public hospital.

**Evidence-method:** This research work is qualitative nature and cross-sectional survey design. The collection of empirical material was performed using a questionnaire which included a range of 31 questions , within the method of face to face interviews. The study sample consisted of 8 people working at the General Hospital of Corinthos. The data analysis followed the coding process, through which the theoretical statements and assumptions based on qualitative data were developed and formulated.

**Results:** Employees in the health sector understand the concept of management as a process, as a set of instruments and actions to achieve the organization's objectives. Participants identified Director (manager) as the person carrying out the administration, participatory to democratic management style, inefficient and deficient exercise management, focused on works produced by man-worker, and as a key manager competences highlighted organization, control and planning. The exercise of leadership is real to the hospital, as is the conception of a goal, a vision, where through a series of procedures will motivate people to achieve organization's objectives. Participants perceive the exercise of leadership in the Director's face and in the service directors, highlighting the development of leadership and leaders through education in promoting talent management, associate the leader with a historical hero, a politician, but not by a

senior manager, which emerges mainly through his work, believe that senior and middle management can act as leaders, while imparting to the leader of vision, emotional intelligence, motivation of human resources and performance management. The simultaneous pursuit of management and leadership is considered highly encouraging and is the ideal model, which - albeit conditional - present as possible and may exist. For the success of health organizations, management should be linked to the exercise of leadership and in addition to be effective needs to be relieved of the bureaucratic system of administration, invest in people and characterized by meritocracy, collaborative culture and transparency. Manager and leader combination is considered the most appropriate to influence the efficiency, that comes through the responsibilities that each individual has. Employees seek the existence of a leading member who will motivate and make reference to the role of manager who correctly running can increase efficiency.

**Conclusions:** The workplace as a distinct part of human activity, is a volatile landscape which develops both the individual and collective effort entailed a dynamic that changes the overall situation in one direction or another. The role of management and leadership is neuralgic, it is essentially asked to coordinate and guide a group of people which is not a static mass, but a dynamic collective entity that has its own dynamic, its own way of operating, its own features. The leadership and senior management play a key role in improving quality. Therefore it is vital to have a visionary leadership to strategically design connects all participating groups to improve the health care provided and satisfaction of employees in the management of the organizational process of the hospital. The specifics of health organizations with increased complexity and conflicting interests, require a new understanding of management. Requires application of hospital management, using new know-how, investment in human capital, good management of all resources on the basis of the provision of quality health services. It is a positive element for the success of an organization, the exercise of the administration directly related to the exercise of leadership. Effective organization and management, coupled with effective leadership in the workplace, will lead the hospital organization to increase productivity, internal improvement and achieving the best possible results. The end result of all efforts is the satisfaction of the patient is the primary challenge.

**Key words:** *Management, leadership, manager, leader, health organizations, public hospital.*

# ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Διοίκηση

### 1.1 Εισαγωγή

Η διοίκηση αποτελεί έναν όρο που χρησιμοποιήθηκε από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να καταρτίζουν κοινωνικές ομάδες. Η δυνατότητα που αναπτύσσεται στη συνύπαρξη των ατόμων στις ομάδες, καθώς και η συνεργασία τόσο σε μικρές όσο και σε ευρύτερες ομάδες, όπως οργανισμοί και επιχειρήσεις, αναδεικνύουν τη διοίκηση σε αρχή πρωταρχικής σημασίας. Η ανάπτυξή της αποτέλεσε ένα από τα χαρακτηριστικότερα γεγονότα του εικοστού αιώνα, καθώς συνιστά έναν συντελεστή της παγκόσμιας οικονομίας που καθιερώθηκε σταδιακά σε όλα τα οικονομικά συστήματα χωρίς ιδιαίτερες αντιδράσεις. Η σημασία και ο ρόλος της πρέπει να αναζητηθεί σε όλα τα επίπεδα της οικονομικής ζωής, όπως στις διεθνείς συναλλαγές, στην οικονομία κάθε χώρας, στη λειτουργία των οικονομικών οργανισμών καθώς και στο ατομικό βιοτικό επίπεδο.

Οι οργανισμοί, οι επιχειρήσεις αλλά και οι χώρες έχουν να αντιμετωπίσουν έντονες προκλήσεις, απειλές, πιέσεις αλλά και ευκαιρίες σε ένα περιβάλλον που είναι αβέβαιο, πολύπλοκο, ανταγωνιστικό, άλλοτε απαιτητικό και άλλοτε εικονικό και αντιφατικό. Σε αυτό το πολύπλοκο περιβάλλον η διοίκηση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης, καθώς η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η ανάπτυξή της οφείλεται σε αυτή. Η ίδια η διοίκηση αποτελεί πρωταρχικό θεσμό της σημερινής μας κοινωνίας, χωρίς να υπάρχουν πολλές διαφορές ανάμεσα στη διοίκηση μιας επιχείρησης, ενός εργατικού σωματείου, μιας κρατικής υπηρεσίας και ενός διεθνούς οργανισμού.

## 1.2 Ορισμός της έννοιας Διοίκηση (Management)

Η έννοια «διοίκηση» ίσως παραπέμπει αρκετούς σε μεγάλες επιχειρήσεις, κρατικές και μη, καθώς είναι γεγονός ότι η ανάγκη παρουσίας και άσκησης μιας μορφής διοίκησης είναι αυτονόητη σε τέτοιες επιχειρήσεις. Ωστόσο διοίκηση μπορεί να υπάρξει και σε πιο απλές καταστάσεις, όπως στο κτίσιμο ενός σπιτιού, στην οργάνωση μιας τελετής, στη διακυβέρνηση ενός σκάφους και στη λειτουργία μιας ποδοσφαιρικής ομάδας. Αυτό σημαίνει ότι όπου εμπλέκεται μια ομάδα ανθρώπων (ή/και υλικών) με κάποιο κοινό σκοπό -ένας οργανισμός- εμφανίζεται η έννοια της διοίκησης.

Δεν υπάρχει ένας «σωστός» ή κοινά αποδεκτός ορισμός της διοίκησης, καθώς παρατηρούνται πολλοί ορισμοί οι οποίοι αποδίδουν ικανοποιητικά αυτή την έννοια. Αυτό συμβαίνει ακριβώς επειδή το πεδίο εφαρμογών του όρου είναι ευρύτατο, με αποτέλεσμα να δίνονται διαφορετικοί ορισμοί, ανάλογα με τον χώρο εφαρμογής. Οι όροι «διοίκηση» και «management» χρησιμοποιούνται ως συνώνυμοι, παρόλο που δεν φαίνεται να συμφωνούν όλοι οι συγγραφείς. Στον αγγλοσαξονικό χώρο επικρατεί η άποψη ότι ο όρος management έχει ευρύτερη σημασία από τον όρο διοίκηση (administration). Σύμφωνα με αυτή την άποψη, το management συνδέεται κυρίως με την συντήρηση της λειτουργικότητας των οργανισμών στο επίπεδο της καθημερινής λειτουργίας τους και λιγότερο με το στρατηγικό σχεδιασμό, τον καθορισμό της πολιτικής, τις κατευθυντήριες λειτουργίες, δηλαδή με την καθολική εποπτική διεύθυνση εκ των άνω. Ο όρος διοίκηση (administration) συνδέεται με καθήκοντα μικρότερης σημασίας και συνήθως σημαίνει εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου ή εφαρμογή μιας πολιτικής ή διεκπεραίωση μιας εντολής (Dean, 1995).

Οι Hersey και Blanchard (1977), ορίζουν το management ως μια εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και δια μέσου άλλων ατόμων και ομάδων, για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού, ενώ οι Pride et al. (1996) υποστηρίζουν πως *«διοίκηση είναι η διαδικασία του συντονισμού ανθρώπων και άλλων πηγών με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού»*. Ο Certo (1980) αναφέρει πως διοίκηση είναι η διαδικασία της επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού, με τη χρήση και αξιοποίηση των ανθρώπινων και άλλων πόρων του οργανισμού, ενώ οι Gray και Smeltzer (1989) διατυπώνουν μια πιο «φιλοσοφική» άποψη σύμφωνα με την οποία *«διοίκηση είναι η τέχνη της επίτευξης των στόχων μέσω άλλων ανθρώπων»*.



Στην Ελλάδα το πρόβλημα της διάκρισης των δύο όρων προκύπτει από τη μεταφορά των αντίστοιχων όρων και τη σημασία τους, καθώς το management περιέχει αυτό που στα ελληνικά αναφέρεται ως «οργάνωση και διοίκηση» και ίσως «διαχείριση». Ο Κανελλόπουλος (1990) υποστηρίζει πως η διαδικασία του management μπορεί να λάβει χώρα σε οποιοδήποτε είδος οργανισμού. Διοίκηση ή μάνατζμεντ είναι ο συντονισμός και η εναρμόνιση/ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών, τεχνικών) για να επιτυγχάνουν συγκεκριμένα αποτελέσματα (Κανελλόπουλος, 1990). Ο Χολέβας (1995) χαρακτηρίζει τη διοίκηση *«ως προσφορά και συνεργασία για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων μιας επιχείρησης»*, ενώ για τον Ζαβλανό (1998) η λέξη διοίκηση είναι μια άλλη λέξη για το management, η οποία χρησιμοποιείται για τα σχολεία, τους δημόσιους οργανισμούς, τα νοσοκομεία. Σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999), *«η διοίκηση είναι η διαδικασία του συντονισμού ανθρώπων και δραστηριοτήτων για την επίτευξη κοινών στόχων»*. Με τον όρο μάνατζμεντ ο Σαΐτης (2000) εννοεί τη μεθοδική προσπάθεια προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου δραστηριοτήτων για την επιτυχία δεδομένων σκοπών, ενώ και ο Μπουραντάς (2002) αναφέρει ότι *«το μάνατζμεντ συνίσταται στις 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 των διαθέσιμων πόρων. Φαίνεται λοιπόν στη πράξη, ότι ο όρος management χρησιμοποιήθηκε εναλλακτικά ως διοίκηση, ως οργάνωση, ως διεύθυνση, ως διαχείριση αλλά και ως σύνολο όλων αυτών. Ο ορισμός της έννοιας της διοίκησης είναι ποικιλόμορφος. Ωστόσο, βασικά της χαρακτηριστικά αποτελούν η έννοια του συντονισμού/συνδυασμού των προσπαθειών, η ύπαρξη στόχων και η προσπάθεια επίτευξής τους με την χρησιμοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων, κυρίως τον ανθρώπινο παράγοντα, που θεωρείται απαραίτητος για την επιτυχία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Ανεξάρτητα από την έμφαση που δίνεται στον ορισμό της διοίκησης από την ελληνόγλωσση και τη ξενόγλωσση βιβλιογραφία, οι περισσότεροι συγγραφείς συμφωνούν πως υπάρχουν κοινά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το διοικητικό φαινόμενο, όπως είναι η επιδίωξη της πραγματοποίησης ορισμένων γενικών σκοπών, στον καλύτερο δυνατό βαθμό.

Οι σκοποί αυτοί αποτελούν ουσιαστικά τον λόγο ύπαρξης της διοίκησης. Η ύπαρξή τους είναι αναγκαία, καθώς η απουσία τους θα αφαιρούσε από την διοίκηση τον τελικό στόχο της και θα την καθιστούσε αυτοσκοπό (Παυλόπουλος, 1983). Κοινό στοιχείο της διοίκησης είναι επίσης η οργάνωση των μέσων, οι ανθρώπινες δραστηριότητες (οι υλικοί πόροι, οι τεχνικοί πόροι που αποτελούν δέσμη μέσων), απαραίτητες για την επίτευξη κάθε σκοπού και κάθε στόχου. Η αξιοποίηση και η οργάνωση αυτών των μέσων συνδέονται με το έργο της διοίκησης, την επίτευξη των στόχων. Άλλο κοινό στοιχείο είναι η αντίληψη της διοίκησης ως διαδικασίας που περιλαμβάνει περισσότερες λειτουργίες, κοινά αποδεκτές, όπως οι λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου. Η περιγραφή των επιμέρους λειτουργιών/δραστηριοτήτων επιβεβαιώνει το ότι η διοίκηση δεν είναι μια μεμονωμένη πράξη, αλλά μια διαδικασία.

### **1.3 Λειτουργίες της διοίκησης**

Παρά το γεγονός ότι οι διάφοροι συγγραφείς δίνουν διαφορετικούς ορισμούς, φαίνεται να υπάρχει μια συμφωνία για τις λειτουργίες της διοίκησης. Οι λειτουργίες αυτές είναι:

- Σχεδιασμός/Προγραμματισμός (planning)
- Οργάνωση (organizing)
- Διεύθυνση/Καθοδήγηση (directing)
- Έλεγχος (controlling)

Οι λειτουργίες της διοίκησης συνδέονται μεταξύ τους και διαμορφώνουν μια συνεχόμενη και διαρκής διαδικασία, η οποία ολοκληρώνεται με αυτοαξιολόγηση της ίδιας της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων, καθώς και με ενδεχόμενη τροποποίησή της. Οι φάσεις της ανασκόπησης και τροποποίησης είναι μείζον σημασίας, καθώς παρέχουν τη δυνατότητα διόρθωσης των σφαλμάτων και των παραλείψεων που τυχόν παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Όπως φαίνεται, η ανασκόπηση (feedback) μπορεί να οδηγήσει σε τροποποίηση είτε της συνολικής διαδικασίας από την αρχή της είτε συγκεκριμένων φάσεων που αποδείχθηκαν λιγότερο αποτελεσματικές.

Θεωρητικά υπάρχει μια συγκεκριμένη και καθορισμένη σειρά με την οποία επιτελούνται οι λειτουργίες, στην πράξη όμως υπάρχουν προβλήματα π.χ. πριν ολοκληρωθεί η λειτουργία της οργάνωσης ενός νοσοκομείου να αναμορφώνεται η λειτουργία του σχεδιασμού. Η διοίκηση (management) έχει χαρακτηριστεί ως ένα σύστημα λειτουργιών, οι οποίες για να εφαρμοστούν απαιτούνται γνώσεις, ικανότητες, κουλτούρα και συστήματα. Ωστόσο απαιτείται και ανθρώπινη λειτουργία με ιδιαίτερες ικανότητες που να μπορεί να εφαρμόζει στη πράξη τις λειτουργίες της διοίκησης. Το μάνατζμεντ, ως ανθρώπινη δραστηριότητα, απαιτεί να υπάρχουν αξίες, πιστεύω, ιδανικά, να υπάρχει δηλαδή μια φιλοσοφία του ατόμου που ασκεί τη διοίκηση. Η ύπαρξη και η χρήση εργαλείων/συστημάτων μάνατζμεντ όπως τα πληροφοριακά συστήματα, οι αμοιβές, ο έλεγχος είναι απαραίτητα για την άσκηση και την εφαρμογή των λειτουργιών της διοίκησης, όπως απαραίτητη είναι και η ύπαρξη των διοικητικών στελεχών.

### **1.3.1 Σχεδιασμός - Προγραμματισμός**

Είναι η λειτουργία η οποία θέτει τις βασικές κατευθύνσεις και σκοπούς στον οργανισμό και διαμορφώνει ένα αρχικό πλάνο προσέγγισής τους. Μέσω αυτής προσδιορίζονται οι στόχοι, η στρατηγική, οι ενέργειες και τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για να υλοποιήσει τους στόχους σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Σύμφωνα με τους Koontz και O'Donnell (1984), *«Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός σημαίνει να αποφασιστεί προκαταβολικά τι θα γίνει, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει. Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός γεφυρώνει το χάσμα από το σημείο που βρισκόμαστε στο σημείο που θέλουμε να πάμε»*. Οι Montana και Charnov (1993) θεωρούν ότι: *«Προγραμματισμός είναι η διεργασία ορισμού του οργανισμού (δηλαδή, του επιχειρηματικού του αντικειμένου), ο καθορισμός ενός στόχου ανάπτυξής του (δηλαδή, η επιλογή μιας κατεύθυνσης) και η εξέταση εναλλακτικών δρόμων πορείας προς αυτόν τον στόχο (δηλαδή, η απόφαση για συγκεκριμένες ενέργειες)»*. Συνεπώς, ο προγραμματισμός είναι η λειτουργία που προσδιορίζει τη θέση του οργανισμού ή της επιχείρησης στο μέλλον.

Ο προγραμματισμός είναι το πρώτο στάδιο της διοίκησης και λογικά, η αφετηρία της όλης διαδικασίας, εφόσον θέτει τις βάσεις για τα υπόλοιπα τρία στάδια. Το γεγονός αυτό τον καθιστά τη σημαντικότερη από όλες τις λειτουργίες, καθώς μόνο μετά τον σχεδιασμό έχει νόημα η οργάνωση των εργαζομένων, η καθοδήγησή τους και ο έλεγχος της επίτευξης των αρχικών σκοπών. Ο βασικός του στόχος σε έναν οργανισμό είναι να θέσει τους σκοπούς του οργανισμού και να βοηθήσει στην επίτευξή τους, λειτουργώντας ως πυξίδα για τον οργανισμό. Ωστόσο, πέρα από αυτόν τον γενικό στόχο, λειτουργεί ευεργετικά με τρεις επιπλέον τρόπους: (α) έχει έναν προστατευτικό ρόλο, αφού ελαχιστοποιεί την αβεβαιότητα και το ρίσκο στη λειτουργία ενός οργανισμού, (β) λειτουργεί «επιθετικά», αφού αναζητεί και εκμεταλλεύεται πιθανές ευκαιρίες, ενώ (γ) διαμορφώνει προϋποθέσεις συντονισμού στον οργανισμό.

Η διαδικασία του προγραμματισμού ακολουθεί μια λογική σειρά επτά (7) βημάτων, τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- 1) Καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού
- 2) Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων για την πραγματοποίηση του κάθε στόχου
- 3) Διερεύνηση των συνθηκών και προϋποθέσεων για κάθε πιθανή λύση
- 4) Αξιολόγηση των εναλλακτικών προτάσεων
- 5) Επιλογή της καλύτερης δυνατής εναλλακτικής λύσης
- 6) Διαμόρφωση επιμέρους σχεδίων για την επίτευξη του τελικού σκοπού
- 7) Εφαρμογή των σχεδίων

Ο προγραμματισμός είναι μια διαδικασία που εστιάζει στο μέλλον του οργανισμού, άρα υπάρχει πάντα το στοιχείο της αβεβαιότητας. Στη διαδικασία αυτή, όπως και στην ευρύτερη διαδικασία του management, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρχει η δυνατότητα αναθεώρησης, στην περίπτωση αλλαγής των συνθηκών ή των αναγκών του οργανισμού. Εξάλλου, για το λόγο αυτό προβλέπεται η δημιουργία και εξέταση εναλλακτικών λύσεων, καθώς ο σχεδιασμός οφείλει να αποτελεί διαδικασία ευέλικτη και προσαρμόσιμη.

Σε αρκετά εγχειρίδια, η διαδικασία του προγραμματισμού προσεγγίζεται με διαφορετικούς τρόπους. Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1990), ο προγραμματισμός περιλαμβάνει ουσιαστικά τέσσερις (4) φάσεις, κάθε μία εκ των οποίων αποτελεί ένα σύστημα (ή υποσύστημα) και όλα τα συστήματα, συνδεδεμένα με τις άλλες φάσεις, απαρτίζουν τη λειτουργία του προγραμματισμού:

- Φάση 1: Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών
- Φάση 2: Διαμόρφωση πολιτικής για να επιτευχθούν οι στόχοι
- Φάση 3: Ανάπτυξη ενδιάμεσων και βραχυχρόνιων σχεδίων δράσης για υλοποίηση της πολιτικής
- Φάση 4: Διατύπωση λεπτομερών διαδικασιών για την υλοποίηση του κάθε σχεδίου

Η προσέγγιση αυτή δεν είναι ασύμβατη με την διαδικασία των επτά βημάτων. Η αρχική διαδικασία ουσιαστικά περιγράφει με περισσότερες λεπτομέρειες τις τρεις τελευταίες φάσεις της συστημικής προσέγγισης, ενώ ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών είναι ένα κοινό βήμα και για τις δύο προσεγγίσεις.

### **1.3.2 Οργάνωση**

Είναι η διαδικασία του καθορισμού εκείνων των δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των σκοπών, της ομαδοποίησής τους, της ανάθεσής τους σε συγκεκριμένες ομάδες ή ανθρώπους και της διαμόρφωσης βαθμίδων εξουσίας και ευθύνης. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται ο καταμερισμός των εργασιών σε συγκεκριμένα άτομα, αναπτύσσονται σχέσεις μεταξύ των τμημάτων σε ιεραρχικά επίπεδα προκειμένου όλοι μαζί να υλοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Gray και Smeltzer (1989): *«Η οργάνωση είναι η δραστηριότητα εκείνη που καθορίζει τον (επίσημο) ρόλο που κάθε εργαζόμενος θα έχει στον οργανισμό, καθώς και τους κανόνες και όρους μέσα στους οποίους θα γίνεται η κάθε δραστηριότητα»*. Με απλά λόγια, είναι η διαδικασία κατά την οποία σε κάθε εργαζόμενο ανατίθεται και κάποιο συγκεκριμένο έργο. Το συγκεκριμένο έργο εξαρτάται βέβαια από τους στόχους του οργανισμού, όπως αυτοί έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού.

Ο Draft (1991) θεωρεί ότι: «Ο προγραμματισμός ορίζει τι πρέπει να γίνει και η οργάνωση ορίζει το πώς θα γίνει». Συνεπώς, η οργάνωση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαδικασία του προγραμματισμού.

Τα βασικά στάδια αυτής της διαδικασίας είναι τα εξής:

- 1) Καθορισμός συγκεκριμένων εργασιών
- 2) Καθορισμός των γενικών δραστηριοτήτων
- 3) Στελέχωση των θέσεων με το κατάλληλο προσωπικό (και τον κατάλληλο εξοπλισμό, όπου αυτό είναι απαραίτητο)
- 4) Δημιουργία οργανωτικής δομής και καθορισμός των σχέσεων εξουσίας ανάμεσα στους εργαζομένους
- 5) Αξιολόγηση του υπάρχοντος συστήματος
- 6) Ανατροφοδότηση

Η οργάνωση καθιστά απαραίτητη την ύπαρξη ενός οργανισμού με συγκεκριμένη δομή και λειτουργική διάρθρωση, ενώ συνήθως εκφράζεται με: (α) οργανόγραμμα, που παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση, (β) καταμερισμό των εργασιών, (γ) παραχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης, (δ) τμηματοποίηση των λειτουργιών ή με άλλη μορφή τμηματοποίησης.

### **1.3.3 Διεύθυνση**

Είναι το στάδιο της εποπτείας και καθοδήγησης των υφισταμένων για την επίτευξη των σκοπών. Η διεύθυνση αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι η ενθάρρυνση, η καθοδήγηση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων, μακροχρόνια αλλά και βραχυχρόνια. Είναι η λειτουργία της επικοινωνίας, της ηγεσίας, της παρακίνησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς, του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε κάθε άτομο χωριστά αλλά και ως ομάδα να επιτυγχάνει τους στόχους της επιχείρησης. Η λειτουργία της διεύθυνσης υπερβαίνει τα όρια της απλής έκδοσης εντολών και οδηγιών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη του οργανισμού.

Η σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έγκειται στο ότι, αν αυτή εφαρμοστεί αποτελεσματικά, εξασφαλίζει τη συνεχή ύπαρξη των κατάλληλων ανθρώπων για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού.

Αποτελεί μια διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε (5) βήματα, τα οποία με τη σειρά είναι:

- 1) Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού
- 2) Η προσέλκυση εργαζομένων
- 3) Η επιλογή
- 4) Η επιμόρφωση (κατάρτιση) και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- 5) Η αξιολόγηση του προσωπικού

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σοβαρή, κρίσιμη αλλά και πολύπλοκη διαδικασία και δίκαια έχει χαρακτηριστεί ένα από τα σημεία-κλειδιά για την αποτελεσματική διοίκηση. Ωστόσο, αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, καθώς πολλά προβλήματα μέσα στον οργανισμό δημιουργούνται από έλλειψη επικοινωνίας. Η συνεχής πληροφόρηση που απαιτείται σήμερα για την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων ενός οργανισμού καθιστά την επικοινωνία απαραίτητο εργαλείο της αποτελεσματικής διεύθυνσης. Η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των στελεχών του οργανισμού είναι πλέον απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξή του. Η ενεργοποίηση όλων των ικανοτήτων των ανθρώπινων πόρων προς όφελος του οργανισμού, αλλά και των ίδιων των στελεχών του, αποτελεί ευθύνη της διεύθυνσης.

### 1.3.4 Έλεγχος

Είναι η φάση αξιολόγησης και διόρθωσης των δραστηριοτήτων των υφισταμένων, προκειμένου να εξασφαλιστεί η τήρηση των σχεδίων. Σύμφωνα με τους Koontz και O'Donnell (1984): *«Έλεγχος-συντονισμός είναι η μέτρηση της επίτευξης αποτελεσμάτων έναντι του προτύπου που δίνουν τα σχέδια-προγράμματα και η διόρθωση των παρεκκλίσεων, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων σύμφωνα με τα σχέδια»*. Ο Κανελλόπουλος (1990) υποστηρίζει ότι: *«Έλεγχος δεν είναι παρά η διαδικασία της παρακολούθησης των δραστηριοτήτων, για να καθοριστεί αν τα διάφορα τμήματα και ο οργανισμός χρησιμοποιούν τους πόρους τους (υλικά, μηχανήματα, χρήματα, πληροφορίες) με αποτελεσματικότητα και επάρκεια, έτσι ώστε να πετύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς τους»*.

Ο έλεγχος είναι η τελευταία φάση της διαδικασίας της διοίκησης, κατά τη διάρκεια της οποίας παρακολουθείται και ρυθμίζεται η λειτουργία του οργανισμού, προκειμένου να εξασφαλιστεί η προσέγγιση των στόχων που τέθηκαν κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να βρίσκεται σε άμεση σχέση με τον προγραμματισμό και συγκεκριμένα με τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη φάση αυτή. Ο έλεγχος είναι απαραίτητος για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού, είναι μια διαδικασία δυναμική και συνεχής, και περιλαμβάνει όλες τις πλευρές του οργανισμού.

Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τέσσερις (4) φάσεις, οι οποίες είναι:

- 1) Ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης
- 2) Η μέτρηση της απόδοσης
- 3) Η σύγκριση της μέτρησης με τα πρότυπα
- 4) Η ανατροφοδότηση και η ανάληψη διορθωτικής δράσης

Η διαδικασία του ελέγχου είναι ουσιαστικά μια διαδικασία αξιολόγησης των λειτουργιών ενός οργανισμού. Σε περίπτωση που το αποτέλεσμα δεν είναι το επιθυμητό, αναθεωρείται ή τροποποιείται όλη η διαδικασία ή κάποιο μέρος της (π.χ. ο τρόπος καθοδήγησης των υφισταμένων).



## 1.4 Βασικές θεωρίες της διοίκησης

Είναι γεγονός ότι η ιστορία μας δίνει παραδείγματα διοίκησης (και μάλιστα αποτελεσματικής) ήδη από την εποχή των αρχαίων Αιγυπτίων. Ακολούθησαν οι Βαβυλώνιοι, οι Έλληνες και οι Ρωμαίοι, οι οποίοι μελέτησαν τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των ομάδων, ενώ πολύ αργότερα ο Machiavelli (1500) και ο Smith (1776), διατύπωσαν τις αρχές της διοίκησης, ως εξειδίκευση και ως ανάλυση εργασίας. Προς τα τέλη του 19ου και τις αρχές του 20ου αιώνα, ξεκίνησε μια προσπάθεια συστηματοποίησης των γνώσεων και της εμπειρίας στο χώρο της διοίκησης. Στη διαδικασία αυτή σημαντικό ρόλο έπαιξε η ανάπτυξη μεγάλων βιομηχανικών μονάδων και στις δύο όχθες του Ατλαντικού, καθώς ανέδειξε την ανάγκη ύπαρξης συστηματοποιημένης και εφαρμόσιμης γνώσης για την αποτελεσματικότερη διοίκησή τους.

Η εξέλιξη της θεωρητικής σκέψης πέρασε από διάφορες φάσεις που αφορούσαν τη δομή και τη διοίκηση των οργανισμών, αποτελώντας ουσιαστικά διαφορετικές σχολές ή προσεγγίσεις και τρόπους σκέψης, οι οποίες επηρέασαν έμμεσα τη σύγχρονη αντίληψη για τη διοικητική θεωρία και πράξη. Η κλασική προσέγγιση επικέντρωσε το ενδιαφέρον της στην αύξηση της παραγωγικότητας, η προσέγγιση της συμπεριφοράς εστίασε στις ανθρώπινες σχέσεις, η προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης στη χρήση κυρίως μαθηματικών μοντέλων για την επίλυση προβλημάτων, ενώ η συστημική προσέγγιση προώθησε την άποψη ότι η διοίκηση γίνεται καλύτερα μέσα από την κατανόηση των μερών του οργανισμού.

### 1.4.1 Η κλασική σχολή. Η προσέγγιση της επιστημονικής διοίκησης

Η πρώτη προσπάθεια έγινε το 1911 από τον Frederick W. Taylor. Παρά το γεγονός ότι οι απόψεις που διατύπωσε κατατάσσονται στην κλασική προσέγγιση της διοίκησης, το σημείο εκκίνησής του, δηλαδή η εφαρμογή των επιστημονικών κριτηρίων και μεθόδων στην επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων, αποτελεί τη βάση του επιστημονικού μάνατζμεντ, με αποτέλεσμα να θεωρείται «πατέρας της επιστημονικής διοίκησης ή του επιστημονικού μάνατζμεντ».

Η αρχική διαπίστωση του Taylor ήταν ότι το πρόβλημα της παραγωγικότητας αποτελούσε το θέμα που αγνοούσαν τόσο η διοίκηση όσο και το εργατικό δυναμικό. Βασικός στόχος του ήταν η αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των εργατών στις διάφορες βιομηχανίες, στις οποίες δούλευε και ο ίδιος (βιομηχανίες χάλυβα). Στην προσπάθεια προσέγγισης «του άριστου τρόπου» για την πραγμάτωση μιας εργασίας, διατύπωσε την άποψη ότι κάθε εργασία θα πρέπει να αναλύεται σε υπο-εργασίες (Taylor, 1947). Η επιλογή των εργαζομένων θα πρέπει να γίνεται προσεκτικά και να υπάρχει η κατάλληλη εκπαίδευση προκειμένου να ολοκληρώνουν μόνο συγκεκριμένες υπο-εργασίες και όχι την εργασία στο σύνολό της. Η διοίκηση θα πρέπει να καθορίζει και ο εργαζόμενος να γνωρίζει ακριβώς ποιο πρέπει να είναι το αποτέλεσμα της εργασίας του. Με αυτόν τον τρόπο εισήγαγε την έννοια της εξειδίκευσης στην εργασία, ενώ σκέφτηκε να συνδέσει την αμοιβή με την παραγωγικότητα, θεωρώντας ότι η αμοιβή είναι ένα βασικό κίνητρο για τους εργαζόμενους και θα πρέπει αυτός ο οποίος παράγει περισσότερο να αμείβεται περισσότερο. Επίσης, οι εργασιακές μέθοδοι πρέπει να αναλύονται επιστημονικά και η διοίκηση θα πρέπει να συνεργάζεται με τους εργαζόμενους, προκειμένου να εξασφαλίζει την ευημερία της εταιρείας αλλά και την ευημερία των εργαζομένων (Koontz & O'Donnell, 1984).

Η προσέγγιση του Taylor είχε μεγάλη απήχηση στο χώρο της βιομηχανίας (και όχι μόνο), κυρίως λόγω των αποτελεσμάτων της. Η προσπάθεια συστηματοποίησης της γνώσης και της εμπειρίας στον χώρο της διοίκησης αποτέλεσε το έναυσμα, εμπνέοντας και άλλους στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης εικόνας για το μάνατζμεντ. Οι Frank και E.C. Gilberth, ερευνώντας τις κινήσεις των εργατών την ώρα της εργασίας και προσπαθώντας να περιορίσουν τις περιττές κινήσεις, εισήγαγαν ένα πλήρες σύστημα μέτρησης και καταγραφής όλων των βασικών σωματικών κινήσεών τους, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό την παραγωγικότητα (Gilberth, 1948). Ο Henry Gantt χρησιμοποίησε στατιστικό έλεγχο της παραγωγής και διαμόρφωσε διαγράμματα τα οποία περιγράφουν τις εργασίες που πρέπει να γίνουν σε σχέση με το χρόνο (Διαγράμματα του Gantt-Gantt charts), παρέχοντας τη δυνατότητα στους εργαζόμενους όχι μόνο να γνωρίζουν ποιο θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα της εργασίας τους, αλλά να λειτουργούν και με βάση κάποιο συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα (Gantt, 1916).

Οι πρώτες συστηματικές προσπάθειες προσέγγισης του χώρου της διοίκησης ήταν περιορισμένης εμβέλειας, καθώς εστίασαν κυρίως στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και όχι στη συνολική λειτουργία και στον ρόλο της διοίκησης. Όλες οι παραπάνω θεωρίες ήταν κυρίως υποκειμενικές, βασισμένες στην προσωπική εμπειρία ή ακόμα και σε προσωπικές σκέψεις των δημιουργών τους.

Την πρακτική και περιορισμένη προσέγγιση του Taylor και των εκπροσώπων του επιστημονικού μάνατζμεντ, ακολούθησε η προσπάθεια διαμόρφωσης μιας γενικής θεωρίας για τη διοίκηση. Από τους διάφορους συγγραφείς που συχνά αναφέρονται στη βιβλιογραφία (C. Bernard, A. Brown, O. Sheldon) αυτός που θεωρείται σημαντικότερος είναι ο Γάλλος Henry Fayol, ο οποίος με το βιβλίο του «Γενική και Βιομηχανική Διοίκηση (Administration Industrielle et Générale, 1916)» εισήγαγε ουσιαστικά μια ευρύτερη φιλοσοφία της διοίκησης, προτείνοντας πως το μάνατζμεντ μπορεί να χωριστεί σε πέντε τομείς: το σχεδιασμό και την πρόγνωση, την οργάνωση, τη διοίκηση, το συντονισμό και τον έλεγχο. Ο Fayol προσέγγισε την έννοια της διοίκησης με έναν πιο συστηματικό τρόπο, αντιμετωπίζοντάς τη σαν μια διαδικασία, ενώ τα βασικά στοιχεία της που περιέγραψε, αποτελούν ακόμη και σήμερα τους βασικούς άξονες μελέτης και εφαρμογής της διαδικασίας της διοίκησης.

Ο Max Weber ήταν ένας άλλος εκπρόσωπος της κλασικής σχολής, ο οποίος ασχολήθηκε ιδιαίτερα με τις ερευνητικές μεθόδους των κοινωνικών επιστημών, δίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο. Αποτέλεσε τον εισηγητή του μοντέλου της γραφειοκρατίας (διοίκηση μέσω γραφείων), στο οποίο υπήρχαν πολλοί γραπτοί κανόνες, συγκεκριμένες διαδικασίες και διαχωρισμός της πολιτικής από τον επιχειρησιακό έλεγχο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία είναι το πλέον λογικό μέσο άσκησης ελέγχου πάνω στους ανθρώπους και το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία είναι μια θεωρία οργάνωσης που καλύπτει κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων και δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο. Αναφέρει ως βασικά της χαρακτηριστικά τους αυστηρούς κανόνες, τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες και την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης. Το γραφειοκρατικό περιβάλλον ήταν απαραίτητο για τις οργανωτικές ανάγκες της βιομηχανικής κοινωνίας καθώς διαχωρίζει τις θέσεις των ιδιοκτητών της επιχείρησης από το καθημερινό μάνατζμεντ.

Τα πλεονεκτήματα της γραφειοκρατίας είναι ότι το προσωπικό παραμένει στη θέση που κατέχει, εξασφαλίζει ένα τακτικό μισθό, μια επαγγελματική εξέλιξη και προστατεύεται από μια αυθαίρετη απόλυση. Μειονέκτημα της γραφειοκρατίας είναι η ύπαρξη πολλών κλιμακίων ιεραρχίας όπου δεν λαμβάνονται πρωτοβουλίες και η λήψη αποφάσεων είναι αργή (Weber, 1947).

#### **1.4.2 Η προσέγγιση της συμπεριφοράς – ανθρώπινων σχέσεων**

Η βασική αρχή της προσέγγισης της συμπεριφοράς είναι ότι σε έναν οργανισμό επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα μέσω της καλύτερης κατανόησης των ανθρώπων που δουλεύουν σε αυτόν. Με απλά λόγια αυτό σημαίνει ότι αν οι διοικούντες αντιληφθούν τις ανάγκες των εργαζομένων και προσαρμόσουν τον οργανισμό σε αυτές, τότε θα ακολουθήσει και η επιτυχία του οργανισμού.

Η Mary Parket Follett μέσα από το βιομηχανικό μάνατζμεντ μελέτησε το ρόλο που παίζει η ηγεσία στην ομάδα εργασίας και πως ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να υποκινήσει μια ομάδα εργασίας για την επίτευξη των στόχων (Follett, 1942), προσεγγίζοντας ουσιαστικά την ανθρώπινη συμπεριφορά σε σχέση με το μάνατζμεντ.

Κύριος εκφραστής της προσέγγισης της συμπεριφοράς είναι ο Elton Mayo, ο οποίος μέσα από μία σειρά μελετών που έγιναν ανάμεσα στο 1927 και στο 1932, προσπάθησε να διερευνήσει και να αξιολογήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων ανάλογα με τις μεταβολές των φυσιολογικών συνθηκών (φωτισμός, θερμοκρασία, περίοδοι ξεκούρασης), διαπιστώνοντας ότι οι συνθήκες αυτές είχαν σχεδόν μηδαμινή επίπτωση στην παραγωγικότητα, όπως υποστήριζαν οι ερευνητές του επιστημονικού μάνατζμεντ. Αντίθετα, παρατηρήθηκε πως η συμπεριφορά των εργαζομένων επηρεαζόταν από τις σχέσεις μεταξύ των μελών, από τις κοινωνικές και οργανωτικές συνθήκες και πως η παραγωγικότητα αυξανόταν όταν οι εργαζόμενοι αναλάμβαναν αυξημένα καθήκοντα. Ακόμη και όταν προσπάθησε να διαπιστώσει αν η διαφοροποιημένη αμοιβή, ως κίνητρο για μεγαλύτερη απόδοση, θα αύξανε την παραγωγικότητα, παρατηρήθηκε πως οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονταν περισσότερο για τη διατήρηση της συνοχής της ομάδας στην οποία ανήκαν και λιγότερο για τα χρήματα που θα έπαιρναν (Mayo, 1945).

Άλλοι θεωρητικοί της ανθρώπινης συμπεριφοράς ήταν οι Douglas McGregor και A.H. Maslow, οι οποίοι ανέπτυξαν σημαντικές θεωρίες για την ηγεσία, όπως την δημιουργία κινήτρων σε μια επιχείρηση πέρα από την χρηματική αμοιβή.

Τα αποτελέσματα αυτών των μελετών οδήγησαν τους ερευνητές αλλά και τη θεωρητική σκέψη της διοίκησης σε νέους δρόμους, καθώς έγινε πλέον ξεκάθαρο ότι ο ανθρώπινος παράγοντας έπρεπε να μελετηθεί περισσότερο. Οι έρευνες κατέδειξαν ότι οι ανθρώπινες σχέσεις είναι τουλάχιστον εξίσου σημαντικές με την αμοιβή, σε σχέση με την αύξηση της παραγωγικότητας και οι διαπροσωπικές σχέσεις καθορίζουν πολλές φορές την συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας καθώς πέρα από την αμοιβή υπάρχουν και άλλα κίνητρα που μπορούν να υποκινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό.

Τα συμπεράσματα αυτά έδωσαν μεγαλύτερη έμφαση στη μελέτη του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς είναι αυτός που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ενός οργανισμού. Σε έναν οργανισμό επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα αφού κατανοηθεί το ανθρώπινο δυναμικό, αντιληφθούν οι ανάγκες του και προσαρμοστούν οι ανάγκες στον οργανισμό. Αυτή η προσπάθεια κατανόησης του ανθρώπου και της συμπεριφοράς του σε διαφορετικές συνθήκες αποτελεί ακόμα ένα από τα ζητούμενα στον σύγχρονο προβληματισμό γύρω από το μάνατζμεντ.

#### **1.4.3 Η προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης – Επιχειρησιακή έρευνα**

Τα πρώτα παραδείγματα αυτής της προσέγγισης σε οργανωμένη βάση καταγράφονται στη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου πολέμου, όταν οι επιστήμονες κλήθηκαν να λύσουν ορισμένα επιχειρησιακά προβλήματα των στρατιωτικών. Οι επιστήμονες, χρησιμοποιώντας τις επιστημονικές τους γνώσεις, αντιμετώπισαν τα προβλήματα αυτά με αρκετή επιτυχία, ερευνώντας και αξιολογώντας τις πιθανές λύσεις και επιλέγοντας την καλύτερη από αυτές. Με άλλα λόγια έκαναν αυτό που ονομάζεται επιχειρησιακή έρευνα (αξιολόγηση προβλήματος, ανάπτυξη εναλλακτικών τρόπων αντιμετώπισης, έλεγχος αποτελεσματικότητας των εναλλακτικών λύσεων, επιλογή και εφαρμογή της πλέον ενδεδειγμένης).

Μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο και την επιτυχία των επιστημόνων στην αντιμετώπιση επιχειρησιακών προβλημάτων, πολλοί μάνατζερ συνειδητοποίησαν ότι θα μπορούσαν και αυτοί να λύσουν τα προβλήματα των επιχειρήσεών τους χρησιμοποιώντας τις γνώσεις διαφόρων επιστημόνων όπως μαθηματικών, οικονομολόγων, ψυχολόγων. Ουσιαστικά οι γνώσεις και οι αναλύσεις που πρόσφεραν οι επιστήμονες, ανάλογα με τον τομέα τους, βοηθούσαν τους διοικούντες στη λήψη πιο σωστών αποφάσεων, επιστημονικά τεκμηριωμένων. Με αυτές τις μεθόδους καθιερώθηκε ο επιστημονικός τρόπος διοίκησης και η αποδοχή του από έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και οργανισμών (Δικαίος και συν., 1999).

Συνοπτικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ αποτελεί ένα εργαλείο για αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων. Σήμερα οι μάνατζερ χρησιμοποιούν ευρύτατα τέτοιες μεθόδους για τη λήψη των αποφάσεών τους, οι οποίες μάλιστα εμπλουτίζονται και με νέες εφαρμογές της επιστήμης και της τεχνογνωσίας, όπως είναι η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών κ.ά.

#### **1.4.4 Η συστημική προσέγγιση – Θεωρία των συστημάτων**

Η συστημική προσέγγιση αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1960 με θεμελιωτές τους Deming και Chester Bernard, βασιζόμενη στη θεωρία των συστημάτων σύμφωνα με την οποία, η λειτουργία μιας ολότητας μπορεί να κατανοηθεί, αν αυτή η ολότητα θεωρηθεί ένα «σύστημα» από διάφορα αλληλοεξαρτώμενα μέρη. Το σύστημα αυτό δέχεται εξωτερικά ερεθίσματα και «εισροές», τα οποία επεξεργάζεται και αντιδρά ή παράγει αποτελέσματα, ανάλογα με τις δυνατότητες και τις ικανότητες των μερών του (Δικαίος και συν., 1999).

Η θεωρία των συστημάτων αναφέρεται στη διοίκηση των επιχειρήσεων θεωρώντας τους οργανισμούς και το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν ως σύνολο από αλληλοσχετιζόμενα τμήματα, τα οποία θα διοικηθούν ως ολότητα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Τζωρτζάκη και συν., 1992). Στην περίπτωση της διοίκησης υπάρχει ένα οργανωτικό σύστημα (οργανισμός), το οποίο αποτελείται από διάφορα αλληλοεξαρτώμενα μέρη (άτομα, ομάδες, προϊόντα, διαδικασίες, αποφάσεις), τα οποία συνεργάζονται μεταξύ τους για έναν κοινό σκοπό, που ποικίλλει ανάλογα με τον

οργανισμό. Σύμφωνα με τη θεωρία των συστημάτων, η διοίκηση μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική όταν κατανοηθεί η λειτουργία των διαφόρων μερών του συστήματος.

Η συστημική προσέγγιση και η θεωρία των συστημάτων στη διοίκηση δεν ήρθαν σε αντίθεση με τα συμπεράσματα των άλλων προσεγγίσεων. Οι υπόλοιπες προσεγγίσεις λειτούργησαν συμπληρωματικά στη θεωρία των συστημάτων και τα συμπεράσματά τους θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε μια συστημική προσέγγιση διοίκησης (Δικαίος και συν., 1999).

#### **1.4.5 Σύγχρονες απόψεις για τη διοίκηση**

Οι αναζητήσεις για πιο αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης δεν σταμάτησαν, καθώς οι σύγχρονες εξελίξεις στην τεχνολογία, οι διαφοροποιημένες απαιτήσεις της αγοράς και οι τόσες κοινωνικές και κυρίως οικονομικές αλλαγές των τελευταίων ετών επηρέασαν και τη θεωρητική σκέψη αλλά και την πρακτική της διοίκησης. Μέσα από όλη αυτή την αναζήτηση και την παρατήρηση επιτυχημένων μοντέλων και τρόπων διοίκησης, διαμορφώθηκε μια νέα τάση διοίκησης. Η τάση αυτή, η οποία γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Ο ορισμός έχει αναλυθεί σε επιμέρους όρους όπως: Ολική (total), που σημαίνει πως εφαρμόζεται σε κάθε πτυχή της εργασίας, αναζητώντας τις ανάγκες των πελατών μέχρι τη μέτρηση της ικανοποίησής τους, Ποιότητα (quality), που σημαίνει ότι καλύπτονται όχι μόνο οι ανάγκες αλλά και οι προσδοκίες του πελάτη, Διοίκηση (management), που σημαίνει την ανάπτυξη και διατήρηση της οργάνωσης ώστε να υπάρχει συνεχής βελτίωση (Cohen & Brand, 1993). Η ΔΟΠ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης, αναζητώντας την ποιότητα όχι μόνο στην παραγωγή ή στην εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά σε όλους τους τομείς της επιχείρησης.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της ΔΟΠ είναι: (α) η ικανοποίηση του πελάτη, (β) η συνεχής βελτίωση του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας, (γ) η συμμετοχή των εργαζομένων και (δ) η διοίκηση που βασίζεται σε στοιχεία και επιστημονικές αναλύσεις (Μπουραντάς, 2002). Η ΔΟΠ εισάγει μια ευρύτερη διάσταση στη διοικητική σκέψη, μια διαφορετική αντιμετώπιση της λειτουργίας της διοίκησης σε έναν οργανισμό. Η λογική της στηρίζεται στο ότι δεν μπορεί να υπάρξει ποιότητα τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας και εξυπηρέτησης πελατών, αν δεν υπάρχει ποιότητα σε όλα τα

προηγούμενα στάδια των επιχειρησιακών λειτουργιών. Η ποιότητα πρέπει να ξεκινά από την κορυφή και να εφαρμόζεται σε όλα τα στάδια, δεν υπάρχει αρχή και τέλος, η βελτίωση είναι συνεχής (Ζυγά, 2008). Βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι η συμμόρφωση στις απαιτήσεις, οι οποίες εκφράζουν τις επιθυμίες, τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Η ποιότητα η οποία επιτυγχάνεται με την πρόληψη, δεν δέχεται ότι οι «άνθρωποι κάνουν λάθη», αλλά στηρίζεται στην αρχή «χωρίς κανένα σφάλμα ή κάντο αυτό που κάνεις από την αρχή σωστά».

Ο τρόπος διοίκησης των σύγχρονων οργανισμών/επιχειρήσεων έχει προσαρμοστεί στις σημερινές συνθήκες. Η ρευστότητα των κοινωνικών και επιχειρηματικών συνθηκών δεν μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστη τη διοικητική σκέψη. Η διαδικασία παραμένει η ίδια, αλλά το μάνατζμεντ πλέον έχει γίνει πιο δημιουργικό, ευέλικτο και ανοιχτό σε νέες ιδέες και εμπειρίες που μπορεί να το εμπλουτίσουν. Αυτό συνδυάζεται με την καθιέρωση λειτουργιών μείωσης του κόστους και του επιχειρηματικού ρίσκου, όπου αυτό είναι δυνατό.

Για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού απαιτείται σύγχρονη διοικητική λειτουργία η οποία θα παρέχει ευελιξία μέσα από την δραστηριοποίηση και την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης των συνεργατών, προσαρμοστικότητα σε συνθήκες συνεχούς αλλαγής, καθώς και ανάπτυξη δομών μέσα στον οργανισμό, ικανών να ανταποκριθούν σε τόσο ευμετάβλητο περιβάλλον. Αυτό δεν σημαίνει αλλαγή των βασικών διαδικασιών του μάνατζμεντ, αλλά αντίθετα σημαίνει καλύτερη κατανόηση και αποτελεσματικότερη εφαρμογή τους. Προκειμένου να είναι αποτελεσματική μια διοίκηση, θα πρέπει να εφαρμόζει τις λειτουργίες της διοίκησης, όπως πρώτος περιέγραψε ο Fayol.



## 1.5 Διοικητικά στελέχη (managers)

Ο manager (διοικητικό στέλεχος) είναι «το υποκείμενο» του management, δηλαδή ο άνθρωπος που έχει την ευθύνη για την διαχείριση όλων των πόρων μιας επιχείρησης, εφαρμόζοντας τις λειτουργίες της διοίκησης. Βέβαια πέρα από την εφαρμογή των λειτουργιών της διοίκησης ο manager θα πρέπει να επιτυγχάνει αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων, πράγμα που σημαίνει ότι «ο μάνατζερ έχει την ευθύνη των αποτελεσμάτων των άλλων ανθρώπων και συγχρόνως το δικαίωμα να ασκεί εξουσία πάνω σε αυτούς» (Μπουραντάς, 2002).

Η ύπαρξη των διοικητικών στελεχών είναι καθοριστική για την αποτελεσματική διοίκηση μιας επιχείρησης. Βασικό χαρακτηριστικό ενός μάνατζερ δεν είναι μόνο η άσκηση των λειτουργιών της διοίκησης αλλά και η άσκηση πάνω στα άτομα που κατέχουν θέσεις εργασίας σε μια επιχείρηση. Τα διοικητικά στελέχη κατέχουν θέσεις διοικητικής ευθύνης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης και οι ρόλοι τους διαμορφώνονται ανάλογα με τη θέση που κατέχουν. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι managers διακρίνονται σε αυτούς που ασκούν ανώτατη διοίκηση (top managers), σε εκείνους που αποτελούν τα μέσα διοικητικά στελέχη (middle managers) και στα κατώτερα διοικητικά στελέχη (lower managers). Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, τα επίπεδα των managers είναι πέντε (5): αυτός που βρίσκεται στην κορυφή (top manager), οι ανώτεροι (senior managers), οι μεσαίοι (middle managers), οι κατώτεροι (junior managers ή lower), καθώς και οι αρχιεργάτες (bosses managers), οι ομαδάρχες (foremen managers) και οι επόπτες (supervisors managers). Το ανώτατο διοικητικό στέλεχος (πρόεδρος, διευθύνων σύμβουλος, γενικός διευθυντής) καθορίζει τους σκοπούς και τη στρατηγική της επιχείρησης, φροντίζοντας για όλη τη διάρθρωση της επιχείρησης. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι οι άμεσοι συνεργάτες του top manager και καθορίζουν και αυτοί τη στρατηγική, τη γενική πολιτική της επιχείρησης, τα προγράμματα και τις δράσεις, ενώ κάθε ένας από αυτούς εποπτεύει την εφαρμογή του προγράμματος στον τομέα του. Τα μεσαία διοικητικά στελέχη είναι οι προϊστάμενοι των γραφείων και ο ρόλος τους είναι εκτελεστικός, ενώ τα κατώτερα στελέχη έχουν καθαρά εκτελεστικό ρόλο και προϊστανται των εργαζομένων. Αυτός ο ρόλος είναι πολύ σημαντικός γιατί αυτοί εκπροσωπούν τους εργαζόμενους και η συμπεριφορά τους αντανακλά τη συμπεριφορά του management ως επιχείρηση (Χολέβας, 1995).

### 1.5.1 Διοικητικές δεξιότητες

Ένα διοικητικό στέλεχος, προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του, θα πρέπει να διαθέτει επαγγελματικές γνώσεις που θα τις προσαρμόσει σε ένα εξειδικευμένο πεδίο (π.χ. marketing, λογιστική, ηλεκτρονικό εμπόριο), αλλά και δεξιότητες (ικανότητες) ώστε να μπορεί να εφαρμόσει τις γνώσεις στο περιβάλλον της επιχείρησης. Ένας manager επιβάλλεται να διαθέτει διοικητικές ικανότητες οι οποίες τον βοηθούν στο δύσκολο έργο του για την άσκηση των λειτουργιών του management. Στις διοικητικές ικανότητες συμπεριλαμβάνονται οι δεξιότητες αφηρημένης σκέψης και συνολικής θεώρησης (conceptual skills), οι διαπροσωπικές δεξιότητες (interpersonal skills) και οι τεχνικές δεξιότητες (technical skills).

Οι δεξιότητες συνολικής θεώρησης αφορούν την ικανότητα να αντιλαμβάνεται την επιχείρηση ή τον οργανισμό ως μία ολότητα η οποία αποτελεί από πολλά διαφορετικά μέρη που λειτουργούν ως σύνολο, να έχει στο μυαλό του την εικόνα του οργανισμού και να καταλαβαίνει πώς τα διάφορα μέρη του συνδέονται μεταξύ τους. Έτσι γίνεται πιο εύκολη η κατανόηση της λειτουργίας του οργανισμού στο σύνολό του, η σχέση του με το ευρύτερο περιβάλλον και η επίπτωση που μπορούν να έχουν στο σύνολο του οργανισμού οι μεταβολές και διάφοροι χειρισμοί σε επιμέρους τμήματα.

Οι διαπροσωπικές δεξιότητες σχετίζονται άμεσα με την ικανότητα του manager στην οργάνωση, στην κατανόηση, στην καθοδήγηση, στην παρακίνηση, στη συνεργασία και στον συντονισμό άλλων ανθρώπων σε έναν οργανισμό. Η ικανότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, ανεξαρτήτως της θέσης που κατέχουν στην διοικητική ιεραρχία του οργανισμού, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική άσκηση διοίκησης.

Οι τεχνικές δεξιότητες είναι δεξιότητες που απαιτούνται για την σωστή ολοκλήρωση ορισμένων εξειδικευμένων εργασιών και προϋποθέτουν τη γνώση συγκεκριμένων τεχνικών ή/και τρόπων λειτουργίας υπάρχοντος εξοπλισμού, δηλαδή κάποια εξειδικευμένη γνώση. Η κατοχή αυτών των δεξιοτήτων οι οποίες είναι διαφορετικές για κάθε θέση εργασίας είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη γνώση από το manager των δυνατοτήτων του εξοπλισμού. Στην περίπτωση αυτή θα είναι σε θέση να θέτει σωστούς, ρεαλιστικούς και προσεγγίσιμους στόχους (προγραμματισμός), να εκπαιδεύει, να καθοδηγεί και να συμβουλεύει αποτελεσματικότερα τους υφισταμένους του.

Η κατάλληλη μείξη των παραπάνω δεξιοτήτων ποικίλλει καθώς ένα άτομο προχωρεί από τα υψηλότερα στα χαμηλότερα κλιμάκια του οργανισμού, διότι η σημασία και το ειδικό βάρος της κάθε κατηγορίας δεξιοτήτων αλλάζει. Οι δεξιότητες συνολικής θεώρησης (δημιουργική σκέψη, στρατηγική σκέψη, σφαιρική παγκόσμια αντίληψη κ.ά.) είναι απαραίτητες για τα ανώτερα στελέχη, τα οποία ασχολούνται λιγότερο με την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών και περισσότερο με την καθοδήγηση του οργανισμού ως συνόλου και χρειάζεται να παίρνουν σημαντικές αποφάσεις. Οι διαπροσωπικές δεξιότητες (συναισθηματική νοημοσύνη, ηγετική ικανότητα, ικανότητα επικοινωνίας, πειθώ κ.ά.) φαίνεται να έχουν την ίδια σημασία σε όλα τα επίπεδα διοίκησης, καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον κοινό παρονομαστή της διοικητικής λειτουργίας σε όλες τις μονάδες. Η ανάγκη για τεχνικές δεξιότητες (μεθοδικότητα, ανάλυση κόστους-ωφελειών, χρήση νέων τεχνολογιών κ.ά.) είναι πολύ μεγάλη στα χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης, όπου οι manager πρέπει να καθοδηγούν και να συμβουλεύουν το υφιστάμενο προσωπικό, ενώ ξοδεύουν αρκετό χρόνο στην εκπαίδευση και στην άμεση βοήθεια των εργαζομένων και των υπαλλήλων.

Ο σύγχρονος και αποτελεσματικός manager πρέπει να διαθέτει το κατάλληλο μείγμα, ανάλογα με τη θέση στην οποία βρίσκεται, από τεχνικές και διαπροσωπικές δεξιότητες, καθώς και από δεξιότητες συνολικής θεώρησης. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να διατηρεί συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τα οποία προσδιορίζουν τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές του. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η ακεραιότητα του χαρακτήρα του, η εντιμότητα, το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, η επιθυμία για ανάληψη ευθύνης και πρωτοβουλιών, η αυτοπεποίθηση, η αποδοχή κριτικής κ.ά. (Μπουραντάς, 2002).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Ηγεσία

#### 2.1 Εισαγωγή

Η ηγεσία συνιστά ένα φαινόμενο που εντοπίζεται από την αρχαιότητα, με διάφορες προσωπικότητες του στρατού, της εκκλησίας, της πολιτικής ζωής, οι οποίες προσπάθησαν να παρακινήσουν τους λαούς, να τους εμπνεύσουν και να προκαλέσουν τελικά αλλαγές. Ο Μέγας Αλέξανδρος, ο Ιούλιος Καίσαρας, ο Ναπολέον, ο Μαχάτμα Γκάντι, ο Μάο, αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα μεγάλων ηγετών του παρελθόντος, πάνω στους οποίους οι λαοί μέσα στην ιστορία στήριξαν τις αυτοκρατορίες τους, θεωρώντας τη διοίκηση ως βάση για τη πρόοδό τους.

Ωστόσο, η διερεύνηση για την διοικητική ηγεσία ξεκίνησε στις αρχές του 1930 και από τότε αποτελεί αντικείμενο έρευνας και μελέτης. Μέχρι σήμερα έχουν πραγματοποιηθεί πάνω από 3.000 μελέτες, μεγάλο πλήθος αναφορών ενώ υπάρχουν αρκετές αναφορές και έχουν εκδοθεί περισσότερα από 2.000 βιβλία. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν πλέον κατανοήσει ότι, για να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους, δεν αρκεί να διαθέτουν στελέχη τα οποία είναι μόνο ικανοί manager, αλλά ταυτόχρονα χρειάζεται να είναι και ηγέτες. Η αποτυχία αλλά και η επιτυχία των επιχειρήσεων αποδίδεται σε μεγάλο βαθμό στην ηγεσία, η οποία αποτελεί το θεμέλιο λίθο εφόσον προσδιορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια τη λειτουργία και ανάπτυξή τους. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση και ο έλεγχος είναι απαραίτητες λειτουργίες για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, οι οποίες όμως από μόνες τους δεν καθίστανται ικανές να οδηγήσουν την επιχείρηση στην επιτυχία χωρίς τη λειτουργία της επιχείρησης.

## 2.2 Η έννοια της Ηγεσίας

Οι ερευνητές έχουν μελετήσει διεξοδικά το θέμα της ηγεσίας για αρκετά χρόνια, δίνοντας πολλούς διαφορετικούς ορισμούς. Πολλοί χρησιμοποιούν την ηγεσία ως ένα μαγικό προσόν με το οποίο γεννιέται κάποιος ή το έχει ως ταλέντο, όμως το ταλέντο της ηγεσίας απαιτεί πολύ γνώση και πειθαρχημένη εξάρτηση. Σύμφωνα με τον Robert I. Taylor, η ηγεσία δεν απορρέει από κάποια επίσημη εξουσία, απλά κάποιοι άνθρωποι καθοδηγούν τους άλλους, δεδομένου ότι διαθέτουν κάποια προσωπικά γνωρίσματα τα οποία κάνουν τη διαδικασία της ηγεσίας πιο εύκολη. Η ηγεσία δεν μπορεί να διδαχθεί, μπορεί όμως μέσα από την μάθηση να βελτιωθεί, αρκεί ο επίδοξος ηγέτης να έχει αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση και να βρίσκεται στο κατάλληλο μέρος την κατάλληλη στιγμή (Στάγκος, 2000).

Ο Tery (1960) υποστηρίζει ότι *«ηγεσία είναι η ενέργεια που κάνει ένα άτομο για να παρακινήσει τους υφισταμένους του να αγωνίζονται με τη θέλησή τους, με σκοπό να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους της οργάνωσης»*. Οι Bennis και Nanus (1985) ορίζουν την ηγεσία ως την φυσική έκφραση ενός ανθρώπου ολοκληρωμένου, ενώ ο Cashman (1998) ως την αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία. Σύμφωνα με τους Kootz και O'Donnell (1959) *«ηγεσία είναι το να επηρεάζει κανείς ανθρώπους να τον ακολουθούν με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου»*, ενώ οι Katz και Kahn (1966) υποστηρίζουν θεωρούν ότι η ουσία της ηγεσίας εντοπίζεται *«στη μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων στις οδηγίες και τους κανόνες που επιβάλλει η οργάνωση, ενώ η επιτυχία του συστήματος αυτού εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να αποσπάσει από τους υφισταμένους τη μεγαλύτερη δυνατή προσφορά έργου»*.

Οι Boles και Danenport (1975) ορίζουν την ηγεσία ως *«η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους, που είναι από αυτή αποδεκτοί, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας»*. Οι Hersey και Blanchard (1977) θεωρούν ότι *«ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας οργάνωσης, όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν την οργάνωση»*.

Όπως προκύπτει από τους τελευταίους ορισμούς, η ηγεσία περιγράφεται ως «διαδικασία» την οποία συναποτελούν ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι, καθώς και άλλες μεταβλητές σχετιζόμενες με την επικρατούσα κατάσταση στην οργάνωση, ενώ αρκετοί έλληνες συγγραφείς χρησιμοποιούν τη λέξη «καθοδήγηση» εννοώντας τη διαδικασία. Ο Δικαίος και συν. (1999) ορίζουν την ηγεσία (ή καθοδήγηση) ως *«διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά ή/και τις πράξεις άλλων ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη κάποιων επιθυμητών στόχων»*. Ο Μπουραντάς (2005) χαρακτηρίζει την ηγεσία ως τη διαδικασία επιρροής της σκέψης, της δράσης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με αποτέλεσμα, ηθελημένα, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους και να συμμετέχουν από κοινού στην αποτελεσματική υλοποίηση στόχων που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και της φιλοδοξία της για πρόοδο και ευημερία.

Ο Stogdill (1974) αναφέρει ότι *«Ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων»* (Hoy & Miskel, 1978). Η ηγεσία εξασφαλίζει τις υψηλότερες επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων (Kotter, 2002). Αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου (Northouse, 2007), συνδέεται με την ανάπτυξη των ανθρώπων και με τη διαμόρφωση αξιών και οράματος (Bush, 2005) και αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο σκέπτονται οι άνθρωποι για το τι είναι επιθυμητό, τι είναι δυνατό και τι είναι αναγκαίο (Zaleznick, 1977). Η ύπαρξη οράματος, η έμπνευση, η πειθώ, η εμπύχωση, η εμπιστοσύνη, η ικανοποίηση των ατομικών στόχων οι οποίοι δεν πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από τους στόχους της ομάδας, είναι συστατικά τα οποία επηρεάζουν την συμπεριφορά των ανθρώπων, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα να επιτυγχάνουν τα μέγιστα αποτελέσματα για τον οργανισμό.

Η ηγεσία δεν δείχνει μόνο την κατεύθυνση και αφήνει απλά τα πράγματα να συμβούν (Mitton, 1969), αλλά είναι η σύλληψη ενός στόχου, ενός οράματος, το οποίο μέσα από μια σειρά διαδικασιών θα παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό, θα το οδηγήσει εκεί όπου όλοι μαζί θα υλοποιήσουν τους στόχους ή το όραμα. Η επίτευξη των στόχων δεν εξαρτάται μόνο από την προσωπική συμβολή του αρχηγού, αλλά από τις ανάγκες των οπαδών και την υπάρχουσα κατάσταση, γι' αυτό θεωρείται δυναμική, δραστική όταν

περιλαμβάνει τρεις συνιστώσες: τον ηγέτη, τους οπαδούς, και τη θέση (Kilpatrick, 1974).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η διαφορετικότητα της ηγεσίας από τη διοίκηση. Η ηγεσία πιστεύει στην ανάγκη της αλλαγής της νοοτροπίας και του τρόπου συμπεριφοράς των ανθρώπων όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, καθώς και του τρόπου λειτουργίας μιας οργάνωσης. Συχνά αναφέρεται συχνά σε καινοτομίες, σε προσπάθειες που στόχο έχουν να βελτιώσουν τις συνθήκες λειτουργίας μιας οργάνωσης. Από την άλλη πλευρά, η διοίκηση αναφέρεται στην υποστήριξη και διατήρηση των ενεργειών, των λειτουργιών και των εργασιών της οργάνωσης.

Για κάποια άτομα η ηγεσία αποτελεί μια απλή διαδικασία, μέσω της οποίας μπορούν εύκολα να διακριθούν. Αυτή η αντίληψη δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα καθώς θα μπορούσε να ισχύει μόνο όσον αφορά άτομα τα οποία από τη φύση τους είναι προικισμένα με ηγετικές ικανότητες. Ωστόσο, οι περισσότεροι που έχουν ηγετικές θέσεις δεν είναι γεννημένοι ηγέτες. Οι δεξιότητες και η προβλεπτικότητα που χρειάζεται να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης δύναται να αποκτηθούν με την εκπαίδευση και την εμπειρία.

Κάποτε υποστηρίζονταν η ύπαρξη ενός και μόνο καλύτερου τρόπου ηγεσίας και ότι το μόνο που ήταν απαραίτητο ήταν η ανακάλυψη αυτού του τρόπου, η κατανόησή του και η χρήση του από το άτομα που ασκούν ηγετικό ρόλο. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι κάτι περισσότερο αλλά και πιο πολύπλοκο από την παραπάνω υπόθεση, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αρκετοί τρόποι ηγεσίας οι οποίοι μπορούν να έχουν άριστα αποτελέσματα εφόσον υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες (Nostrand, 1973).

### **2.3 Αποτελεσματική ηγεσία στον εργασιακό χώρο**

Το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας αποτελεί ένα από τα κρισιμότερα ζητήματα των σύγχρονων κοινωνιών, ιδιαίτερα στις μέρες μας όπου οι συνθήκες κρίσης διαμορφώνουν ανταγωνιστικές και ραγδαία μεταβαλλόμενες καταστάσεις στους εργασιακούς χώρους. Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί διαρκές ζητούμενο, καθώς μια σειρά παραγόντων εμποδίζουν την τη δρομολόγηση μιας κοινής προοπτικής, τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, την οικοδόμηση συλλογικού οράματος, την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων, τη διαμόρφωση μιας υγιούς εργασιακής κουλτούρας. Η μονοσήμαντα τυπική και γραφειοκρατική διεκπεραίωση των συμβατικών καθηκόντων σε ένα εργασιακό χώρο είναι σαφές ότι δεν παράγει αποτέλεσμα που να ανταποκρίνεται στις δυνατότητες των εργαζομένων. Αντιθέτως, εκεί όπου εμφανίζεται να παρεμβαίνει μια ηγετική φυσιογνωμία, το παραγωγικό αποτέλεσμα αντικατοπτρίζει τη σύνθεση και την αξιοποίηση δυνάμεων, αναδεικνύοντας χαρακτηριστικά όπως η καινοτομία, η εθελούσια συμμετοχή σε ένα κοινό όραμα, η αυτενέργεια, η ηθική ικανοποίηση, η επαγγελματική αυτοπραγμάτωση.

Η έννοια της ηγεσίας δεν ταυτίζεται με τις έννοιες της δύναμης, της εξουσίας και της επιρροής. Αυτές οι τρεις διαστάσεις, παρά το γεγονός ότι αποτελούν σημαντικά μέσα άσκησης της ηγεσίας, καθίστανται πολλές φορές αντικείμενο σύγχυσης και αποπροσανατολισμού, καθώς η χρήση τους γίνεται με τέτοιο τρόπο που η ερμηνεία τους υποσκιάζει την ουσία της ηγεσίας. Ειδικότερα στοιχεία όπως: (α) η δυνατότητα ενός να επιβάλλει τις επιθυμίες του πάνω στους άλλους (δύναμη), (β) το νόμιμο δικαίωμα να ασκήσει τη δύναμη που κατέχει (εξουσία) ή (γ) η ικανότητα κάποιου να επιδράσει με τον τρόπο του στη συμπεριφορά ή στον τρόπο σκέψης των άλλων (επιρροή), αποτελούν σημαντικές παραμέτρους μιας ηγετικής συμπεριφοράς, ωστόσο δεν συνιστούν τη λειτουργία της ηγεσίας στον πυρήνα της.



Παρά τη μεγάλη βιβλιογραφία και τις θεωρητικές διαμάχες για την έννοια της ηγεσίας, η απόδοση της έννοιας θα μπορούσε να συμπυκνωθεί στη λειτουργία εκείνη η οποία επιδρά καθοριστικά στον τρόπο με τον οποίο πρόθυμα και ηθελημένα μια ομάδα ανθρώπων υιοθετεί έναν τρόπο σκέψης και δράσης σε ένα κοινωνικό περιβάλλον. Συνεπώς η ηγεσία θα μπορούσε ενδεικτικά να προσδιοριστεί ως η διαδικασία μέσω της οποίας οι σκέψεις και οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται με αποτέλεσμα τη δημιουργία υψηλών προσδοκιών σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών (Bass, 1990).

Επίσης, ως αποτελεσματική ηγεσία εννοείται μια σύνθετη και δυναμική λειτουργία η ερμηνεία της οποίας δεν μπορεί να γίνει στατικά και μονοσήμαντα. Αυτό σημαίνει ότι για να κατανοηθεί στην ολότητά της, απαιτείται να εξεταστεί ως διαδικασία που στηρίζεται σε πυλώνες, όπως είναι τα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη (ή της συλλογικής ηγεσίας), την πηγή της ισχύος, το προφίλ της ομάδας των συνεργατών/μελών/υφισταμένων, την κουλτούρα που καθορίζει την ομάδα, το αξιακό της σύστημα, το πολιτισμικό της κεφάλαιο, το εξωτερικό περιβάλλον, τις ευκαιρίες, αλλά και τις απειλές του περιβάλλοντος χώρου.

Είναι σαφές ότι η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας αναφέρεται σε όλες τις θεσμικές και μη, τις τυπικές και άτυπες περιοχές της κοινωνικής ζωής, καθώς και όλα τα επιμέρους πεδία των κοινωνικών σχέσεων στα οποία συμμετέχουν οι άνθρωποι, όπως η πολιτική, το συνδικαλιστικό κίνημα, η κοινωνία των πολιτών, η οικογένεια, οι κοινωνικές συναναστροφές, η οικονομία. Στην προκειμένη περίπτωση, ιδιαίτερα σημαντική είναι η εστίαση στον τρόπο σύμφωνα με τον οποίο η ηγεσία μπορεί να ασκηθεί αποτελεσματικά στον εργασιακό χώρο, ιδιαίτερα σήμερα, όπου οι ραγδαίες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτισμικές μεταβολές καθορίζουν ευθέως το εργασιακό περιβάλλον.

Ως κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο, η εργασία αποτελεί μια κορυφαία διαδικασία στη ζωή των ανθρώπων, δεδομένου ότι μέσω αυτής οι άνθρωποι καλύπτουν προσωπικές, βιοτικές και κοινωνικές τους ανάγκες. Παράλληλα, ο εργασιακός βίος των ανθρώπων αφορά σχεδόν το μισό της ζωής τους, με αποτέλεσμα αρκετές φορές, να αλλάζουν περισσότερα από δύο έως τρία επαγγέλματα στη διάρκεια του βίου αυτού.

Είναι ευνόητο ότι μέσα από την εργασία επιτυγχάνεται τόσο η κοινωνική πρόοδος όσο και η ατομική ευημερία με συνέπεια την επένδυση τόσο «ανθρώπινου» όσο και «τεχνητού» κεφαλαίου για την επίτευξη παραγωγικών αποτελεσμάτων με στόχο την ατομική πρόοδο, την ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή. Ωστόσο, η εργασία που συντελείται στους χώρους εργασίας δεν σταματά να αποτελεί συλλογική προσπάθεια η οποία πολλές φορές αποδεικνύεται μια εξαιρετικά διαδικασία συγκρούσεων, μια κοινωνική λειτουργία με συμφέροντα αντιτιθέμενα, με αποτέλεσμα η συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων να καθίσταται πολλές φορές έως και αδύνατη.

Αναμφίβολα σε συνθήκες κρίσης, ανεργίας, φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού, οι πιθανότητες ένας εργασιακός χώρος να καταστεί προβληματικός είναι αυξημένες, με συνέπεια να υποβαθμίζεται τόσο το έργο που παράγεται όσο και η καθημερινότητα των εργαζομένων. Συνεπώς, ο ρόλος της αποτελεσματικής ηγεσίας, ιδιαίτερα στην εποχή της κρίσης, κρίνεται ιδιαίτερα νευραλγικός καθώς από αυτήν εξαρτάται:

- η διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης ή του οργανισμού,
- η διαμόρφωση της εσωτερικής ζωής και η ποιότητα της καθημερινότητας των εργαζομένων,
- η ποιότητα του έργου που παράγεται,
- η ανταγωνιστικότητα του παραγόμενου προϊόντος,
- οι προοπτικές ανάπτυξης και οικονομικής βιωσιμότητας του οργανισμού,
- η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων,
- η κοινωνική ευθύνη του οργανισμού απέναντι στο γενικό σύνολο,
- η σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς,
- η συμβολή της επιχείρησης ή του οργανισμού στην τοπική ανάπτυξη και την οικονομία,
- η διατήρηση των θέσεων εργασίας.

## 2.4 Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη στο χώρο εργασίας

Το διαρκές ερώτημα που απασχολεί όλους όσους προβληματίζονται επάνω στα ζητήματα της εργασίας και γενικότερα γύρω από τα θέματα οργάνωσης και διοίκησης του χώρου εργασίας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, σχετίζεται με το ποια είναι τα χαρακτηριστικά που καθιστούν κάποιον ηγέτη στο χώρο εργασίας του, καθώς και τι είναι αυτό που καθορίζει τελικά τον αποτελεσματικό ηγέτη. Αυτό το ερώτημα μπορεί να απαντηθεί ανάλογα με τον τρόπο που κάποιος παρατηρεί το φαινόμενο της ηγεσίας. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που κάποιος υιοθετήσει τη «γενετική θεωρία» η οποία δίνει έμφαση σε κληρονομικά μεταβιβάσιμες ικανότητες, είναι φυσικό ότι θα απασχοληθεί με τα «ηγετικά» γονίδια που κληρονομούνται από τη μια γενιά στην άλλη. Σε άλλη περίπτωση, αν δώσει έμφαση στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ηγετών (θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων) τότε θα αναζητήσει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στους ηγέτες, όπως φύλο, ηλικία, κοινωνική θέση, εμφάνιση κ.ά., τα οποία θεωρεί ότι ευθύνονται για την ηγετική συμπεριφορά που κάποιος επιδεικνύει (Κουτούζης, 1999).

Άλλες μελέτες και έρευνες που έγιναν στη δεκαετία του 1960 (προσεγγίσεις της συμπεριφοράς) επιχείρησαν την ανάλυση συγκεκριμένων συμπεριφορών που χαρακτήριζαν την αποτελεσματική ηγεσία στους χώρους εργασίας, δίνοντας έμφαση σε δύο διαστάσεις οι οποίες θεωρήθηκαν ιδιαίτερα κρίσιμες στην ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς: (α) το αν μπορεί ο ηγέτης να ορίζει και να κατευθύνει τις δραστηριότητες των υφισταμένων του μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο με σκοπό να ικανοποιήσει τους στόχους ενός οργανισμού και (β) την προσπάθειά του να εμπνεύσει μέσα από το σεβασμό την αμοιβαία εμπιστοσύνη, την αλληλεγγύη και την ανάπτυξη ενός ανθρωποκεντρικού προσανατολισμού (Κουτούζης, 1999).

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρά τις έρευνες και τις μελέτες σχετικά με το προφίλ και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη, καμία θεώρηση δεν έδωσε μια ολοκληρωμένη πειστική απάντηση στο ερώτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ακόμα και το ανθρωποκεντρικό μοντέλο διοίκησης που έκφραζε τη συμμετοχή και την κοινή λήψη αποφάσεων (κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων), σε ορισμένες περιπτώσεις διαπιστώθηκε ότι δεν ικανοποιεί αποτελεσματικά τους στόχους ενός οργανισμού.

Άλλες θεωρήσεις επιχειρήσαν να δώσουν απάντηση μέσα από τη δημιουργία ενός «διευθυντικού πλέγματος» (Blake & Mouton, 1981) σε μια προσπάθεια συνδυασμού τύπων ηγεσίας με κριτήριο είτε το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο είτε το ενδιαφέρον για την παραγωγή. Ωστόσο, οι θεωρήσεις αυτές βασίστηκαν πάλι σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που οφείλει να ενσωματώνει ο ηγέτης, χωρίς να είναι σε θέση να απαντήσουν πειστικά στο ερώτημα ενός καθολικά αποδεκτού μοντέλου ηγετικής συμπεριφοράς.

Στην προέκταση των «θεωριών της συμπεριφοράς» αναπτύχθηκαν οι «προσεγγίσεις εξάρτησης» (Tannenbaum-Schmidt, 1958; Fielder, 1967; House, 1971) οι οποίες επιχειρήσαν συνολικότερα στη διαμόρφωση της εικόνας του «ευέλικτου ηγέτη» (Κουτούζης, 1999) σε μια προσπάθεια τεκμηρίωσης αναφορικά με το πώς οφείλει ο ηγέτης να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του στις δεδομένες συνθήκες χωρίς να ακολουθεί ένα ανελαστικό μοντέλο άσκησης της ηγεσίας του.

Είναι σαφές ότι η συζήτηση σχετικά με το ποιος έχει το «χάρισμα» του ηγέτη έχει απασχολήσει πολύ την επιστημονική κοινότητα. Στο ζήτημα αυτό υπήρξε σημαντική η συμβολή του Weber, ο οποίος μίλησε για το ρόλο του χαρισματικού ηγέτη στους γραφειοκρατικά οργανωμένους οργανισμούς, και αναγνώρισε την ιδιαίτερη ικανότητα κάποιου στο να εμπνέει ενθουσιασμό και αφοσίωση, να πείθει τους υφισταμένους του να ενστερνιστούν με τη θέλησή τους το δικό του όραμα.

Το αν αυτό το «χάρισμα» αποτελεί κληρονομικό προνόμιο ή διαμορφώνεται από τις κοινωνικές περιστάσεις, ακόμα και σήμερα αποτελεί μια συζήτηση που είναι προφανές ότι θα παραμένει ανοιχτή και πάντα εξαιρετικά ενδιαφέρουσα. Ωστόσο, παρά τις πολλές και αντικρουόμενες απόψεις έχει διαμορφωθεί ένας κοινός τύπος χαρτογράφησης των βασικών σημείων τα οποία διέπουν την ηγετική συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο.

Η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του, η ενδελεχής «ανάγνωση» και ανάλυση της πραγματικότητας, η δημιουργία καινοτόμων και πρωτοποριακών στόχων, η κινητοποίηση των μελών της ομάδας προς την επίτευξη αυτών των στόχων, η ορθολογική πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων, η ικανότητα σύνθεσης δυνάμεων και διαχείρισης των συγκρούσεων αποτελούν αποδεδειγμένα μερικά από τα βασικά στοιχεία κάθε ηγετικής συμπεριφοράς η οποία ασκείται ωφέλιμα και αποτελεσματικά.

Η ικανότητα αξιοποίησης και συνδυασμού επιμέρους δεξιοτήτων, ιδιαιτεροτήτων, ευκαιριών και δυνατοτήτων που ενυπάρχουν σε ένα περιβάλλον, είναι σαφές ότι συγκροτούν το βασικό άξονα πάνω στον οποίο κινείται η ικανότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας σε κάθε χώρο εργασίας.

## **2.5 Ο ρόλος του ηγέτη**

Η ύπαρξη και η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών είναι αναγκαία και απαραίτητη σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα μιας επιχείρησης, καθώς οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με δομικές αλλαγές, όπως είναι οι συγχωνεύσεις των οργανισμών και κατά συνέπεια η μείωση των ιεραρχικών επιπέδων και η διαμόρφωση νέων δομών εργασίας. Μια επιχείρηση δεν θα πρέπει να φροντίζει μόνο για την επιβίωση της (Coolier & Esteban, 2000), αλλά να προχωρά μπροστά, να μπορεί να προσαρμόζεται στις νέες προκλήσεις της τεχνολογίας, να καινοτομεί, να εξελίσσεται, να ανανεώνεται ως οργανισμός με κατάλληλα ηγετικά στελέχη. Μέσα σε αυτήν την αβεβαιότητα και την πολυπλοκότητα που επικρατεί τα προβλήματα είναι πολυσύνθετα, γι' αυτό δεν αρκεί μόνο η συμμετοχή ενός ατόμου που θα τα διευθετήσει (Bennis, 1999), αλλά υπάρχει ανάγκη ανάπτυξης ηγετών σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Η άσκηση ηγεσίας από την κορυφή της επιχείρησης σύμφωνα με τις νέες συνθήκες είναι επικίνδυνη, για την αντιμετώπιση των προβλημάτων ενός οργανισμού απαιτείται η συνεισφορά πολλών ταλαντούχων ανθρώπων που θα δουλεύουν όλοι μαζί. Σε έναν οργανισμό, η λήψη ορθών επιχειρηματικών αποφάσεων και η δυνατότητα ανάληψης ρίσκου απαιτούνται από όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες του οργανισμού (Senge 1997; Bennis 1999). Οι Collier & Esteban (2000) υποστηρίζουν πως στους παραδοσιακά ιεραρχικούς οργανισμούς οι στόχοι της επιχείρησης καθορίζονται από τα στελέχη της κορυφής, αλλά στους σύγχρονους οργανισμούς οι στόχοι ορίζονται από κοινού. Ο Bennis (1999) κάνει λόγο για το τέλος της ηγεσίας με την παραδοσιακή μορφή και αναφέρεται σε δημιουργικές συμμαχίες με πλήρη συμμετοχή και συνεργασία των εργαζομένων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Με την έννοια αυτή, ο ηγέτης θα μπορούσε να είναι ο πρόεδρος ή ο διευθύνων σύμβουλος ή ο γενικός διευθυντής μιας επιχείρησης, θα μπορούσε να είναι ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος στο χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο. Εν ολίγοις, ο κάθε άνθρωπος μπορεί να είναι εν δυνάμει ηγέτης σε όποια ιεραρχική κλίμακα και αν βρίσκεται, αν καταφέρει να εμπνεύσει και να παρακινήσει την ομάδα για την επίτευξη μεγάλων έργων. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) *«τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να διαθέτουν τις συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες και χαρακτήρα ούτως ώστε να ασκούν στην πράξη τη συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά, ούτως ώστε να επιτυγχάνουν τα συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα»*.

Ο Ulrich (1997) τονίζει την ιδιαίτερη σημασία που έχουν τα αποτελέσματα για την ηγεσία και τον ηγέτη. Ο ηγέτης που δεν επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα, δεν ηγείται στην πραγματικότητα. Έτσι ο ηγέτης έχει να επιτύχει πέντε κατηγορίες αποτελεσμάτων: αποτελέσματα που αφορούν τους εργαζόμενους - εδώ ο ηγέτης έχει την ευθύνη να εξασφαλίσει έναν ικανοποιητικό αριθμό εργαζομένων για την επιχείρησή του ενώ παράλληλα ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και της συνεχούς ανάπτυξης αυτών, θα πρέπει να εξασφαλίσει τις κατάλληλες στάσεις και τις συμπεριφορές, όπως είναι η δέσμευση για επίτευξη των στόχων, η συνεργασία, το ομαδικό πνεύμα, η πειθαρχία. Για την επίτευξη όλων αυτών, βασική προϋπόθεση είναι η ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων προκειμένου να πετύχουν τα μέγιστα για την επιχείρηση, εθελοντικά και πρόθυμα.

Σκοπός του ηγέτη ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου, είναι να παρακινεί και να ενεργοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό, να δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης, να δημιουργεί ο ίδιος άλλους ηγέτες. Σκοπός του είναι να επιτυγχάνει αποτελέσματα για τους πελάτες καθώς πάντα μια επιχείρηση εστιάζει στους πελάτες και επιδιώκει να έχει ικανοποιημένους πελάτες σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει πως τα ηγετικά στελέχη βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους πελάτες, αναπτύσσουν σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης, παρέχουν υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, κόστος, εξυπηρέτηση και ταχύτητα. Η ικανοποίηση έρχεται πρώτα από τους εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό και στη συνέχεια προδιαγράφεται η ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών. Παράλληλα ο ηγέτης πρέπει να ενδιαφέρεται και για τη συνεχή βελτίωση της κερδοφορίας, για την αύξηση των εσόδων της επιχείρησης μειώνοντας σταδιακά τις δαπάνες, με αποτέλεσμα οι

προσδοκίες των μετόχων να εκφράζονται στα αποτελέσματα που καλείται να επιτύχει ο ηγέτης, μέσα από μια αποτελεσματική και έντιμη διαχείριση των πόρων.

Ωστόσο μια επιχείρηση λειτουργεί και ως κοινωνικός θεσμός, με υποχρέωση συνεισφοράς στην ανάπτυξη της κοινωνίας, προσφέροντας στην παιδεία, την υγεία, τον πολιτισμό. Εκτός από την κερδοφορία και πέρα από την παραγωγή αγαθών, οι ηγέτες ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των ευρύτερων κοινωνικών αναγκών. Ο ηγέτης με τις κατάλληλες γνώσεις μπορεί να δημιουργεί έναν αποτελεσματικό οργανισμό, να κοιτάζει μπροστά και να χτίζει το μέλλον, να έχει όραμα το οποίο θα είναι πηγή έμπνευσης για τους ανθρώπους και πλαίσιο αναφοράς για τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Ο ηγέτης δημιουργεί στον οργανισμό κλίμα ενθάρρυνσης και επιβράβευσης των προτάσεων και των καινοτόμων ιδεών των συνεργατών. Δημιουργεί έναν αποτελεσματικό οργανισμό που αντιμετωπίζει με επιτυχία τις μελλοντικές προκλήσεις και ανταποκρίνεται στην ικανοποίηση όλων των ομάδων, των εργαζομένων, των μετόχων, των πελατών.

## **2.6 Βασικές θεωρίες της ηγεσίας**

Η ανάπτυξη της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας, εκτός των ατομικών χαρακτηριστικών του προσώπου που καλείται να παίξει πρωταγωνιστικό ρόλο (ηγέτη), προϋποθέτει και μια σειρά άλλων σημαντικών παραγόντων οι οποίοι διαδραματίζουν σοβαρό ρόλο είτε ευνοώντας, είτε εμποδίζοντας στην άσκηση ηγετικής συμπεριφοράς.

Το ζήτημα της ηγεσίας, εκτός των πρακτικών θεμάτων που το συνοδεύουν, περιλαμβάνει μια σειρά θεωρητικών προσεγγίσεων, οι οποίες επιχειρούν στην ανάλυση και ερμηνεία γενικότερα του φαινομένου της ηγετικής συμπεριφοράς. Οι βασικές θεωρίες της ηγεσίας, τα κύρια στυλ και πρότυπα της ηγετικής συμπεριφοράς, αποτελούν διαφορετικές οπτικές γωνίες προσέγγισης και ανάλυσης του συγκεκριμένου ζητήματος, οι οποίες διαμορφώνουν συνολικά τις έννοιες της ηγεσίας και του ηγέτη.

### **2.6.1 Γενετική θεωρία**

Η γενετική θεωρία αποτελεί την περισσότερο παραδοσιακή θεωρητική ερμηνεία της ηγετικής συμπεριφοράς, σύμφωνα με την οποία οι ικανότητες του ηγέτη είναι κληρονομικές (Montana & Charnov, 1993). Βασίζεται στην πεποίθηση πως τα άτομα που έχουν ηγετικά χαρακτηριστικά γεννιούνται με αποκλειστικά τα προνόμια μερικών «δυνατών γονιδίων» τα οποία είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς σε διάφορους κοινωνικούς, πολιτικούς και επιχειρηματικούς χώρους.

Πρόκειται για τις θεωρίες πάνω στις οποίες διαχρονικά ερμηνεύονταν η προέλευση των βασιλιάδων, των αριστοκρατών και των κληρονομημένων ηγετικών προνομίων. Η προσέγγιση αυτή αποδείχτηκε πολιτικά αποτελεσματική σε ορισμένες ιστορικές περιόδους και σε ορισμένες κοινωνίες, αλλά στη συνέχεια καταρρίφτηκε διότι, όπως αποδείχθηκε, απόγονοι με ηγετικά γονίδια δεν αναδύθηκαν σε ηγέτες, σε αντίθεση με άλλους ηγέτες που ξεχώρισαν σε διάφορους τομείς της κοινωνικής, οικονομικής και πολιτικής ζωής χωρίς να έχουν ηγετικά γονίδια.

### **2.6.2 Θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων**

Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών βρίσκεται στην προέκταση της γενετικής θεωρίας, καθώς εστιάζει σε εξατομικευμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (νοημοσύνη, στάσεις, αντιλήψεις) τα οποία αν κάποιος δεν τα διαθέτει (δηλαδή αν δεν γεννηθεί με αυτά) δεν μπορεί να αναπτύξει κάποιο είδος ηγετικής συμπεριφοράς. Η προσέγγιση αυτή κέρδισε έδαφος στον 20ο αιώνα, δίνοντας έμφαση σε συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά των ατόμων όπως εξωτερική εμφάνιση, ηλικία, βάρος, κοινωνικό υπόβαθρο, μόρφωση, κοινωνική καταγωγή, χαρακτηριστικά ευφυΐας, ευγένεια, φιλικότητα, επιθετικότητα, επιβλητικότητα, εξωστρέφεια, ευχέρεια λόγου, φυσιογνωμικά χαρακτηριστικά κ.λπ. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, διαμορφώθηκαν συγκεκριμένα στερεότυπα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι ηγέτες (π.χ. οι ηγετικές προσωπικότητες διαθέτουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, είναι πιο δυναμικές, πιο εξωστρεφείς, ισχυρογνώμονες κ.ά.).



Σύμφωνα με την ταξινόμηση του Stogdill τα χαρακτηριστικά του ηγέτη διακρίνονται σε έξι κατηγορίες: σωματικά χαρακτηριστικά, κοινωνικά χαρακτηριστικά, κοινωνικό υπόβαθρο, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, χαρακτηριστικά ευφυΐας, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα καθήκοντα (Stogdill, 1948). Παρά το γεγονός ότι αυτή η προσέγγιση έγινε αρκετά δημοφιλής, οδήγησε σε μια σειρά από αντιφάσεις και προβλήματα στην ικανότητα ερμηνείας του φαινομένου, αφού επιτυχημένοι ηγέτες δεν διέθεταν κάποια από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως σωματικά προσόντα ή ευφυΐα σε επίπεδο άνω του μέσου όρου. Με την πάροδο του χρόνου, η δημοτικότητα αυτής της προσέγγισης περιορίστηκε αισθητά και σύντομα η θεωρία αμφισβητήθηκε γιατί ο McGregor υποστήριζε πως η ηγεσία εξαρτάται από την κατάσταση και το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται ο ηγέτης και όχι τόσο από τα χαρακτηριστικά που διαθέτει (Roussel, 2010).

### **2.6.3 Θεωρίες συμπεριφοράς**

Οι θεωρίες της συμπεριφοράς επιχειρούν στην κατανόηση του φαινομένου της ηγεσίας μέσα από δύο κυρίως διαστάσεις: τον προσανατολισμό του ηγέτη προς τους ανθρώπους και τον προσανατολισμό προς την εργασία. Η πρώτη διάσταση δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στην ικανοποίησή τους, αν αισθάνονται δική τους την επιχείρηση, αν οι ανάγκες τους καλύπτονται εντός του εργασιακού χώρου και ακολούθως όλα όσα σχετίζονται με την ίδια την εργασία. Η δεύτερη διάσταση δίνει προτεραιότητα στη διαδικασία της εργασίας, στην τυπική άσκηση των καθηκόντων, στη διαδικασία της οργάνωσης και της διεκπεραίωσής της ανεξάρτητα από το πώς νιώθουν οι άνθρωποι μέσα σε αυτήν.

Η ηγετική ικανότητα, σύμφωνα με την ουσία των θεωριών της συμπεριφοράς, δεν είναι μια κληρονομική και έμφυτη διαδικασία αλλά μία πολύπλοκη, επίκτητη και «κοινωνικά καλλιεργήσιμη» λειτουργία που είναι σε θέση να αναπτυχθεί, σε διαφορετικά περιβάλλοντα με πολλούς τρόπους και ανάλογα των περιστάσεων. Χαρακτηριστική ήταν η συμβολή των ερευνητών του Ohio State University (House et al., 2004) και του University of Michigan (Lussier & Achua, 2010) όπου δόθηκε έμφαση στη συμπεριφορά του ηγέτη και όχι στα γνωρίσματά του, καταλήγοντας ότι ο συνδυασμός των δύο διαστάσεων οδηγεί σε ένα αποτελεσματικότερο μοντέλο ηγεσίας.

#### 2.6.4 Ενδεχομενικές θεωρίες

Στη δεκαετία του 1960, ειδικά μετά από την άνθηση των βιομηχανιών, τη δημιουργία μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών και την ανάπτυξη μεγάλου διοικητικού εύρους εταιριών, διαμορφώνεται μια νέα τάση του χώρου ερμηνείας της ηγετικής συμπεριφοράς μέσα στους εργασιακούς χώρους. Πρόκειται για την περίπτωση κατά την οποία ξεπερνιέται ουσιαστικά το δίπολο «ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται» και οδηγείται στην κατανόηση της ηγεσίας μέσω των ενδεχομενικών περιπτώσεων, εστιάζοντας στον τρόπο συμπεριφοράς των ηγετών, αναφέροντας τις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν στο περιβάλλον εντός και εκτός της επιχείρησης, ενώ δίνεται μεγάλη έμφαση στο ζήτημα της αποτελεσματικότητας του μοντέλου της ηγεσίας μέσα στον εργασιακό χώρο. Οι προσεγγίσεις αυτής της θεωρίας συνοψίζονται στη φράση «τα πάντα εξαρτώνται», δηλαδή η ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας ή τα αποτελέσματα της ηγεσίας συνδέονται με τα «ενδεχόμενα» ή τις συγκεκριμένες καταστάσεις στις οποίες λειτουργεί ο ηγέτης.

Το μοντέλο του Fiedler αποτελεί το πιο αντιπροσωπευτικό των ενδεχομενικών θεωριών και το πιο επικρατέστερο, διότι προσπαθεί να συνδέσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας με την κατάσταση στην οποία λειτουργεί ο ηγέτης. Σύμφωνα με τη θεωρία του Fiedler, η συμπεριφορά του ηγέτη προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση της προσωπικότητάς του αλλά και των γενικότερων καταστάσεων που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον. Μπορούμε να μιλάμε για έναν ηγέτη ο οποίος είναι αποτελεσματικός σε μια κατάσταση και μη αποτελεσματικός σε μια άλλη. Ο Fiedler, τονίζει την καταλληλότητα των καταστάσεων σε σχέση με την προσωπικότητα του ηγέτη και γι' αυτό το λόγο θεωρεί ότι η καταλληλότητα και οι συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον δρουν καταλυτικά πάνω στο στυλ του ηγέτη. Η θεωρία του Fiedler αποδέχεται το στυλ του ηγέτη περισσότερο ως μια δεδομένη κατάσταση και τονίζει τις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν μέσα στον εργασιακό χώρο ή τον οργανισμό. Συνεπώς η έρευνά του βασίζεται στην αξιολόγηση των κινήτρων του ηγέτη καθώς και του βαθμού εύνοιας ή καταλληλότητας της συγκυρίας ή της κατάστασης στον οργανισμό προκειμένου να εκπληρωθούν οι σκοποί του ηγέτη (Ζαβλανός, 2002).

Η θεωρία ηγεσίας 3-d Reddin αποτέλεσε άλλη μια σημαντική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία ο Reddin τοποθέτησε τη διάσταση της αποτελεσματικότητας δίπλα στις δύο άλλες διαστάσεις: (α) του προσανατολισμού προς τους ανθρώπους και (β) του προσανατολισμού προς τα καθήκοντα, δίνοντας στη θεωρία αυτή την τρισυπόστατη διάσταση (three dimensions). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία υπάρχουν τέσσερις (4) τρόποι (στυλ) ηγεσίας: το στυλ της αφοσίωσης, των σχέσεων, της ολοκλήρωσης και του επιμερισμού. Για τον Reddin η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από τις επικρατούσες καταστάσεις και προτείνει το συνδυασμό ηγετικών στυλ ανάλογα με τη συγκεκριμένη πραγματικότητα που καλείται ο ηγέτης να αντιμετωπίσει.

Η θεωρία των Hersey-Blanchard είναι μια άλλη προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης μπορεί να επιλέξει τη συμπεριφορά του ανάλογα με το ειδικό καθήκον που καλείται να επιτελέσει, τις σχέσεις που διαμορφώνει με την ομάδα των υφισταμένων του, την ωριμότητα των μελών της ομάδας και σχέση πάντοτε με το συγκεκριμένο έργο που καλείται να πραγματοποιήσει (Ζαβλανός, 2002).

Άλλη μια θεωρία εξάρτησης για την ηγεσία είναι η θεωρία διαδρομής-στόχου του Robert House (1971), στην οποία η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από το βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών τους από τον ηγέτη. Ο ηγέτης διατυπώνει τους σκοπούς και τα καθήκοντα που πρέπει να εκπληρώσουν οι υφιστάμενοι, ενώ παράλληλα καθορίζει τους τρόπους και τα μέσα με τα οποία οι συνεργάτες του θα εκπληρώσουν αποτελεσματικά τους σκοπούς αυτούς (θεωρία παρακίνησης-προσδοκίας). Ο House (1971) συνδέει την ηγεσία με την παρακίνηση και τη διαμόρφωση των διαδρομών-στόχων. Η παρακίνηση συνίσταται στην αύξηση των προσωπικών αμοιβών, στην παροχή κινήτρων προς τους εργαζόμενους και η διαμόρφωση στόχων είναι η τελική επίτευξη των στόχων μέσα από οδηγίες, συμβουλές κ.ά. Ο House ορίζει τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγεσίας τα οποία μπορεί να συνδυάσει ο ηγέτης ανάλογα με τις καταστάσεις: το διευθυντικό ή αυταρχικό, το υποστηρικτικό, το συμμετοχικό και το προσανατολισμένο στην επίτευξη των στόχων (Μπουραντάς, 2002).

Αξιοσημείωτη είναι επίσης και η προσέγγιση των Blake και Mouton (1981) σχετικά με το διευθυντικό πλέγμα, το οποίο βασίζεται σε δύο υποθέσεις αναφορικά με την ηγετική συμπεριφορά: το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή αλλά και το ενδιαφέρον που ο ηγέτης οφείλει να δείχνει για τους ανθρώπους-συνεργάτες του.

### **2.6.5 Νέες προσεγγίσεις: χαρισματική-μετασχηματιστική-συναλλακτική ηγεσία**

Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση που θεμελιώθηκε στη δεκαετία του 1980 και μετά (Northouse, 2012), ο ηγέτης είναι αυτός που προκαλεί το ενδιαφέρον των συνεργατών και των υφισταμένων του για το έργο το οποίο έχουν αναλάβει από κοινού να διεκπεραιώσουν. Ενημερώνει τους συνεργάτες του σχετικά με το επιχειρησιακό όραμα αλλά και τη στρατηγική που θα ακολουθήσει, ενώ διαρκώς προσπαθεί να επενδύσει στην αυτοβελτίωση των γνώσεων των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους. Παρακινεί τους συνεργάτες του και επιχειρεί στη δημιουργία της αίσθησης του «ανήκειν» σε μία κοινή ομάδα, ενώ επιδεικνύει σαφή και υψηλού επιπέδου συναισθηματική νοημοσύνη που αποτελεί το κορυφαίο εργαλείο αναγνώρισης των αναγκών των συνεργατών του. Σύμφωνα με τον Hollander «ο ηγέτης μεταρρυθμιστής αποτελεί την επέκταση-πραγμάτωση του διαλεκτικού-χαρισματικού ηγέτη», αφού η άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς είναι μια πολύπλοκη και πολυσύνθετη δημιουργική διαδικασία αλληλεπίδρασης των ατομικών χαρακτηριστικών, του περιβάλλοντος, της συγκυρίας, των συνθηκών, του διαλόγου, της ανταλλαγής απόψεων και ιδεών. (Hollander, 1985).

### **2.7 Βασικά πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς**

Σε μια προσπάθεια προέκτασης της θεωρητικής συζήτησης σχετικά με την ηγεσία και την ηγετική συμπεριφορά, διαμορφώθηκε από την επιστημονική κοινότητα ένας κοινός τύπος ορισμένων βασικών προτύπων και χαρακτηριστικών τα οποία διέπουν το φαινόμενο της ηγεσίας. Σε γενικές γραμμές, μετά από συστηματική έρευνα αναφορικά με τον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς την ομάδα (Lewin, 1951), προσδιορίστηκαν τρία βασικά πρότυπα/μοντέλα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη: (α) το αυταρχικό, (β) το δημοκρατικό και (γ) το εξουσιοδοτικό (Μπουραντάς, 2005).

Στο αυταρχικό πρότυπο ο ηγέτης αποφασίζει μόνος τους χωρίς να συζητά τις αποφάσεις που πρόκειται να υλοποιήσει με τους συνεργάτες του. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο ηγέτης παίρνει ουσιαστικά όλες τις ευθύνες επάνω του, ενώ επιβάλλει τη στρατηγική του χωρίς να τον ενδιαφέρει αν συμφωνούν οι συνεργάτες του ή όχι. Αυτό το μοντέλο ενδεχομένως να είναι αποτελεσματικό σε περιπτώσεις όπου ο ηγέτης δεν διαθέτει χρόνο για εξηγήσεις ή σε περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι δεν έχουν την απαιτούμενη ωριμότητα με αποτέλεσμα να αναγκάζεται να ακολουθήσει μια πιο «σκληρή» και «προσωποκεντρική» τακτική. Το μοντέλο είναι σαφές ότι λειτουργεί μόνο στις περιπτώσεις όπου ο ηγέτης είναι παρών, καθώς οι συνεργάτες ακολουθούν τις αποφάσεις του κυρίως από φόβο ή καταναγκασμό.

Αντιθέτως, το δημοκρατικό πρότυπο ηγεσίας βασίζεται στη κοινή συνεισφορά όλων με τέτοιο τρόπο που η άποψή τους λαμβάνεται υπόψη μέσω μιας κοινής διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Αυτό το μοντέλο προσφέρει υψηλή αποτελεσματικότητα στις περιπτώσεις όπου τα άτομα διαθέτουν υψηλό επίπεδο μόρφωσης, ωριμότητα και γενικότερα αναπτυγμένο επίπεδο νοημοσύνης, προκειμένου να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τη συμμετοχή τους σε μια ομάδα που συναποφασίζει και διατίθεται να λάβει την ευθύνη των αποφάσεών της. Ο ηγέτης αναλαμβάνει τον συντονισμό και την καθοδήγηση της κοινής προσπάθειας με στόχο τη σύνθεση δυνάμεων και την κοινή προοπτική ενός κοινού οράματος το οποίο ακολουθούν όλοι πρόθυμα και με τη θέλησή τους.

Το εξουσιοδοτικό πρότυπο είναι ένα ακόμα μοντέλο ηγεσίας στο οποίο ο ρόλος του ηγέτη είναι σχετικά περιορισμένος, δεδομένου ότι παρέχει αρμοδιότητες στους συνεργάτες του με απώτερο στόχο την αυτενέργεια της ομάδας και την ανάπτυξη της δυναμικής της.

Σημαντικό κριτήριο περιγραφής και διαφοροποίησης των προτύπων ηγεσίας είναι εξίσου το κριτήριο του συνολικού προσανατολισμού της ηγετικής συμπεριφοράς, σύμφωνα με το οποίο υπάρχουν δύο βασικές κατευθύνσεις. Η πρώτη κατεύθυνση διατηρεί έναν περισσότερο ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό, όπου ο ηγέτης θεωρεί τον άνθρωπο ως το βασικό συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία. Αυτό σημαίνει ότι ενδιαφέρεται για την ηθική ικανοποίησή του, την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και φιλίας, την αποδοχή των αδυναμιών και των ιδιαιτεροτήτων του, καθώς και την

ανάδειξη των δημιουργικών του δυνατοτήτων. Η δεύτερη κατεύθυνση εστιάζει στην τυπική άσκηση των καθηκόντων εντός του χώρου εργασίας, ενώ ο ηγέτης ενδιαφέρεται περισσότερο για διαχειριστικά ζητήματα σχετικά με την υλοποίηση του έργου πέρα και πάνω από τις ανάγκες των εργαζόμενων που συμμετέχουν στην υλοποίησή του.

Σχετικά με το ποιο μοντέλο ηγεσίας είναι περισσότερο αποτελεσματικό θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν υπάρχει μια σαφής και απόλυτα σωστή απάντηση, δεδομένου ότι η αποτελεσματικότητα των προτύπων ηγεσίας στους χώρους εργασίας εξαρτάται από πολλές παραμέτρους. Ο ηγέτης έχει τη διακριτική ευχέρεια προσαρμογής του προτύπου ηγεσίας του ανάλογα των περιστάσεων, των ειδικών συνθηκών, των δυνατοτήτων, των ευκαιριών ή των απειλών του περιβάλλοντός του.

Επιπλέον, παράγοντες όπως η φύση του έργου το οποίο καλείται να υλοποιήσει ο ηγέτης, η ωριμότητα των ατόμων, οι συνθήκες του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός εργασιακού χώρου καθορίζουν ευθέως τον τρόπο με τον οποίο ένας ηγέτης καλείται να προσαρμόσει το πρότυπο ηγεσίας που θα ακολουθήσει. Συμπερασματικά λοιπόν, κανένα μοντέλο ηγεσίας δεν φαίνεται να είναι ενδεδειγμένο ως το πλέον κατάλληλο και αποτελεσματικό για όλες τις περιστάσεις αλλά και για όλους τους εργασιακούς ή επιχειρησιακούς χώρους.

## **2.8 Μάνατζμεντ και Ηγεσία**

Το μάνατζμεντ είναι μια διαδικασία η οποία περικλείει την καθοδήγηση, αλλά δεν εξαντλείται σ' αυτή. Αυτό σημαίνει ότι ένας ηγέτης δεν είναι απαραίτητα και καλός μάνατζερ, επειδή χρειάζεται να έχει κι άλλες δεξιότητες. Η παγκόσμια, αλλά και η ελληνική ιστορία, είναι γεμάτη από παραδείγματα ηγετών οι οποίοι απέτυχαν όταν ανέλαβαν ευθύνες διοίκησης. Από την άλλη πλευρά, ένας αποτελεσματικός μάνατζερ θα πρέπει σίγουρα να έχει και ορισμένες ηγετικές ικανότητες προκειμένου να ασκεί με επιτυχία τα καθήκοντά του, όπως αυτά καθορίζονται από τη διαδικασία του μάνατζμεντ, καθώς σε αντίθετη περίπτωση η αποτελεσματικότητά του θα περιοριστεί σημαντικά.

Η διαφορά ανάμεσα στην άσκηση του μάνατζμεντ και της ηγεσίας αποτελεί μια σημαντική διάκριση η οποία υφίσταται στο πλαίσιο της διοίκησης και της οργάνωσης. Είναι σαφές ότι η ηγεσία προκειμένου να είναι αποτελεσματική και ιδιαίτερα επικοδομητική παρουσιάζει σημαντικές διαφορές από την τυπική άσκηση του μάνατζμεντ στο πλαίσιο των εργασιακών χώρων. Αυτό σημαίνει πως η αποτελεσματική ηγεσία είναι μια σύνθετη και ιδιαίτερα απαιτητική διεργασία, η οποία προϋποθέτει τη σύνθεση πολλών παραγόντων και παραμέτρων και επιπλέον υπερβαίνει τη συμβατική διεκπεραίωση των καθηκόντων εντός των χώρων εργασίας. Για την άσκηση της ηγεσίας με επωφελή και αποτελεσματικό τρόπο, δεν αρκεί μόνο το μάνατζμεντ.

### **2.8.1 Διαφορές ηγέτη-manager**

Σύμφωνα με τον Rost (1991), ο ηγέτης εργάζεται με τους υφισταμένους προς την κατεύθυνση της αλλαγής, ενώ ο manager με τους υφισταμένους του ενώνουν τις δυνάμεις τους για να πουλήσουν αγαθά και υπηρεσίες. Ο Zaleznik (1997) προσδιόρισε τις διαφορές του ηγέτη και του manager σε τέσσερα βασικά σημεία: στους στόχους που επιδιώκουν σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό, στην πραγματοποίηση του έργου, στις σχέσεις που αναπτύσσουν με τους άλλους ανθρώπους, καθώς και στην εικόνα που έχουν οι ίδιοι για τον εαυτό τους. Ο Zaleznik κάνοντας τη διάκριση μεταξύ ηγέτη και manager τονίζει ότι στον ηγέτη είναι έντονο το συναισθηματικό στοιχείο προσπαθώντας να αλλάξει τον τρόπο σκέψης των υφισταμένων του ως προς τις πιθανές λύσεις συγκεκριμένων προβλημάτων, ενώ ο manager συνεργάζεται με τους υφισταμένους χωρίς συναισθηματική δέσμευση (Χυτήρης, 2006).

Οι διαφορές ανάμεσα στον ηγέτη και τον manager πηγάζουν από τα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία συνθέτουν την συμπεριφορά τους. Ο ηγέτης οφείλει πρωτίστως να συλλάβει ένα όραμα και την προοπτική ενός σχεδίου δράσης. Θα πρέπει να διαμορφώσει ένα όραμα το οποίο να μεταδώσει στους συνεργάτες του και να το επικοινωνήσει με τρόπο κατανοητό, ώστε να το υιοθετήσουν. Κατόπιν απαιτείται η δημιουργία ομάδας και καλού συναισθηματικού κλίματος, για να αισθανθούν άπαντες ότι ανήκουν σε μια κοινότητα που επιδιώκει αυτόν τον κοινό στρατηγικό στόχο. Ο ηγέτης επικοινωνεί και μεταδίδει το όραμά του, εμπνέει και κινητοποιεί, διαμορφώνει τους όρους συμμετοχής και συνέργιας με τους συναδέλφους του, ελέγχει

την εξέλιξη και την πορεία του έργου και ειδικότερα ανταμείβει ή επιπλήττει όπου χρειάζεται τους συνεργάτες του.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για έναν ηγέτη η διαμόρφωση ενός ισχυρού συστήματος αξιών μέσα στον χώρο εργασίας και η έμπνευση των συνεργατών του προκειμένου να λειτουργήσουν ενεργητικά μέσα στο σύστημα αυτό. Αξίες όπως η αλληλεγγύη, η αξιοκρατία, η δικαιοσύνη, η εμπιστοσύνη, η εντιμότητα, η συνεργατική κουλτούρα είναι βασικά συστατικά μιας αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς. Αντιθέτως, η τυπική διεκπεραίωση των καθηκόντων από την πλευρά ενός manager που απλά προΐσταται, σε πολλές περιπτώσεις αποδεικνύεται μία στείρα λειτουργία υποβάθμισης της ανάπτυξης της ηγετικής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Αυτό δημιουργεί σημαντικές δυσλειτουργίες μέσα στους χώρους εργασίας, καθώς δίνεται περισσότερο έμφαση στη διαχείριση και την τυπική διεκπεραίωση και λιγότερο στην ανάπτυξη μιας δημιουργικής στρατηγικής στον εργασιακό χώρο.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά βασικές διαφορές μεταξύ του ηγέτη και του manager, οι οποίες με τη σειρά τους προσδιορίζουν τη διαφορά ανάμεσα σε ένα εμπνευσμένο μοντέλο ηγεσίας και σε ένα τυπικό πρότυπο άσκησης του μάνατζμεντ.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Διαφορές ηγέτη-manager**

<b>Ηγέτης</b>	<b>Manager</b>
Αναδεικνύεται από τις διαδικασίες και τους συνεργάτες του	Διορίζεται από θεσμική αρχή
Πείθει και οι συνεργάτες του ακολουθούν ηθελημένα και πρόθυμα	Βασίζεται στην τυπική εξουσία που απορρέει από τη θέση του (διοικητική πυραμίδα)
Τα καθήκοντα εκπληρώνονται ενσυνείδητα	Ελέγχει στηριζόμενος στην τυπική εξουσία
Προκαλεί εκτίμηση	Εμπνέει φόβο
Μιλά στην καρδιά και στο συναίσθημα. Κερδίζει την εμπιστοσύνη	Μιλά στο μυαλό και στην τυπική λογική
Καινοτομεί και ανοίγει δρόμους καινούργιους	Δέχεται και διαχειρίζεται την υπάρχουσα κατάσταση



Το σημαντικότερο στοιχείο συγκρότησης της ηγετικής συμπεριφοράς είναι η εθελούσια συμμετοχή και η αβίαστη κινητοποίηση των εργαζόμενων στην προοπτική που ο ηγέτης διαμορφώνει και αναπτύσσει μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Ο ηγέτης δεν επιβάλλεται στους συνεργάτες του μέσα από την ισχύ που του δίνει η θέση ή το τυπικό αξίωμα που έχει καταλάβει, γεγονός που σημαίνει πως η ηγετική συμπεριφορά είναι κάτι περισσότερο από τη θέση που κάποιος έχει στην ιεραρχία. Πράγματι είναι δυνατόν κάποιος λόγω της τυπικής θέσης που κατέχει να μπορεί να φέρνει σε πέρας τη λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός εργασιακού χώρου. Ωστόσο αυτό δεν σημαίνει πως ασκεί αποτελεσματική ηγεσία.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι για να είναι επιτυχημένος ένας manager θα πρέπει να διαθέτει χαρακτηριστικά του ηγέτη, δηλαδή να έχει έμφυτα χαρακτηριστικά και τη δυνατότητα να ξεφεύγει ορισμένες φορές από νόμους και περιορισμούς που του επιβάλλουν, προκειμένου να πράττει με επαγγελματικό ρίσκο με βάση τις απόψεις και το ένστικτό του. Για την αποτελεσματική εφαρμογή των στυλ διοίκησης είναι απαραίτητος ο συνδυασμός των γνώσεων του manager και των ικανοτήτων του ηγέτη, ο οποίος ενεργεί με βάση το ένστικτό του χωρίς να σκέφτεται το αποτέλεσμα, γεγονός που εμπνέει τις ομάδες να τον ακολουθήσουν.

Οι επιχειρήσεις παρέχουν στους managers την νόμιμη αρχή για να οδηγήσουν, χωρίς ωστόσο να υπάρχει διαβεβαίωση ότι μπορεί να οδηγήσουν αποτελεσματικά, που σημαίνει ότι χρειάζονται και ισχυρή ηγεσία προκειμένου να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους. Επομένως χρειάζονται και οι ηγέτες για να προκαλέσουν το καθεστώς, για να εμπνεύσουν και να πείσουν τα μέλη, χρειάζονται και οι managers για να βοηθήσουν στην ανάπτυξη και στη διατήρηση ήρεμου και λειτουργικού εργασιακού περιβάλλοντος (Lunenburg, 2011).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Αρχές Διοίκησης Οργανισμών Υγείας

#### 3.1 Εισαγωγή

Οι διάφορες θεωρίες της διοίκησης, ανάλογα με την εποχή στην οποία αναπτύχθηκαν, επικεντρώνουν το ενδιαφέρον της διοίκησης στην αύξηση της παραγωγικότητας, στις ανθρώπινες σχέσεις, στη χρήση μαθηματικών μοντέλων και στην κατανόηση των μερών του οργανισμού. Οι σύγχρονες απόψεις για τη διοίκηση χρησιμοποιούν στοιχεία από τις παλαιότερες προσεγγίσεις, λαμβάνοντας όμως παράλληλα υπόψη και νέες παραμέτρους όπως είναι η ικανοποίηση των πελατών-χρηστών, η συνεχής βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας κ.ά. Το σύνολο της διαδικασίας της διοίκησης αποτελεί μια σύνθετη λειτουργία, συνεχή και πολύπλοκη, η οποία πρέπει να μεταβάλλεται διαρκώς, να προσαρμόζεται και να εξειδικεύεται, ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο ασκείται.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα σε ένα οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό και νομικό περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς με γρήγορους ρυθμούς, και για την επίτευξη των σκοπών τους είναι απαραίτητη πλέον η συλλογική δραστηριότητα πολλών ατόμων, που διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες. Σήμερα η διοίκηση στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς δεν ασκείται μόνο από ένα άτομο, αλλά από μια ομάδα ατόμων, τα οποία προΐστανται άλλων και χαρακτηρίζονται ηγετικά στελέχη. Τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης ή του οργανισμού είναι όλοι αυτοί που κατέχουν θέσεις προϊσταμένων και επηρεάζουν άμεσα τους υφισταμένους τους, με την εξουσία που έχουν πάνω στην εργασία τους.

### 3.2 Γενικές αρχές διοίκησης

Τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού, στα οποία ανατίθεται η άσκηση της διοίκησης, δεν αρκεί να είναι καλοί επαγγελματίες, αλλά πρέπει να διαθέτουν ιδιαίτερες δεξιότητες (τεχνικές, διαπροσωπικές ή συνολικής θεώρησης). Κάθε ηγετικό στέλεχος, ανάλογα με τη θέση που κατέχει στη βαθμίδα της ιεραρχίας, πρέπει να διαθέτει την κατάλληλη σύνθεση από όλες αυτές τις δεξιότητες, προκειμένου να είναι αποτελεσματική η διοίκηση που ασκεί και να διαμορφώνει το επιθυμητό οργανωτικό περιβάλλον (Alleyne & Jumaa, 2007).

Ο τρόπος άσκησης της διοίκησης σε κάθε οργανισμό ως συνολική διαδικασία δεν δύναται να προδιαγραφεί απόλυτα, αλλά εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τις συνθήκες οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού, καθώς και από τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης κατάστασης που καλείται η διοίκηση να αντιμετωπίσει κάθε φορά. Συνεπώς, δεν είναι δυνατό να υπάρξει ένα σύνολο αρχών διοίκησης, το οποίο θα μπορούσε να εφαρμοστεί με επιτυχία σε όλες τις περιπτώσεις. Ωστόσο, η τήρηση ορισμένων γενικών αρχών μπορεί να διευκολύνει την εφαρμογή της διοίκησης και να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα. Αυτές οι γενικές αρχές διοίκησης είναι: (α) η ύπαρξη καλά καθορισμένων σκοπών και στόχων, (β) ο σαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων και έργων (εξουσίας και ευθύνης), (γ) η επιλογή των κατάλληλων προσώπων για τις θέσεις των στελεχών διοίκησης, σε όλη την ιεραρχική κλίμακα, (δ) ο επιδέξιος χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα, (ε) η χρησιμοποίηση -σε όλους τους τομείς- σύγχρονων και αποτελεσματικών τεχνολογικών μέσων και (στ) η σταθερή προσήλωση στους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους (Φίλιος, 1987; Χολέβας, 1991).

Στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας, ο ρόλος της διοίκησης είναι πολύ πιο σημαντικός, καθώς από την αποτελεσματικότητά της εξαρτάται η σωστή και γρήγορη αντιμετώπιση των προβλημάτων υγείας των πολιτών. Η άσκηση της διοίκησης απαιτεί ιδιαίτερη εφαρμογή, λόγω της ιδιομορφίας του αγαθού «υγεία», της πολυπλοκότητας της μοναδικότητας αυτών των οργανισμών, καθώς και των ιδιαιτεροτήτων που χαρακτηρίζουν την οργάνωση και τη λειτουργία τους. Επιπρόσθετες παράμετροι, όπως το ιδιαίτερο ενδιαφέρον και η μεγάλη ευαισθησία που συνοδεύουν κάθε πρόβλημα υγείας, η κατάσταση συνεχούς λειτουργίας και ετοιμότητας τους, η έντονη και

καθολική απαίτηση για ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας, το συνεχώς αυξανόμενο κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και οι προσδοκίες της κοινωνίας επιδρούν επίσης καθοριστικά στην εφαρμογή και άσκηση της διοίκησης σε αυτούς τους οργανισμούς (Δικαίος και συν., 1999).

Δεδομένου ότι η λειτουργία των οργανισμών υγείας βασίζεται κυρίως στο ανθρώπινο δυναμικό τους και χαρακτηρίζεται από υψηλού βαθμού καταμερισμό της εργασίας, καθώς και ότι οι δραστηριότητες που καθημερινά αναπτύσσονται είναι πολυάριθμες και ποικίλες, ο συντονισμός στους οργανισμούς υγείας, είναι απαραίτητος πολύ περισσότερο απ' ό,τι σε κάθε άλλον οργανισμό και απαιτεί σοβαρές προσπάθειες. Με τον συντονισμό επιδιώκεται κυρίως η ενιαία δράση και κατεύθυνση όλων των απασχολούμενων και ιδιαίτερα των ηγετικών στελεχών του οργανισμού, ώστε όλες οι προσπάθειες να συγκλίνουν προς τον κοινό σκοπό (Ξηροτήρη-Κουφίδου, 1995; Χολέβας 1991). Ο βαθμός επιτυχίας αυτών των προσπαθειών χαρακτηρίζει την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών υγείας που παρέχει ο οργανισμός.

Με βάση τους γενικούς σκοπούς που θέτει κάθε οργανισμός υγείας, τα ηγετικά στελέχη των υπηρεσιών και των τμημάτων του οργανισμού θέτουν τους δικούς τους σκοπούς, στο πλαίσιο της πολιτικής για την υγεία που ακολουθείται από την πολιτεία και της αποστολής του οργανισμού. Κοινούς στόχους για όλους τους οργανισμούς υγείας αποτελούν η ορθολογική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και η κατά το δυνατόν αποδοτικότερη χρησιμοποίησή τους.

Η διοίκηση των οργανισμών υγείας έχει σαφείς ιδιαιτερότητες συγκριτικά με τη διοίκηση άλλων οργανισμών. Ιδιαιτερότητες οι οποίες χαρακτηρίζονται από το είδος των υπηρεσιών που παράγουν (φροντίδα υγείας/περίθαλψη), την ξεχωριστή σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, την ειδική σύνδεση/εξάρτηση από τις προσδοκίες της κοινωνίας και τη σημαντική εξέλιξη του κόστους παραγωγής ενός «προϊόντος» που χαρακτηρίζεται κοινωνικό «αγαθό». Με βάση τα παραπάνω, απαιτεί πλαίσια, ειδική γνώση και εμπειρία πολύ πιο εξειδικευμένα και υψηλού επιπέδου, από ότι η διοίκηση άλλων οργανισμών σε διαφορετικούς τομείς.

### **3.2.1 Βασικές αρχές διοίκησης νοσοκομειακών μονάδων**

Οι νοσοκομειακές μονάδες χρειάζεται να έχουν έναν ξεχωριστό σκοπό και αποστολή, τα οποία εκφράζονται μέσα από μια σειρά στόχων. Θα πρέπει να θέτουν και να υπηρετούν συγκεκριμένους στόχους, για την επίτευξη των μέγιστων δυνατών αποτελεσμάτων. Αποτελεσματική αρχή των νοσοκομειακών μονάδων αποτελεί το σταθερό σύστημα των κανόνων. Οι κανόνες του νοσοκομείου, αποτελούν τους οδηγούς ή τα επίσημα όρια, για τις πράξεις που λαμβάνουν χώρα εντός του νοσοκομείου. Όλοι οι οργανισμοί, οφείλουν να αναπτύσσουν μια συστηματική δομή, που να προσδιορίζει τους επίσημους ρόλους.

Το νοσοκομειακό μάνατζμεντ, απαιτεί την εισαγωγή μιας νέας αντίληψης στη διοίκηση και στον σχεδιασμό, με στόχο την ανάπτυξη της υπευθυνότητας όλων των παραγόντων, την αύξηση της αποδοτικότητας των πόρων και την εφαρμογή συγκεκριμένων στόχων και προτεραιοτήτων. Το μάνατζμεντ του νοσοκομείου, σχετίζεται με δύο αλληλένδετα συστήματα, το νοσοκομείο και το περιβάλλον του. Αντικείμενό του είναι να επιδρά στα δύο αυτά συστήματα με τέτοιο τρόπο, ώστε να καθίσταται δυνατή η εκπλήρωση του σκοπού των νοσοκομειακών μονάδων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ωστόσο, τόσο το νοσοκομείο, όσο και το περιβάλλον του, είναι δύο ιδιαίτερα πολύπλοκα συστήματα. Τέτοια συστήματα καθορίζονται από ιατρικά, τεχνολογικά, οικονομικά, ψυχολογικά, κοινωνικά και πολιτικά καταστατικά μεγέθη, είναι ασταθή και δύσκολα επιτρέπουν προβλέψεις (Καριώτης, 1992).

Δεδομένου ότι οι υπηρεσίες ενός νοσοκομείου είναι πολλές, η διοίκηση του νοσοκομείου είναι απαραίτητο να είναι οργανωτική και αποτελεσματική, καθώς αποτελεί τον πρωταρχικό ρόλο στη λειτουργία του. Η αποτελεσματική διοίκηση είναι το αποτέλεσμα και η συνισταμένη πολλών παραγόντων. Οι διοικητικές-οικονομικές δραστηριότητες που αναπτύσσονται στη διοίκηση των νοσοκομειακών μονάδων, εστιάζουν στη διοίκηση-διαχείριση, στην ανάπτυξη σύγχρονων μεθόδων μάνατζμεντ, στην υψηλή διοικητική ικανότητα, στον προγραμματισμό για την κάλυψη αναγκών και στην εξειδικευμένη υποδομή για τριτοβάθμια περίθαλψη (Δικαίος και συν., 1999).

### 3.3 Η άσκηση της διεύθυνσης στους οργανισμούς υγείας

Στους οργανισμούς υγείας η διεύθυνση ασκείται από όλα τα στελέχη που εμπλέκονται στη λειτουργία της διοίκησης και την ασκούν. Ασκείται από την ανώτατη διοίκηση (πρόεδρο, γενικό διευθυντή), από τους διευθυντές των υπηρεσιών (ιατρικής, νοσηλευτικής, διοικητικής και τεχνικής υπηρεσίας), από τους διευθυντές των κλινικών και των εργαστηριακών τμημάτων (ιατρούς), από τις προϊστάμενες και τους προϊστάμενους των νοσηλευτικών και διοικητικών τμημάτων (νοσηλευτές, διοικητικούς), αποτελώντας τον συνδετικό κρίκο που συνδέει όλα τα μέρη του οργανισμού σε ένα ενιαίο και συντονισμένο σύνολο.

Καθένα από τα παραπάνω ηγετικά στελέχη οφείλει να ενεργοποιήσει, να κατευθύνει και να παρακινήσει τους υφισταμένους του στον τομέα ευθύνης του, κατά τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει στην επίτευξη των κοινών σκοπών και στόχων του οργανισμού. Ο τομέας ευθύνης μπορεί να αφορά στο σύνολο του οργανισμού (π.χ. ο πρόεδρος ή ο γενικός διευθυντής του νοσοκομείου), ή ένα μέρος του (π.χ. ο διευθυντής/τρια της νοσηλευτικής υπηρεσίας ή ο προϊστάμενος ενός τμήματος). Τα ηγετικά στελέχη στους οργανισμούς υγείας είναι υποχρεωμένα να ασχολούνται με όλο το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και με το κάθε άτομο χωριστά, ώστε να επιτυγχάνουν άριστα αποτελέσματα. Με την κατάλληλη συνεργασία, την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και την καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού, το ηγετικό στέλεχος του κάθε τμήματος έχει την ευθύνη να πετύχει μέγιστα αποτελέσματα μέσω των υφισταμένων του (Ζαβλανός, 2002).

Η διεύθυνση στους οργανισμούς υγείας αποτελεί την πιο σύνθετη λειτουργία της διοίκησης, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις διαπροσωπικές σχέσεις, επηρεάζεται συνεχώς από πολλούς παράγοντες και απαιτεί μεγάλη ευελιξία και δυνατότητα προσαρμογής στις εκάστοτε καταστάσεις και συγκυρίες που επικρατούν. Στη χώρα μας, η οργανωτική δομή των δημόσιων οργανισμών υγείας, οι προσλήψεις του προσωπικού τους, οι εργασιακές σχέσεις και η υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού, η αξιολόγηση και η προαγωγή των στελεχών, το σύστημα αμοιβών, η χρηματοδότησή τους, οι κανόνες της οικονομικής τους διαχείρισης κτλ. καθορίζονται αποκλειστικά από την Πολιτεία. Αυτό σημαίνει ότι τα ηγετικά στελέχη των δημόσιων οργανισμών υγείας δεν είναι σε θέση να ελέγξουν ή να επηρεάσουν τους παράγοντες που διαμορφώνουν το

πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών όπου απασχολούνται, καθώς και το γενικό κλίμα εργασίας που επικρατεί σε αυτούς, καθιστώντας ακόμα δυσκολότερο το έργο της διεύθυνσης και περιορίζοντας σημαντικά την αποτελεσματικότητά τους. Μοναδικές πιθανές περιπτώσεις επηρεασμού αποτελούν οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων και αυτές σε πολύ περιορισμένο βαθμό, καθώς στη διαμόρφωσή τους συμμετέχουν και άλλες παράμετροι του συνόλου του κοινωνικού γίνεσθαι.

Τη διεύθυνση του ιατρικού τμήματος (κλινική, εργαστήριο, μονάδα) ασκεί ο διευθυντής του τμήματος, που είναι ιατρός αντίστοιχης ειδικότητας, ο οποίος με το κύρος, την επιστημονική κατάρτιση και την εμπειρία που διαθέτει είναι ικανός να ενεργοποιεί, να καθοδηγεί και να κατευθύνει το ιατρικό αλλά και το υπόλοιπο προσωπικό του τμήματος, ώστε να επιτυγχάνονται οι κοινοί στόχοι. Η άσκηση της διεύθυνσης από τους προϊστάμενους των ιατρικών τμημάτων οφείλει να αναπτύσσει στους υφισταμένους το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης, να δημιουργεί ομάδες υψηλής αποδοτικότητας και να ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων.

Τη διεύθυνση της νοσηλευτικής υπηρεσίας ασκούν ο διευθυντής/τρια της, οι τομεάρχες και οι προϊστάμενοι/ες των αντίστοιχων νοσηλευτικών τμημάτων. Σκοπός των ηγετικών στελεχών είναι η καθοδήγηση και ενεργοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού ώστε πρόθυμα να επιτυγχάνουν άριστα αποτελέσματα όπως είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους χρήστες υγείας με οργανωμένο και αποδοτικό τρόπο (Λανάρα, 2004).

Τη διεύθυνση στη διοικητική υπηρεσία ασκούν ο διοικητικός διευθυντής, οι διοικητικοί υποδιευθυντές και οι προϊστάμενοι των τμημάτων και των γραφείων της. Τα ηγετικά στελέχη της διοικητικής υπηρεσίας, είναι απαραίτητο να διαθέτουν κατάλληλη επαγγελματική κατάρτιση και εξειδίκευση σε θέματα υγείας, να μπορούν να αναπτύσσουν άριστες διαπροσωπικές σχέσεις με το ανθρώπινο δυναμικό, να διαθέτουν δεξιότητες συνολικής θεώρησης, να διακρίνονται από ιδιαίτερη ευαισθησία ώστε να μπορούν να αντιμετωπίζουν τα πολυσύνθετα προβλήματα στο χώρο της υγείας. Ο ρόλος των διοικητικών ηγετικών στελεχών συνίσταται στην υποστήριξη του έργου των άλλων υπηρεσιών υγείας, στην διαχείριση της κινητής και ακίνητης περιουσίας του οργανισμού και στην επίλυση των καθημερινών λειτουργικών προβλημάτων που προκύπτουν στο χώρο της υγείας.

Βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχή άσκηση της διεύθυνσης σε όλες τις υπηρεσίες των οργανισμών υγείας αποτελούν η ύπαρξη αποτελεσματικών δικτύων επικοινωνίας καθώς και η εισαγωγή και κατάλληλη ανάπτυξη της πληροφορικής. Με τα δίκτυα επικοινωνίας μεταδίδονται μέσα στον οργανισμό οι διάφορες οδηγίες, εντολές και πληροφορίες και από την αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται η σωστή ενεργοποίηση και κατεύθυνση του προσωπικού προς την επίτευξη των κοινών σκοπών και στόχων. Αντίστοιχα, η λειτουργία ενός άρτιου, καλά οργανωμένου πληροφοριακού συστήματος εξασφαλίζει την παρακολούθηση της προόδου και της εξέλιξης της ιατρικής, την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πληροφοριών και την υποστήριξη των αποφάσεων της διοίκησης των οργανισμών υγείας.

Η διεύθυνση ενός οργανισμού υγείας έχει την ευθύνη της καθημερινής υλοποίησης των στόχων που τέθηκαν, με τις δεδομένες δυνατότητες σε πόρους, υποδομή και ανθρώπινο δυναμικό. Σε κάθε επίπεδο εφαρμογής της επιχειρεί να κάνει αποτελεσματική και αποδοτική τη λειτουργία του οργανισμού στην περίθαλψη, στη διαμονή των ασθενών, στην επικοινωνία, στον έλεγχο του κόστους και στην ποιότητα των υπηρεσιών. Η λειτουργία της διεύθυνσης είναι συνεχής, πρακτική και η αποτίμησή της φαίνεται από τον αντίκτυπο στον χρήστη των υπηρεσιών του οργανισμού υγείας, δηλαδή στον ασθενή, αλλά και στην κοινωνία. Αποτελεί τη σημαντικότερη λειτουργία της διοίκησης που επιχειρούν τα ηγετικά στελέχη να ασκήσουν, καθώς συνδέεται άμεσα με την ενεργοποίηση και την παρακίνηση του ανθρώπινου παράγοντα. Όταν τα αποτελέσματα της άσκησης της διεύθυνσης των τμημάτων είναι θετικά, τότε αποδεικνύεται πως υπάρχουν άξιοι και αποτελεσματικοί ηγέτες, χωρίς αυτό να σημαίνει πως η τυπική θέση εξουσίας τους κάνει ηγέτες. Αντίθετα, αναδεικνύονται ως ηγέτες μόνοι τους με τις πράξεις τους, το όραμά τους, το θετικό κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης που καλλιεργούν στους υφισταμένους τους και όχι από την τυπική θέση εξουσίας.



### 3.4 Διοίκηση νοσοκομείων

Τα νοσοκομεία αποτελούν τον κεντρικό θεσμό κάθε συστήματος υγείας αλλά και τόπους παραγωγής υπηρεσιών υγείας, εκπαίδευσης και έρευνας. Η θέση τους στην κοινωνία από ιατρική, κοινωνική και οικονομική άποψη είναι ιδιαίτερα σημαντική. Αλληλεπιδρούν άμεσα με το περιβάλλον τους, επηρεάζονται και διαμορφώνονται από τις κοινωνικές δυνάμεις και συνεισφέρουν στην κοινωνική και πολιτιστική ζωή (Μάινα και συν., 1996).

Η δομή τους είναι πολυεπίπεδη αλλά και αλληλοεξαρτώμενη, γεγονός που καθιστά ακόμη πιο δύσκολη της διοίκησή τους. Αλληλεπιδρούν με το εξωτερικό περιβάλλον, δέχονται εισροές και αποτελούνται από υποσυστήματα (διευθύνσεις, τμήματα), με προσδιορισμένους επιχειρησιακούς πόρους (ανθρώπινοι πόροι, εξοπλισμός, υπηρεσίες, προμηθευτές), που συνεργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού οράματος, σκοπού και επιχειρησιακών στόχων (Λιαρόπουλος, 2007).

Στα νοσοκομεία, η εξουσία και η ευθύνη επιμερίζονται στα διάφορα στελέχη, όχι μόνο βάση της θέσης τους στη δομή της ιεραρχίας, αλλά βάση του κύρους και της ειδικής ισχύος που έχουν διάφορες κατηγορίες των επαγγελματιών υγείας που εργάζονται σε αυτά (Δικαίος και συν. 1999). Στους οργανισμούς αυτούς υπάρχει μια ασυνήθιστη διπλή δομή εξουσίας. Η μία εξουσία είναι η «εκτελεστική» η οποία μεταβιβάζεται από τη διοίκηση στα στελέχη της ή που ασκείται από την ίδια τη διοίκηση, και η άλλη εξουσία είναι η «επαγγελματική» που ασκείται από τους επαγγελματίες υγείας κυρίως τους ιατρούς λόγω του ειδικού ρόλου που διαδραματίζουν στην αντιμετώπιση των περιστατικών (Μάινα & Αγραφιώτης, 1997). Συνεπώς, ο τρόπος με τον οποίο επιμερίζεται η εξουσία και η ευθύνη, αποτελεί μια επιπλέον ιδιαιτερότητα για την άσκηση της διοίκησης, η οποία πρέπει να διατηρήσει τις ισορροπίες και να εξομαλύνει τις τυχόν συγκρούσεις.

Οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται στο νοσοκομείο, είναι πολυάριθμες, διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους και αλληλοσυγκρούονται. Επιπλέον, οι δραστηριότητες αυτές χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερα συχνή διαφοροποίηση, εξαιτίας της συνεχούς προόδου που σημειώνεται τα τελευταία χρόνια στην ιατρική και στις τεχνολογίες, αλλά και στην εξέλιξη των αντιλήψεων για την υγεία (Λιαρόπουλος, 1997).

Το νοσοκομείο αποτελεί μια ιδιότυπη κοινότητα (community), όπου λειτουργούν πλαίσια και κανόνες, αναπτύσσονται ανταγωνισμοί και αντιπαραθέσεις, υπάρχει μια καθημερινή ζωή, τόσο στη νοσηλευτική του λειτουργία όσο και στις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους και τελικά διαμορφώνονται ισορροπίες που ανθίστανται σε αλλαγές. Παράλληλα, το νοσοκομείο διατηρεί διαρκώς μια αμφίδρομη σχέση με την ευρύτερη κοινωνία, επηρεαζόμενο και επηρεάζοντας σχέσεις κοινωνικές και πολιτιστικές (Δικαίος και συν., 1999).

Η διοίκησή του απαιτεί μεθοδική και καθημερινή προσπάθεια ενεργοποίησης όλων των πόρων και των δραστηριοτήτων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Βασικός στόχος είναι η παροχή κατάλληλων και ποιοτικών υπηρεσιών υγείας στον πληθυσμό με αποτελεσματικό τρόπο και σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες του πληθυσμού. Για την επίτευξη αυτών των στόχων απαιτείται αποτελεσματική διοίκηση από το συγκεκριμένο νοσοκομείο που σημαίνει συντονισμός όλων των πόρων (υλικών, τεχνικών, οικονομικών) αλλά και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Πάνω απ' όλα όμως απαιτείται διοίκηση με ευελιξία και προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα.

Η οργάνωση και η λειτουργία των νοσοκομείων διαμορφώνεται σύμφωνα με τις διατάξεις που υπάρχουν στον οργανισμό κατά τη σύστασή τους. Η έκδοση ή τροποποίηση των οργανισμών, γίνεται με κοινές αποφάσεις των Υπουργών Οικονομικών, Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Υγείας. Με τον οργανισμό του νοσοκομείου ορίζονται επακριβώς: (α) η ονομασία του, (β) ο συνολικός αριθμός κλινών και η κατανομή τους, (γ) οι τομείς και τα τμήματα της Ιατρικής υπηρεσίας, καθώς και τα εργαστήρια της, (δ) ο αριθμός και οι ειδικότητες του προσωπικού, (ε) οι κλάδοι του προσωπικού, οι κατά κλάδο και κατά κατηγορία θέσεις και η διαβάθμισή τους, (στ) η διάρθρωση της Νοσηλευτικής, Διοικητικής-Οικονομικής, Τεχνικής-Ξενοδοχειακής υπηρεσίας και οι αρμοδιότητές τους, (ζ) η οργάνωση του νοσοκομειακού φαρμακείου.

Σε κάθε νοσοκομείο συνιστάται υποχρεωτικά ειδικό γραφείο με τίτλο «Γραφείο Υποδοχής Ασθενών» το οποίο στελεχώνεται με κατάλληλο προσωπικό για την υποδοχή και καθοδήγηση των προσερχόμενων ασθενών και των συνοδών τους και την πληροφόρησή τους για τους κανόνες λειτουργίας του νοσοκομείου. Σε κάθε νοσοκομείο με δυναμικότητα πάνω από 200 κλίνες συνιστάται υποχρεωτικά αυτοτελές

τμήμα «Επειγόντων Περιστατικών» με ειδική στελέχωση και εξοπλισμό, για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των επειγόντων περιστατικών.

Τα νοσοκομεία του Ε.Σ.Υ. (Εθνικού Συστήματος Υγείας, τα δημόσια εκτός Ε.Σ.Υ. νοσοκομεία, καθώς και τα νοσοκομεία ιδιωτικού δικαίου που επιχορηγούνται από το κράτος, οργανώνονται και λειτουργούν σύμφωνα με τον «Οργανισμό» τους. Με τον Οργανισμό κάθε νοσοκομείου, ορίζονται η νομική του μορφή, η επωνυμία του, οι υπηρεσίες του και η διάρθρωσή του σε τομείς (υποδιευθύνσεις) και τμήματα, ο συνολικός αριθμός των κλινών και η κατανομή τους στους τομείς, οι ειδικές αρμοδιότητες των υπηρεσιών, τομέων (υποδιευθύνσεων) και τμημάτων, οι θέσεις κατά κατηγορία και κλάδο προσωπικού που προβλέπεται να απασχολεί, καθώς και η ιεραρχική διαβάθμιση αυτών των θέσεων (Δικαίος και συν. 1999).

Στον κανονισμό του νοσοκομείου, περιλαμβάνονται ευθύνες, καθήκοντα και υποχρεώσεις όλου του προσωπικού κατά κλάδο και κατηγορία, καθώς και άλλες διατάξεις, όπως αξιολόγηση, ποινές.

Κάθε περιφερειακό γενικό νοσοκομείο και κάθε ειδικό νοσοκομείο, απαρτίζεται από τέσσερις υπηρεσίες (ιατρική, νοσηλευτική, διοικητική και τεχνική). Στα νομαρχιακά γενικά νοσοκομεία, οι υπηρεσίες κάθε νοσοκομείου είναι τρεις (ιατρική, νοσηλευτική και διοικητική). Οι τεχνικές δραστηριότητες στα νομαρχιακά γενικά νοσοκομεία, αναπτύσσονται από την Υποδιεύθυνση ή το Τμήμα τεχνικού της διοικητικής τους υπηρεσίας (Δικαίος και συν. 1999).

Όλες οι υπηρεσίες του νοσοκομείου είναι ιεραρχικά ισότιμες μεταξύ τους (Λιαρόπουλος, 1991) και συνεργάζονται αρμονικά προκειμένου να πετύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, που είναι αφενός η σωστή διάγνωση και αφετέρου η γρήγορη και αποτελεσματική θεραπεία των ασθενών. Κάθε μία από τις υπηρεσίες του νοσοκομείου έχει τη δική της ξεχωριστή συγκρότηση και ιεραρχική διάρθρωση, αποτελεί σε διοικητικό επίπεδο Διεύθυνση και όλες μαζί υπάγονται ιεραρχικά στον γενικό διευθυντή του νοσοκομείου, ή σε περίπτωση που δεν έχει προβληθεί θέση γενικού διευθυντή ή έχει προβλεφθεί θέση αλλά δεν έχει διορισθεί, υπάγονται ιεραρχικά στον πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου.

Σύμφωνα με τον πρόσφατο νόμο για το Εθνικό Σύστημα Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης (Κεφάλαιο Β' - Νοσοκομεία Ε.Σ.Υ.Κ.Α.) Νοσοκομεία του Ε.Σ.Υ. που είχαν μετατραπεί σε αποκεντρωμένες μονάδες των Πε.Σ.Υ με τη διάταξη της § 4 του άρθρου 1 του Ν. 2889/2001 (ΦΕΚ 37 Α') μετατρέπονται σε νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), τα οποία υπόκεινται στον έλεγχο και την εποπτεία του Διοικητή της αντίστοιχης Υγειονομικής Περιφέρειας, διέπονται από τις διατάξεις του παρόντος νόμου και έχουν δικό τους προϋπολογισμό, πρωτόκολλο, σφραγίδα, αρχείο και αριθμό φορολογικού μητρώου ΑΦΜ.

### **3.4.1 Όργανα Διοίκησης**

Όργανα διοίκησης των νοσοκομείων του Ε.Σ.Υ. είναι: (α) το Διοικητικό Συμβούλιο και (β) ο Διοικητής του Νοσοκομείου.

Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) είναι 7μελές για νοσοκομεία μέχρι 399 οργανικών κλινών και 9μελές για νοσοκομεία με 400 και άνω οργανικές κλίνες. Αποτελείται από: (α) τον Διοικητή του νοσοκομείου, ως Πρόεδρο του Δ.Σ. (β) τρία (3) μέλη σε νοσοκομεία έως 399 οργανικές κλίνες και τέσσερα (4) μέλη σε νοσοκομεία με 400 και άνω οργανικές κλίνες, που ορίζονται από τον Υπουργό Υγείας με τους αναπληρωτές τους. Από τα μέλη αυτά, το ένα ορίζεται ως Αντιπρόεδρος, ο οποίος είναι μερικής απασχόλησης. Στα πανεπιστημιακά νοσοκομεία, το ένα από τα μέλη που διορίζει ο Υπουργός Υγείας πρέπει να είναι μέλος Δ.Ε.Π. της Ιατρικής Σχολής του οικείου Α.Ε.Ι. (γ) τον αναπληρωτή Διοικητή του νοσοκομείου, σε νοσοκομεία με 400 και άνω οργανικές κλίνες, με αναπληρωτή του, τον Διευθυντή διοικητικής υπηρεσίας (δ) έναν εκπρόσωπο των ιατρών που υπηρετούν στο Νοσοκομείο, ο οποίος εκλέγεται, μαζί με τον αναπληρωτή του, από τους ιατρούς Ε.Σ.Υ. και τους ιατρούς μέλη Δ.Ε.Π. που υπηρετούν στο νοσοκομείο. (ε) τον Διευθυντή της νοσηλευτικής υπηρεσίας, με αναπληρωτή του, τον αρχαιότερο Διευθυντή νοσηλευτικού τομέα. (στ) έναν εκπρόσωπο του λοιπού, εκτός ιατρών Ε.Σ.Υ., προσωπικού του νοσοκομείου, ο οποίος εκλέγεται μαζί με τον αναπληρωτή του από το λοιπό, πλην των ιατρών Ε.Σ.Υ., προσωπικό του νοσοκομείου. Ο Πρόεδρος του Δ.Σ. ορίζει την ημερήσια διάταξη της συνεδρίασης του Δ.Σ. και τους εισηγητές των θεμάτων, ενώ μπορεί, κατά την κρίση του, να καλεί στις συνεδριάσεις εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εργαζομένων.

### 3.4.2 Καταμερισμός της εργασίας

Η ποιότητα του ανθρωπίνου δυναμικού καθίσταται ολοένα και περισσότερο σημαντική στο παραγωγικό πρότυπο, καθώς αποτελεί χωρίς αμφιβολία στη σημερινή εποχή τον κυριότερο συντελεστή παραγωγής. Η λήψη ορθολογικών αποφάσεων είναι μια φυσική ανθρώπινη προσπάθεια, η οποία απαιτεί ιδιαίτερες διαχειριστικές και διοικητικές ικανότητες. Κάθε μονάδα παροχής υπηρεσιών, ιδιαίτερα στον χώρο της υγείας, είναι ουσιαστικά ιδιαίτερη και μοναδική, γεγονός που καθιστά απαιτητή την επιλογή των κατάλληλων κατά περίπτωση πρακτικών διοίκησης.

Τα νοσοκομεία έχουν εξειδικευμένα καθήκοντα που χρειάζεται να πραγματοποιηθούν και προς αυτή την κατεύθυνση ο καταμερισμός της εργασίας έκανε ευκολότερη την πραγματοποίησή τους. Οι γραπτές περιγραφές των εργασιών και οι κατάλογοι των καθηκόντων είναι υποχρεωτικά εργαλεία, για το σημερινό διευθυντή του ανθρωπίνου δυναμικού του νοσοκομείου. Σε ένα νοσοκομείο, υπάρχουν τόσα πολλά καθήκοντα που πρέπει να εκτελεστούν, ώστε κάθε εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει τα ακριβή όριά του και τη σφαίρα της επιρροής του, εάν το νοσοκομείο πρόκειται να λειτουργήσει αποδοτικά. Μια βασική γραφειοκρατική δομή, είναι η πυραμίδα ή το ιεραρχικό σχήμα του οργανισμού, στα πλαίσια του οποίου διάφορες υπαλληλικές θέσεις μέσα σε κάθε τμήμα του νοσοκομείου είναι ταξινομημένες με έναν ιεραρχικό τρόπο.

Τα νοσοκομεία λειτουργούν σύμφωνα με μια σειρά κανονισμών και ρυθμίσεων που περιγράφουν τα όρια των πράξεων του προσωπικού, στα όρια του ιδρύματος. Οι πολιτικές για το προσωπικό του νοσοκομείου, περιγράφονται σε ένα εγχειρίδιο το οποίο διανέμεται στους υπαλλήλους. Παράδειγμα αποτελεσματικού και συνεπούς συστήματος κανονισμών λειτουργίας ενός νοσοκομείου αποτελούν οι γραπτές διαδικασίες περιγραφής του τρόπου με τον οποίο πρέπει να παρέχεται φροντίδα στους ασθενείς. Τα βοηθητικά τμήματα του νοσοκομείου για την καθαριότητα, τη διατροφή και τη συντήρηση λειτουργούν επίσης σύμφωνα με τους κανονισμούς. Το σύγχρονο νοσοκομείο δεν είναι δυνατό να λειτουργήσει αποτελεσματικά, χωρίς λεπτομερείς οργανωτικούς κανονισμούς και ρυθμίσεις.

Η παραβίαση της αρχής της ενότητας της διοίκησης από τους υπαλλήλους μπορεί να οδηγήσει σε πειθαρχική ποινή, επειδή αντιπροσωπεύει παραβίαση της εξουσίας. Η παραδοσιακή αντίληψη της αρμονίας και της ενότητας της διοίκησης αμφισβητείται

από ένα πιο σύγχρονο σχήμα οργάνωσης νοσοκομείου, που ονομάζεται MATRIX ή ομαδική οργάνωση, στα πλαίσια του οποίου τα μέλη περισσότερων από ένα τμημάτων, οργανώνονται σε ομάδες, με σκοπό την ολοκλήρωση ειδικών επιχειρησιακών σχεδίων, που απαιτούν τη σύνθεση μιας σειράς ικανοτήτων. Επιπρόσθετα, η ύπαρξη μιας πολύ τυποποιημένης ενότητας στη διοίκηση, εμπεριέχει τον κίνδυνο της αποθάρρυνσης της δημιουργικότητας και των κινήτρων του υπαλλήλου, αυξάνοντας τον κίνδυνο συσπείρωσης στα σωματεία και κατά έναν άλλον τρόπο, μέσω της πρόκλησης μιας στάσης ακαμψίας.

### **3.4.3 Η ομάδα των τριών**

Τα νοσοκομεία είναι πολύπλοκοι οργανισμοί με ιδιαιτερότητες ως προς την λειτουργία και την οργάνωσή τους. Μία από τις αιτίες, εντοπίζεται στη σχέση μεταξύ των τριών κυριότερων πηγών ισχύος εντός του ιδρύματος του διοικητικού σώματος, του CEO (Διοικητή), του επιτελείου καθώς και των ιατρών και του επίσημου ιατρικού επιτελείου του οργανισμού. Αυτές οι σχέσεις μπορούν να ειδωθούν, υπό την έννοια τριμερούς διοίκησης του νοσοκομείου. Ακριβώς όπως οι δραστηριότητες του ιατρικού επιτελείου επηρεάζουν τη διοίκηση του νοσοκομείου και τη διακυβέρνηση του ιδρύματος, έτσι και οι πράξεις του κυβερνώντος σώματος, προσκρούουν στους ιατρούς καθώς και στο επιτελείο των υπαλλήλων.

Οι κύριες οργανωτικές μονάδες, σχεδιασμένες για την διευκόλυνση του ιατρικού επιτελείου, προκειμένου να συνδεθεί τυπικά με το κυβερνών σώμα, είναι δύο επιτροπές: (α) η εκτελεστική επιτροπή του ιατρικού επιτελείου και (β) η επιτροπή κοινής συνεδρίασης του κυβερνώντος συμβουλίου. Οι πιο δυναμικοί δεσμοί μεταξύ του συμβουλίου και του ιατρικού επιτελείου, εντοπίζονται στις ανεπίσημες καθημερινές επαφές μεταξύ των ομάδων, μέσα στον χώρο του νοσοκομείου και ανεπίσημα εκτός του ιδρύματος. Επίσης, πολλά νοσοκομεία θεώρησαν ωφέλιμη τη συμμετοχή ιατρών στο συμβούλιο με δικαίωμα ψήφου.

Καθώς η βιομηχανία του νοσοκομείου αλλάζει, η παραδοσιακή τριμερής σχέση εκφυλίζεται, από την αυξανόμενη πίεση για παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών με χαμηλό κόστος, κάτι το οποίο απαιτεί μεγαλύτερη συνεκτικότητα, μεταξύ των ιατρών και του διοικητικού επιτελείου του νοσοκομείου.

#### 3.4.4 Διακυβέρνηση

Το κυβερνόν σώμα (συμβούλιο επιτρόπων, διοικητικό συμβούλιο ή συμβούλιο υπευθύνων διακυβέρνησης) λειτουργεί ως ιδιοκτήτης ενός νοσοκομείου και είναι υπόλογο προς την κοινότητα. Είναι υπεύθυνο για τις πράξεις του ιατρικού επιτελείου, καθώς και για την πρόσληψη και αξιολόγηση του CEO του νοσοκομείου. Οι επίτροποι αναλαμβάνουν την τελική ευθύνη της διαχείρισης των διαθεσίμων του νοσοκομείου και την χάραξη της πολιτικής, που συνεπάγεται διαχείριση των πόρων και ανάληψη της ευθύνης αξιοποίησης των πιστώσεων. Τα δικαστήρια έχουν αποφασίσει ότι το κυβερνόν σώμα πρέπει να είναι υπεύθυνο για όλες τις δραστηριότητες μέσα στο νοσοκομείο, συνεπώς τα μέλη έχουν σημαντική ευθύνη.

Οι επίτροποι είναι συνήθως ιδιώτες πολίτες, των οποίων το κίνητρο να προσφέρουν υπηρεσίες είναι ξεκάθαρο. Τα περασμένα χρόνια, τα συμβούλια των νοσοκομείων συνήθως διορίζονταν με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να αποκτήσουν χρηματικά οφέλη από τα μέλη τους. Τώρα, διορίζουν άτομα που έχουν ιδιαίτερες γνώσεις με τις οποίες μπορούν να βοηθήσουν το νοσοκομείο, π.χ. με νομικές και λογιστικές συμβουλές, ή μέσω επιχειρηματικής και διοικητικής υποστήριξης. Το σημερινό νοσοκομείο, παρουσιάζει μια σειρά από νομικές απαιτήσεις, καθώς και ανάγκες πιστοποίησης. Σύμφωνα με το νόμο, το συμβούλιο των επιτρόπων είναι υπεύθυνο για την επίβλεψη του νοσοκομείου και των λειτουργιών του. Γενικά, οι επίτροποι του νοσοκομείου προσφέρουν τις υπηρεσίες τους χωρίς να μισθοδοτούνται. Τους απαγορεύεται να επωφελούνται οικονομικά από τη συμμετοχή τους στο συμβούλιο των επιτρόπων. Η ανταμοιβή του επίτροπου είναι η ικανοποίηση που νιώθει μέσω της προσφοράς υπηρεσίας σε άλλους μέσα στην κοινότητα και η απόκτηση κάποιας θέσης κύρους στα πλαίσια της κοινότητας, λόγω της συμμετοχής τους στο συμβούλιο.

Το συμβούλιο των επιτρόπων έχει την υποχρέωση της πρόσληψης ενός ικανού Διοικητή, ο οποίος θα εποπτεύει την καθημερινή διαχείριση του νοσοκομείου. Σημαντικές λειτουργίες του συμβουλίου είναι η έρευνα, η επανεξέταση και η επιλογή. Πρέπει να αναζητήσουν στελέχη με ικανότητες στο σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο, όπως και αποδεδειγμένες αρχηγικές ικανότητες. Το συμβούλιο, μεταβιβάζει την εξουσία και την ευθύνη διαχείρισης των καθημερινών λειτουργιών του νοσοκομείου, ενώ διατηρεί και την τελική ευθύνη για κάθε τι που συμβαίνει στο νοσοκομείο.

Η ευθύνη του συμβουλίου, είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του Διοικητή και εν ανάγκη η απόλυσή του.

Η βασική λειτουργία του κυβερνώντος σώματος είναι η καθοδήγηση, η προστασία και αν χρειάζεται, η μεταβολή του σκοπού των υπηρεσιών του ιδρύματος, σύμφωνα με τη δομή του και τις ανάγκες της κοινότητας. Το συμβούλιο έχει μια σαφή ή σιωπηρή υποχρέωση, να ενεργεί για λογαριασμό του συμφέροντος της κοινότητας. Η ευθύνη βασίζεται στην πίστη και την εμπιστοσύνη και περιλαμβάνει: (α) την τυπική και νομική ευθύνη για τον έλεγχο του νοσοκομείου και τη διαβεβαίωση της κοινότητας ότι το νοσοκομείο εργάζεται κανονικά, (β) την ευθύνη διασφάλισης ότι το νοσοκομείο κερδίζει την υποστήριξη από την κοινότητα και (γ) την ευθύνη διασφάλισης ότι το συμβούλιο των επιτρόπων λογοδοτεί προς τους πολίτες και την κοινότητα που υπηρετεί. Ειδικότερα, οι επιτροπαι του νοσοκομείου καθιερώνουν τις πολιτικές του, οι οποίες είναι γενικές, γραπτές δηλώσεις ή αντιλήψεις, που κατευθύνουν τη σκέψη ή την πράξη του ιατρικού επιτελείου του νοσοκομείου και της διοίκησης κατά τη λήψη των αποφάσεων.

Το συμβούλιο λειτουργεί σύμφωνα με τους κανονισμούς του νοσοκομείου και του συστήματος οργανωμένης παροχής υπηρεσιών. Οι κανονισμοί προσδιορίζουν τον τρόπο ίδρυσης του συμβουλίου καθώς και τις ενέργειες του, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Οι περισσότεροι κανονισμοί προβλέπουν μια λεπτομερή δομή επιτροπών, μέσω των οποίων το συμβούλιο συνήθως ολοκληρώνει την εργασία του. Η δομή των επιτροπών συνήθως καλύπτει όλο το εύρος εξειδικευμένων επιπέδων δραστηριότητας.

Σε όλα τα νοσοκομεία της χώρας, υπάρχει αξιοσημείωτη σταθερότητα σε ότι αφορά τη δομή των διοικητικών επιτροπών. Ίσως, η αιτία της σταθερότητας είναι η ταχύτατη επανεξέταση και οι συστάσεις αναφορικά με τους κανονισμούς του νοσοκομείου από την Κοινή Επιτροπή, σε θέματα Πιστοποίησης Υγειονομικών Οργανισμών (Joint Commission). Η πιο συνηθισμένη επιτροπή είναι η εκτελεστική, η οποία δραστηριοποιείται στα περισσότερα νοσοκομεία.

Η αξία των συστάσεων που εκπορεύονται από τις επιτροπές αυτές και ακολούθως η αξία των ενεργειών του συμβουλίου που ακολουθούν τις συστάσεις αυτές, είναι συνήθως μια λειτουργία της ποιοτικής επιλογής που χαρακτηρίζει τις προσλήψεις της



επιτροπής. Ο Διοικητής, μέσω της εφαρμογής των ικανοτήτων και της μεταβίβασης της διαχείρισης, καθώς και μέσα από τη στενή σχέση με αυτές τις επιτροπές του συμβουλίου, συνήθως αποτελεί τον καταλύτη της επιτυχίας σε όλες τις πτυχές των λειτουργιών του νοσοκομείου.

### **3.4.5 Ο Διοικητής και η Διοίκηση**

Παλαιότερα, οι διοικητές των νοσοκομείων συχνά επιλέγονταν από το τμήμα των νοσηλευτών. Σε πολλά νοσοκομεία που συνδέονταν με την Εκκλησία, ήταν συνηθισμένο ο Διοικητής να επιλέγεται από τις τάξεις του κλήρου, βάσει της ιεραρχίας ή μεταξύ των συνταξιούχων κληρικών. Τα στελέχη αυτά εργάζονταν σκληρά και ήταν αφοσιωμένα στην φροντίδα του ασθενούς, αλλά από την αρχή ακολουθούσαν τις επιθυμίες των ιατρών. Μερικοί Διοικητές άρχισαν την πορεία τους, από κάποια υπαλληλική θέση ή από τη θέση του οικονομικού διευθυντή. Επίσης, ήταν συνηθισμένο για ορισμένα νοσοκομεία, να τοποθετούν ένα συνταξιούχο επιχειρηματία ή ιατρό στη θέση του Διοικητή.

Ο Διοικητής της νοσοκομειακής μονάδας, θέτει στόχους μετρήσιμους και ευέλικτους, οι οποίοι θα μπορούν να αναπροσαρμοστούν και να τροποποιηθούν σχετικά εύκολα, αν απαιτηθεί ή εάν υπάρξει ανάγκη. Οι στόχοι πρέπει να είναι επιτεύξιμοι, χωρίς όμως να είναι εύκολα προσιτοί και παράλληλα πρέπει να είναι προκλητικοί, έτσι ώστε να παρέχουν κίνητρα σε όλα τα στελέχη και το προσωπικό, προκειμένου να επιτευχθούν. Οι αποφάσεις που λαμβάνει ο σύγχρονος διοικητής του νοσοκομείου και είναι υπεύθυνος για να λογοδοτήσει, διαχωρίζονται σε κλινικές, οικονομικές, λειτουργικές και στρατηγικές.

Ο Διοικητής ενός νοσοκομείου, για να επιτύχει την αποτελεσματικότητα της Διοίκησης, θα πρέπει να κινητοποιήσει, να αξιοποιήσει καλύτερα το προσωπικό και να διοικήσει με ήθος και αξιοκρατία. Θα πρέπει να συνεργάζεται, να πείθει, να ενθαρρύνει, να κινητοποιεί, να διαπραγματεύεται, να διαχειρίζεται, να αποφασίζει και να υλοποιεί. Να ελέγχει την τήρηση λίστας αναμονής και να μειώσει τις λίστες αναμονής, να εντοπίσει τους πολύτιμους πόρους και να δράσει αποτελεσματικά. Επίσης, θα πρέπει να εντοπίσει τις κύριες πηγές ταλαιπωρίας των ασθενών και να λάβει μέτρα που θα ανακουφίσουν την κατάσταση.

Δεδομένου ότι τα νοσοκομεία υφίστανται για την επίτευξη κάποιας αποστολής ή σκοπού, κάποιος πρέπει να καθορίσει αυτόν τον σκοπό και τα μέσα για την εκπλήρωση του. Η λειτουργία του σχεδιασμού, περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων του οργανισμού, την καθιέρωση μιας γενικής στρατηγικής για την επίτευξη αυτών των στόχων, καθώς και την ανάπτυξη μιας περιεκτικής ιεράρχησης σχεδίων για την ενσωμάτωση και το συντονισμό δραστηριοτήτων. Οι διαχειριστές της διοίκησης, είναι υπεύθυνοι για το σχεδιασμό της δομής ενός οργανισμού. Η λειτουργία της οργάνωσης περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των καθηκόντων που πρέπει να αναληφθούν, το ποιος θα το εκτελέσει, με ποιο τρόπο θα ομαδοποιηθούν, το ποιος θα δίνει αναφορά σε ποιόν, καθώς και το επίπεδο στο οποίο θα ληφθούν οι αποφάσεις μέσα στον οργανισμό. Κάθε νοσοκομείο διαθέτει ανθρώπους και είναι εργασία της διοίκησης του νοσοκομείου να καθοδηγεί και να συντονίζει το προσωπικό. Όταν οι διευθυντές παρέχουν κίνητρα στους υπαλλήλους, κατευθύνουν τις δραστηριότητες άλλων, επιλέγουν το πιο αποτελεσματικό κανάλι επικοινωνίας ή επιλύουν αντιθέσεις μεταξύ των μελών, ασχολούνται με την καθοδήγηση. Η τελική λειτουργία της διαχείρισης που εκτελούν οι διοικητικοί, είναι ο έλεγχος. Ακόμα και μετά την τοποθέτηση των στόχων, τη διατύπωση των σχεδίων, την περιγραφή των διαρθρωτικών ρυθμίσεων, την πρόσληψη ανθρώπων, την εκπαίδευση και την παροχή των κινήτρων. Η διοίκηση πρέπει να παρακολουθεί την απόδοση του οργανισμού και η πραγματική απόδοση πρέπει να συγκριθεί με τους προκαθορισμένους στόχους. Σε περίπτωση που παρουσιάζονται κάποιες σημαντικές αποκλίσεις, αποτελεί ευθύνη της διοίκησης η απαλοιφή των αιτιών. Η διαδικασία αυτή της παρακολούθησης, σύγκρισης και διόρθωσης, συνιστά τη λειτουργία του ελέγχου.

Όλοι οι διευθυντές, σε κάποιο βαθμό, λαμβάνουν και συλλέγουν πληροφόρηση από τους οργανισμούς και ιδρύματα εκτός των δικών τους. Τυπικά, το κάνουν διαβάζοντας εμπορικά περιοδικά υγειονομικής φροντίδας και συζητώντας με άλλους, προκειμένου να ενημερωθούν για τις αλλαγές στις ανάγκες των ιατρών και για τα σχέδια άλλων νοσοκομείων. Ο Mintzberg αποκάλεσε αυτό τον ρόλο ελεγκτικό. Επίσης, οι διευθυντές ενεργούν ως ένας αγωγός μετάδοσης πληροφοριών προς τα μέλη του οργανισμού, προσδίδοντας το ρόλο του υπευθύνου διάχυσης πληροφοριών, ενώ όταν αντιπροσωπεύουν τον οργανισμό προς τα έξω, διαδραματίζουν το ρόλο του εκπροσώπου.

Ο Mintzberg, διαπίστωσε τέσσερις ρόλους που περιστρέφονται γύρω από τη λήψη των επιλογών. Ως επιχειρηματίες, οι διευθυντές εγκαινιάζουν και επιβλέπουν νέα προγράμματα που θα βελτιώσουν την απόδοση του νοσοκομείου τους. Ως διαχειριστές ανωμαλιών, οι ίδιοι προβαίνουν σε διορθωτικές πράξεις, κατά την αντιμετώπιση απρόβλεπτων προβλημάτων. Ως κατανεμητές των πόρων, είναι υπεύθυνοι για τη διανομή του ανθρώπινου, φυσικού και οικονομικού δυναμικού. Τέλος, οι διαχειριστές ενεργούν ως διαπραγματευτές, όταν συζητούν και συναλλάσσονται με οργανισμούς διατήρησης της υγείας (HMO) για να αποκομίσουν τα δικά τους πλεονεκτήματα (Wolper, 2007).

### **3.5 Η ανάγκη εκσυγχρονισμού του Συστήματος Διοίκησης των Νοσοκομείων**

Στη σημερινή εποχή, οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στις δομές της κοινωνίας, τόσο σε παγκόσμιο, όσο και σε εθνικό επίπεδο, έχουν ως αποτέλεσμα ο εκσυγχρονισμός των θεσμών να κρίνεται πλέον απαραίτητος. Ωστόσο, ο εκσυγχρονισμός επιβάλλεται να μη συνδέεται με τη φιλοσοφία της εκάστοτε κυβερνητικής πολιτικής. Στόχος του, είναι η εφαρμογή ενός σύγχρονου μοντέλου διοίκησης στα νοσοκομεία, το οποίο θα είναι απαλλαγμένο από τις προκαταλήψεις και τις αδυναμίες του παρελθόντος.

Εκσυγχρονισμός ορίζεται η βελτίωση των συνθηκών οργάνωσης και λειτουργίας ενός διοικητικού συστήματος, η οποία επιτυγχάνεται με την ανανέωση ορισμένων βασικών λειτουργιών του συστήματος διοίκησης (Αλεξιάδης & Περιστερά, 1997). Τα νοσοκομεία είναι δέσμια της πολυπλοκότητας της γραφειοκρατίας, με την τυποποίηση των εργασιών, με την κακή εφαρμογή της εξουσίας, με την υπέρμετρη συγκέντρωση εξουσίας στα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη, καθώς και του συγκεντρωτικού συστήματος διοίκησης (Κασάπης, 2009), όπου η εξουσία είναι συγκεντρωμένη σε ένα μόνο όργανο εξουσίας, απαξιώνοντας το ανθρώπινο δυναμικό αφού θεωρείται ανίκανο και ανάξιο εμπιστοσύνης (Σαΐτης, 2005).

Τα νοσοκομεία πρέπει να ακολουθήσουν προσπάθειες αποκέντρωσης του μοντέλου διοίκησης ώστε οι υγειονομικές μονάδες να καταστούν περισσότερο ευέλικτες με δυνατότητες σχεδίων δράσης, δικτύωσης με τα στρατηγικά τμήματα του ιδιαίτερου περιβάλλοντος, ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και εισαγωγής μιας μετασχηματισμένης διοικητικής νοοτροπίας από όλα τα διοικητικά στελέχη του νοσοκομείου αναφορικά με τον επαναπροσδιορισμό χειρισμών στον άνθρωπο-εργαζόμενο. Το προσωπικό παρακινείται και γίνεται πιο δημιουργικό σε ένα υγιές και ασφαλές περιβάλλον το οποίο καλύπτει την ανάγκη για συναδελφικότητα και αποφυγή συγκρούσεων, προάγει καλές διαπροσωπικές σχέσεις, προτιμά τη συμφιλίωση και το συμβιβασμό και προστατεύει τους εργαζόμενους από την επαγγελματική εξουθένωση (burnout) (Hudson, 2008; Schmalenberg & Kramer, 2009).

Ένα αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης συμβάλλει στην ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας, αλλά και στην απελευθέρωση της δημιουργικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Για να συμβεί όμως αυτό, είναι υποχρέωση των ηγετικών στελεχών – των διοικούντων, να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο ασκούν τη διοίκηση, να αναπτύξουν κλίμα εμπιστοσύνης προς τους υφισταμένους αλλά και το αντίστροφο. Ο αποκεντρωτικός τρόπος διοίκησης, αν και είναι αποδεδειγμένα ο καλύτερος, για να εφαρμοστεί στην πράξη, θα πρέπει και οι διοικούντες να αποκτήσουν έναν προοδευτικό τρόπο σκέψης (Κονταράτος, 1990).

Οι διαρθρωτικές αλλαγές, οι οποίες αναφέρονται στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης αλλά και στον εκσυγχρονισμό του συστήματος υγείας αποδεικνύουν πως ο εκσυγχρονισμός δεν είναι μια ενέργεια ή μια παρέμβαση των αρμοδίων η οποία γίνεται μια φορά και σε μια στιγμή όπου οι θεσμοί κλυδωνίζονται, αλλά είναι μια συνεχής προσπάθεια, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση, στην εξέλιξη και στην ανανέωση του συστήματος (Σιγάλας, 1993).

Η φιλοσοφία του εκσυγχρονισμού της διοίκησης δεν πρέπει να συνδέεται με τη φιλοσοφία της εκάστοτε κυβερνητικής πολιτικής γιατί μπορεί το σύστημα διοίκησης να είναι σύγχρονο αλλά ταυτόχρονα δέσμιο του εκάστοτε κυβερνητικού κόμματος. Συνεπώς, η διοίκηση του νοσοκομείου και αυτοί που ασκούν την διοίκηση (όλα τα στελέχη) οφείλουν να ενεργούν με βάση το δημόσιο συμφέρον της πολιτείας και όχι το κομματικό. Ο εκσυγχρονισμός του συστήματος της διοίκησης των νοσοκομειακών

μονάδων είναι μόνιμο αίτημα του σύγχρονου περιβάλλοντος και όχι παροδική αναγκαιότητα. Απαιτείται λειτουργία υπηρεσιών βάσει νέων συστημάτων όπως της πληροφορικής, παροχή υπηρεσιών υγείας με προηγμένες και σύγχρονες τεχνολογίες, εφαρμογή μέτρων διαφάνειας της λειτουργίας του νοσοκομείου, εφαρμογή συστηματικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Είναι αναγκαία η λειτουργική συνύπαρξη και η συνεργασία των εμπλεκομένων στην άσκηση της διοίκησης, καθώς και ο τρόπος σκέψης των διοικητικών στελεχών. Οι διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις και οι διαρθρωτικές αλλαγές που επί σειρά ετών γίνονται, τόσο για την οργάνωση όσο και για τη διοίκηση των μονάδων υγείας, αποδεικνύουν την αναγκαιότητα εκσυγχρονισμού του διοικητικού συστήματος, ιδιαίτερα σήμερα που οι απαιτήσεις των καιρών ολοένα και συνεχώς αυξάνονται. Έτσι λοιπόν το διοικητικό σύστημα των νοσοκομείων θα πρέπει να αλλάξει εκ βάθρων, με ένα πιο ευέλικτο, πιο σύγχρονο και αποδοτικό μοντέλο διοίκησης, το οποίο θα είναι αφενός απαλλαγμένο από τα μειονεκτήματα του παρελθόντος και αφετέρου ικανό να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του παρόντος και του μέλλοντος. Επιπλέον, οι διοικούντες θα πρέπει να επιλέξουν έναν τρόπο άσκησης της διοίκησης, πιο ανθρώπινο και πιο αποτελεσματικό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Γενικό Νοσοκομείο Κορίνθου

#### 4.1 Εισαγωγή

Το Γενικό Νοσοκομείο Κορίνθου βρίσκεται στο Δήμο Κορινθίων του Νομού Κορινθίας, σε μικρή απόσταση από το κέντρο της πόλης της Κορίνθου. Η πρόσβαση στο Νοσοκομείο μπορεί να πραγματοποιηθεί από το κέντρο της πόλης με τακτικά δρομολόγια του ΚΤΕΛ, ενώ είναι σχετικά εύκολη και η πρόσβαση με Ι.Χ. αυτοκίνητα. Η περιοχή ευθύνης του δεν μπορεί να οριστεί απόλυτα καθώς, είναι δυνατό να νοσηλεύσει ασθενείς από οποιαδήποτε περιοχή της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Το Νοσοκομείο εξυπηρετεί κυρίως κατοίκους του Νομού Κορινθίας, ο οποίος θα μπορούσε να οριστεί και ως πληθυσμός ευθύνης του, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι απουσιάζουν περιστατικά από άλλες περιοχές της χώρας. Στον πληθυσμό ευθύνης του Νοσοκομείου συμπεριλαμβάνεται επίσης και ένας μεγάλος αριθμός μεταναστών, οι οποίοι βρίσκονται κυρίως στο Κέντρο Υποδοχής αλλοδαπών στην πόλη της Κορίνθου.

Η ύπαρξη πολλών τροχαίων ατυχημάτων αποτελεί ένα εκ των σημαντικότερων ίσως προβλημάτων του Νομού Κορινθίας και ειδικότερα της άμεσης περιοχής ευθύνης του Νοσοκομείου. Ο Νομός Κορινθίας κατατάσσεται εντός της πρώτης πεντάδας στο σύνολο των νομών της χώρας με τα περισσότερα τροχαία ατυχήματα, γεγονός που οφείλεται κατά κύριο λόγο στο μεγάλο οδικό δίκτυο που διασχίζει το νομό, καθώς και στο μεγάλο αριθμό οχημάτων που κυκλοφορούν. Τα παραπάνω έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη λειτουργία του Νοσοκομείου, το οποίο είναι το μοναδικό στο νομό για την αντιμετώπιση τέτοιου είδους περιστατικά. Η μοναδικότητα του Νοσοκομείου σε επίπεδο νομού, η χωροθέτησή του κοντά σε εθνικούς δρόμους, καθώς και η πληθώρα επισκεπτών που δέχεται η περιοχή τα Σαββατοκύριακα, τις αργίες και τους θερινούς μήνες έχουν ως αποτέλεσμα, το νοσοκομείο να εξυπηρετεί πολλά έκτακτα περιστατικά τροχαίων ατυχημάτων, με άμεσο αποτέλεσμα την συμφόρηση των ΤΕΠ, κυρίως για χειρουργικά και ορθοπεδικά περιστατικά (η λειτουργία των ΤΕΠ στο Γ. Ν. Κορίνθου ξεκίνησε τον Δεκέμβριο του 2002 και είναι 24ωρης καθημερινής εφημερίας).

Το Γενικό Νοσοκομείο Κορίνθου διαθέτει πληθώρα τμημάτων (παθολογικό, καρδιολογικό, χειρουργικό, παιδιατρικό ορθοπεδικό, ουρολογικό, οδοντιατρικό, οφθαλμολογικό, αναισθησιολογικό, ΩΡΛ, γυναικολογικό-μαιευτικό, μικροβιολογικό-βιοχημικό, ακτινοδιαγνωστικό, παθολογο-ανατομικό, αιματολογικό, αιμοδοσία, κυτταρολογικό, φαρμακευτικό), παρέχοντας εκτενείς και ποικίλες υπηρεσίες υγείας. Στους τομείς λειτουργούν Τακτικά Εξωτερικά Ιατρεία με τις ειδικότητες των ιατρών που υπηρετούν στο Νοσοκομείο, ενώ κάποια από τα τμήματα του Γ. Ν. Κορίνθου (π.χ. Μονάδα Μεσογειακής Αναιμίας, Οφθαλμολογικό) προσελκύουν περιστατικά και από κοντινούς νομούς.

Το Νοσοκομείο έχει τη δυνατότητα να εξυπηρετεί σχετικά μεγάλο αριθμό ασθενών. Στα ιατρικά τμήματα του Νοσοκομείου προβλέπονται θέσεις ειδικευόμενων ιατρών, με ανάλογο χρόνο ειδίκευσης, γεγονός που συμβάλλει στην εκπαίδευση επιστημονικού προσωπικού. Επίσης, η εγκατάσταση των νέων πληροφοριακών συστημάτων του νοσοκομείου διευκολύνει τη λειτουργία, την οργάνωση και την αναλυτική παρακολούθηση των εργασιών κάθε τμήματος, αλλά και του Νοσοκομείου συνολικά.

## **4.2 Ιστορικό**

Το νοσοκομείο ιδρύθηκε το 1941 και στεγάστηκε σε μικρή διώροφη οικοδομή επί της Λεωφόρου Δαμασκηνού 29 και Δερβενακίων. Το κτίριο του σημερινού νοσοκομείου που βρίσκεται επί της οδού Λ. Αθηνών 53 δημοπρατήθηκε επί προεδρίας Νίκου Ριζόγιαννη το Δεκέμβριο του 1963. Τα επίσημα εγκαίνια έγιναν στις 14 Σεπτεμβρίου του 1969 από τον τότε Υφυπουργό επί των Κοινωνικών Υπηρεσιών Αντώνιο Μέξη.

Στις 26 Μαΐου 1970 δημοσιεύτηκε ο Οργανισμός του Νοσοκομείου (Β. Διάταγμα 361/26-05-1970 ΦΕΚ 115-2Α) και το Δεκέμβριο του 1974 αναπτύσσει δύναμη 200 κλινών. Βάσει του τότε Οργανισμού προβλέπονταν και αναπτύχθηκαν εννέα κλινικές (παθολογική, χειρουργική, ορθοπαιδική, μαιευτική-γυναικολογική, παιδιατρική, καρδιολογική, ουρολογική, οφθαλμολογική, ωτορινολαρυγγολογική).

Με τη δημοσίευση του Ν.1397/7-10-1983 ΦΕΚ 1432 Α, γίνονται ριζικές καινοτομίες. Όπως όλα τα νοσοκομεία έτσι και το Γενικό Νοσοκομείο Κορίνθου μετονομάζεται σε Νομαρχιακό, αναμορφώνεται και λειτουργεί με το νέο οργανισμό του Α3β/Οικ.14155/30-09-1986 (ΦΕΚ 647/Β/86) και το νέο ενιαίο πλαίσιο νοσοκομείων (Π.Δ. 87/86) με έδρα της κεντρικής υπηρεσίας του νοσοκομείου την πόλη της Κορίνθου.

Η συνολική έκταση του νοσοκομείου είναι 2.450 m<sup>2</sup>. Το παλιό νοσοκομείο στεγάζεται σε έκταση 5.050 m<sup>2</sup>, ενώ το νέο νοσοκομειακό συγκρότημα στεγάζεται σε έκταση 15.400 m<sup>2</sup> σε 4 πτέρυγες (Α, Β1, Β2, Γ). Σημειώνεται ότι το παλαιό κτίριο του νοσοκομείου είναι κτισμένο μέσα σε έκταση 11.581 m<sup>2</sup>, αλλά έγιναν απαλλοτριώσεις 14.580 m<sup>2</sup> με αποτέλεσμα το νέο Νοσοκομείο να έχει χώρο 26.161 m<sup>2</sup> στρεμμάτων.

Στον προηγούμενο οργανισμό του Γ. Ν. Κορίνθου Α3β/οικ.14155/30-09-1986 (ΦΕΚ 647/Β/86), η συνολική δύναμη του Νοσοκομείου είχε οριστεί σε 213 κλίνες. Η σημερινή συνολική δύναμη του νοσοκομείου είναι 240 οργανικές κλίνες, εκ των οποίων οι 25 ανήκουν στο ΚΕΦΙΑΠ (Οργανισμός Γ. Ν. ΚΟΡΙΝΘΟΥ, αρ.πρ.Υ4α/οικ. 112159/23-11-12, ΦΕΚ 3284/12τ.Β).

### **4.3 Επωνυμία – Έδρα - Σφραγίδα**

Το Γ.Ν. Κορίνθου που υπάγεται στις διατάξεις του ΝΔ 2592/1953 «Περί οργανώσεως της Ιατρικής Αντίληψης» (ΦΕΚ 254/Α'), σύμφωνα με το άρθρο 7 του Ν. 3329/2005 (ΦΕΚ 81/Α'), όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει, αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), υπόκειται στον έλεγχο και την εποπτεία του Διοικητή της 6ης Υγειονομικής Περιφέρειας Πελοποννήσου, Ιονίων Νήσων, Ηπείρου και Δυτικής Ελλάδας, διέπεται από τις διατάξεις του εν λόγω νόμου και φέρει την επωνυμία «Γενικό Νοσοκομείο Κορίνθου».

Έδρα του Νοσοκομείου είναι η πόλη της Κορίνθου. Το Νοσοκομείο έχει δική του σφραγίδα στρογγυλή, η οποία αποτελείται από τρεις επάλληλους ομόκεντρους κύκλους, ως εξής: Εσωτερικός κύκλος: Έμβλημα της Ελληνικής Δημοκρατίας, Ενδιάμεσος κύκλος: Διοίκηση 6ης Υγειονομικής Περιφέρειας Πελοποννήσου, Ιονίων Νήσων, Ηπείρου και Δυτικής Ελλάδας - Γενικό Νοσοκομείο Κορίνθου, Εξωτερικός κύκλος: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ.



#### 4.4 Σκοπός

Σκοπός του Νοσοκομείου είναι η παροχή Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας φροντίδας υγείας στο πληθυσμό ευθύνης της Διοίκησης της 6ης Υ.ΠΕ. Πελοποννήσου, Ιονίων Νήσων, Ηπείρου και Δυτικής Ελλάδας, καθώς και σε ασθενείς που παραπέμπονται από άλλες Υ.ΠΕ. Η φροντίδα υγείας παρέχεται ισότιμα σε κάθε πολίτη ανεξαρτήτου της οικονομικής, κοινωνικής και επαγγελματικής του κατάστασης, σύμφωνα με τους κανόνες του Εθνικού Συστήματος Υγείας και της Κοινωνικής Ασφάλισης.

Η ειδίκευση, η συνεχής εκπαίδευση και η επιμόρφωση ιατρών, νοσηλευτών και άλλων επαγγελματιών υγείας, αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας ανάλογα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Η ανάπτυξη και προαγωγή της έρευνας στον τομέα της υγείας. Στην κατεύθυνση αυτή εφαρμόζονται και αναπτύσσονται ερευνητικά προγράμματα και συνεργασία με άλλους συναφείς φορείς, καθώς και διεθνείς οργανισμούς και επιστημονικά και ερευνητικά κέντρα.

Η συνεργασία με τα νοσηλευτικά ιδρύματα και άλλες μονάδες υγείας της υγειονομικής περιφέρειας για την ανάπτυξη και αναβάθμιση συνολικά της παρεχόμενης φροντίδας υγείας και ειδικότερα αναφορικά με την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς και ειδικών προγραμμάτων μελέτης και αξιολόγησης θεμάτων, που αφορούν το χώρο της υγείας στη Διοίκηση 6ης Υ.ΠΕ. Πελοποννήσου, Ιονίων Νήσων, Ηπείρου και Δυτικής Ελλάδας.

Η εφαρμογή νέων μεθόδων και μορφών περίθαλψης, με στόχο την αποτελεσματική προώθηση της υγείας των πολιτών. Η ανάπτυξη διαδικασιών που διευκολύνουν τους στρατηγικούς στόχους που τίθενται από το Υπουργείο Υγείας, τη Διοίκηση της 6ης Υ.ΠΕ. Πελοποννήσου, Ιονίων Νήσων, Ηπείρου και Δυτικής Ελλάδας και το Διοικητικό Συμβούλιο του Νοσοκομείου.

#### 4.5 Όργανα Διοίκησης – Δύναμη κλινών

Τα όργανα διοίκησης του Νοσοκομείου είναι:

1. Το Διοικητικό Συμβούλιο
2. Ο Διοικητής του Νοσοκομείου
3. Ο Υποδιοικητής του άρθρου 15 του Ν. 4025/2011

Τα ανωτέρω όργανα διέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 7 του Ν.3328/2005, όπως ισχύει. Η συνολική δύναμη του Νοσοκομείου ορίζεται σε διακόσιες σαράντα (240) οργανικές κλίνες, εκ των οποίων οι είκοσι πέντε (25) ανήκουν στο ΚΕΦΙΑΠ.

#### 4.6 Διάκριση υπηρεσιών

Το Νοσοκομείο απαρτίζεται από τις ακόλουθες Υπηρεσίες, Αυτοτελές Τμήμα και Ειδικό Γραφείο.

Οι Υπηρεσίες διακρίνονται σε Ιατρική, Νοσηλευτική και Διοικητική-Οικονομική. Υπάρχει το Αυτοτελές Τμήμα Οργάνωσης και Πληροφορικής, καθώς και το Ειδικό Γραφείο Υποστήριξης Πολίτη. Η κάθε Υπηρεσία, Αυτοτελές Τμήμα και Ειδικό Γραφείο έχει τη δική του ιεραρχική διάρθρωση και συγκρότηση, ενώ το Αυτοτελές Τμήμα και το Ειδικό Γραφείο υπάγονται απευθείας στο Διοικητή του Νοσοκομείου.

**ΣΧΗΜΑ 1 Οργανόγραμμα Υπηρεσιών Νοσοκομείου**

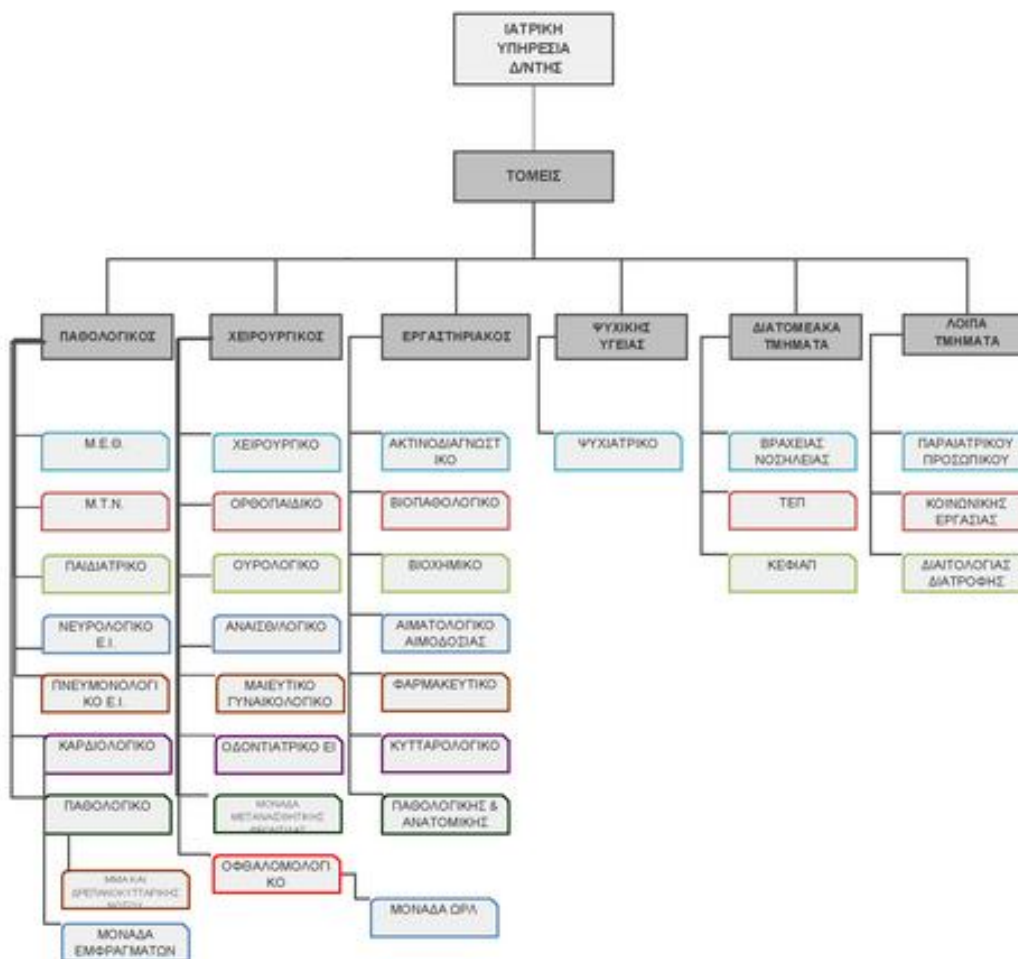


Πηγή: <http://www.hospkorinthos.gr/images/organogramma.png>

## 4.7 Διάρθρωση Ιατρικής Υπηρεσίας

Η Ιατρική Υπηρεσία του Γ.Ν. Κορίνθου αποτελεί Διεύθυνση και διαρθρώνεται σε Τομείς, στους οποίους λειτουργούν Τμήματα κατά ειδικότητα, Μονάδες, Ειδικές Μονάδες, Διατομεακά και λοιπά Τμήματα.

ΣΧΗΜΑ 2 Οργανόγραμμα Ιατρικής Υπηρεσίας



Πηγή: <http://www.hospkorinthos.gr/images/organogramma.png>

### Α. ΤΟΜΕΙΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Τομείς Ιατρικής Υπηρεσίας

Παθολογικός Τομέας	Δυναμικότητα 95 κλινών
Χειρουργικός Τομέας	Δυναμικότητα 108 κλινών
Εργαστηριακός Τομέας	
Τομέας Ψυχικής Υγείας	Δυναμικότητα 12 κλινών

Κάθε Τομέας διαρθρώνεται σε Τμήματα και Μονάδες ως εξής:

*α) Παθολογικός Τομέας*

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3 Διάρθρωση Τμημάτων και Μονάδων Παθολογικού Τομέα**

<b>Τμήματα</b>	<b>Ειδικές Μονάδες</b>
1. Παθολογικό	Μεσογειακής Αναιμίας και Δρεπανοκυτταρικής Νόσου
2. Παιδιατρικό	
3. Καρδιολογικό	Εμφραγμάτων

Οι παραπάνω Ειδικές Μονάδες δεν είναι αυτόνομες και λειτουργούν στα πλαίσια των αντίστοιχων Ιατρικών Τμημάτων.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4 Μονάδες Παθολογικού Τομέα**

<b>Μονάδες</b>
1. Εντατικής Θεραπείας (Μ.Ε.Θ.)
2. Τεχνητού Νεφρού

*β) Χειρουργικός Τομέας*

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5 Διάρθρωση Τμημάτων και Μονάδων Χειρουργικού Τομέα**

<b>Τμήματα</b>	<b>Ειδικές Μονάδες</b>
1. Χειρουργικό	
2. Οφθαλμολογικό	Ωτορινολαρυγγολικό
3. Ορθοπεδικό	
4. Ουρολογικό	
5. Μαιευτικό – Γυναικολογικό	
6. Αναισθησιολογικό	

Η παραπάνω Ειδική Μονάδα δεν είναι αυτόνομη και λειτουργεί στα πλαίσια του αντίστοιχου Ιατρικού Τμήματος.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6 Μονάδες Χειρουργικού Τομέα**

<b>Μονάδες</b>
1. Μεταναισθητικής Φροντίδας

*γ) Εργαστηριακός Τομέας*

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7 Διάρθρωση Τμημάτων Εργαστηριακού Τομέα**

<b>Τμήματα</b>
1. Ακτινοδιαγνωστικό
2. Βιοπαθολογικό
3. Βιοχημικό
4. Αιματολογικό – Αιμοδοσία
5. Παθολογικής Ανατομικής
6. Φαρμακευτικό

*δ) Τομέας Ψυχικής Υγείας*

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8 Διάρθρωση Τμημάτων Τομέα Ψυχικής Υγείας**

<b>Τμήμα</b>
1. Ψυχιατρικό

*Διατομεακά Τμήματα (δυναμικότητας 25 κλινών)*

**ΠΙΝΑΚΑΣ 9 Διάρθρωση Διατομεακών Τμημάτων**

1. Τμήμα Βραχείας Νοσηλείας
2. Αυτοτελές Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών (ΤΕΠ)
3. Κέντρο Φυσικής Ιατρικής και Αποκατάστασης (ΚΕΦΙΑΠ)

*Λοιπά Τμήματα*

**ΠΙΝΑΚΑΣ 10 Διάρθρωση Λοιπών Τμημάτων**

Τμήμα Παραϊατρικού Προσωπικού
Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας
Τμήμα Διαιτολογίας - Διατροφής

Οι κενές κλίνες των Τμημάτων του κάθε Τομέα χρησιμοποιούνται για να εξυπηρετήσουν ασθενείς και άλλων Τμημάτων άλλου Τομέα, μετά από εισηγήσεις του Διευθυντή της Ιατρικής Υπηρεσίας και την τελική απόφαση του Διοικητή.

Στους Τομείς λειτουργούν τακτικά Εξωτερικά Ιατρεία αντίστοιχων ειδικοτήτων με τις ειδικότητες των ιατρών που υπηρετούν. Ο αριθμός των εξωτερικών ιατρείων για κάθε ειδικότητα καθορίζεται με αποφάσεις του Διοικητή, κατόπιν εισήγησης του Διευθυντή Ιατρικής Υπηρεσίας.

#### **4.8 Διάρθρωση Νοσηλευτικής Υπηρεσίας**

Η Νοσηλευτική Υπηρεσία αποτελεί Διεύθυνση και διαρθρώνεται σε δύο (2) νοσηλευτικούς τομείς, οι οποίοι λειτουργούν σε επίπεδο Υποδιευθύνσεων. Κάθε Νοσηλευτικός Τομέας διαρθρώνεται σε Νοσηλευτικά Τμήματα, ως εξής:

1ος ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ διαρθρώνεται σε (5) Τμήματα που καλύπτουν τον Παθολογικό Τομέα, τον Τομέα Ψυχικής Υγείας και τα Διατομεακά Τμήματα της Ιατρικής Υπηρεσίας.

2ος ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ διαρθρώνεται σε (6) Τμήματα που καλύπτουν τον Χειρουργικό Τομέα, τον Εργαστηριακό Τομέα της Ιατρικής Υπηρεσίας και τα Χειρουργεία και τα Εξωτερικά Ιατρεία.

Στο Νοσοκομείο συνιστάται Νοσηλευτική Επιτροπή σύμφωνα με τα οριζόμενα στις διατάξεις του άρθρου 115 του Ν. 2071/1992, όπως ισχύει η οποία αποτελείται από:

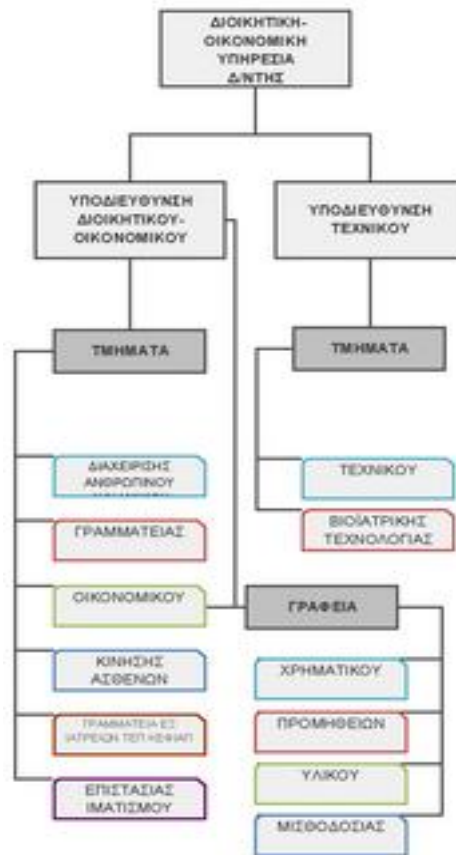
- A. Τον/την Προϊστάμενο/η της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας, ως Πρόεδρο
- B. Έναν (1) Προϊστάμενο Τμήματος από κάθε νοσηλευτικό τομέα
- Γ. Έναν (1) νοσηλευτή τμήματος από κάθε νοσηλευτικό τομέα

#### **4.9 Διάρθρωση Διοικητικής-Οικονομικής Υπηρεσίας**

Η Διοικητική-Οικονομική Υπηρεσία αποτελεί Διεύθυνση και διαρθρώνεται σε δύο (2) Υποδιευθύνσεις ως εξής:

- α) Υποδιεύθυνση Διοικητικού-Οικονομικού
- β) Υποδιεύθυνση Τεχνικού

**ΣΧΗΜΑ 3 Οργανόγραμμα Διοικητικής-Οικονομικής Υπηρεσίας**



Κάθε Υποδιεύθυνση διαρθρώνεται σε Τμήματα ως ακολούθως:

*α) Υποδιεύθυνση Διοικητικού- Οικονομικού*

1. Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
2. Τμήμα Γραμματείας
3. Τμήμα Γραμματείας Εξωτερικών Ιατρείων, Επείγοντων Περιστατικών και ΚΕΦΙΑΠ
4. Τμήμα Κίνησης Ασθενών
5. Τμήμα Οικονομικού
6. Τμήμα Επιστάσιας-Ιματισμού

*β) Υποδιεύθυνση Τεχνικού*

1. Τμήμα Βιοϊατρικής Τεχνολογίας
2. Τμήμα Τεχνικού

# ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Έρευνα

#### 5.1 Σκοπός και στόχοι

Ο βασικός σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των απόψεων, των θέσεων, των αντιλήψεων και των στάσεων του ανθρώπινου δυναμικού ενός δημόσιου νοσοκομείου για τον ρόλο της διοίκησης και της ηγεσίας στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Ειδικότερα, οι στόχοι που η έρευνα αποσκοπεί να επιτύχει είναι:

- Διερεύνηση του φαινομένου της διοίκησης και της ηγεσίας στο νοσοκομείο
- Καταγραφή του ρόλου τους στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος και των σχέσεων (ικανοποίηση, στρες)
- Συγκριτική ανάλυση της άσκησης του μάνατζμεντ και της ηγεσίας στο πλαίσιο των εργασιακών χώρων
- Αναγνώριση της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας του δημόσιου νοσοκομείου

#### 5.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα διαμορφώνονται με βάση τους παραπάνω στόχους, ώστε να εξυπηρετείται και να επιτυγχάνεται ο κύριος σκοπός της μελέτης και είναι τα εξής:

- α) Πως ορίζεται η έννοια της διοίκησης και ποια άτομα την ασκούν στους οργανισμούς υγείας;
- β) Ποιο είναι το στυλ που προσδιορίζει το μοντέλο άσκησης της διοίκησης στο δημόσιο νοσοκομείο και ποιος ο βαθμός ικανοποίησης και οι απόψεις σχετικά με αυτό;
- γ) Ποιες θεωρούνται ως κατάλληλες αρμοδιότητες ενός manager;
- δ) Πως ορίζεται η έννοια της ηγεσίας και σε ποιο βαθμό ασκείται διακριτά;
- ε) Ποιες είναι οι στάσεις και οι αντιλήψεις σχετικά με τους τύπους άσκησης της ηγεσίας στο δημόσιο νοσοκομείο;

- στ) Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που καθιστούν κάποιον ηγέτη στο χώρο εργασίας του;
- ζ) Ποιες είναι οι αντιλήψεις και το μέτρο σύνδεσης ανάμεσα στο μάνατζμεντ και στην ηγεσία;
- η) Ποιες είναι οι πηγές δύναμης του manager και του ηγέτη στο χώρο της εργασίας;
- θ) Ποια είναι τα βασικά προαπαιτούμενα ενός μοντέλου επιτυχούς διοίκησης και ηγεσίας;

### **5.3 Μεθοδολογία**

Η έρευνα είναι μία διαδικασία στην οποία ο ερευνητής οφείλει να ασχολείται συνεχώς με τους στόχους, τα υποκείμενα, τις θεωρίες, τις μεθόδους και τα δεδομένα. Η διαρκής αλληλεπίδραση μεταξύ ανάγνωσης, σκέψης, μελέτης του υλικού, των δεδομένων και της ανάλυσης αποτελούν την ουσία της ερευνητικής δραστηριότητας. Η παρούσα ερευνητική εργασία είναι ποιοτική με χαρακτήρα επισκόπησης και συγχρονικό σχεδιασμό (cross-sectional design), η οποία στοχεύει στη διερεύνηση συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων. Η ποιοτική μέθοδος συλλογής στοιχείων θεωρήθηκε καταλληλότερη αναφορικά με την καταγραφή των απόψεων, των θέσεων και των στάσεων του ανθρώπινου δυναμικού για το συγκεκριμένο θέμα. Η μελέτη βάθους που συνεπάγεται η ποιοτική έρευνα οδηγεί στη συγκέντρωση λεπτομερών στοιχείων για πολλαπλές πτυχές των υπό έρευνα περιπτώσεων, διευκολύνοντας με τον τρόπο αυτό και τη διαδικασία ανάπτυξης και αποσαφήνισης εννοιολογικών κατηγοριών (Κυριαζή, 1999). Ο όρος ποιοτική δεν αναφέρεται στην αξία ή στην ποιότητα μιας έρευνας, αλλά υποδηλώνει τα αξιώματα στα οποία στηρίζεται.

Η ποιοτική έρευνα έχει δύο βασικά μοναδικά χαρακτηριστικά που αποτελούν αναπόσπαστα μέρη της διαδικασίας. Το πρώτο είναι ότι ο ερευνητής αποτελεί το μέσο με το οποίο διεξάγεται η έρευνα, είναι αυτός που δομεί τη γνώση και όχι ένας απλός δέκτης αυτής. Το δεύτερο είναι ότι ο κύριος σκοπός της είναι να διερευνήσει κάποιες πλευρές του κοινωνικού συστήματος το οποίο μελετά. Με την ποιοτική μέθοδο ο ερευνητής μπορεί να διεισδύσει στην προσωπικότητα των ερωτώμενων και να κατανοήσει τις κοινωνικές επιρροές (Παπαγεωργίου, 1998). Ο ερευνητής συλλέγει τα

δεδομένα, τα οποία ερμηνεύει και μετατρέπει – μέσω της ανάλυσης – σε πληροφορίες. Ο ερευνητής διαμορφώνει διαρκώς τον τρόπο χρήσης των μεθόδων και η διαδικασία όσο και το αποτέλεσμα εξαρτώνται από τη στάση που κρατά και το πώς χειρίζεται την έρευνα. Οι ποιοτικές έρευνες δίνουν την ευκαιρία στον ερευνητή να περιγράψει τα γεγονότα αλλά και στον συνεντευξιαζόμενο να αναφέρει την εμπειρία του. Παρά τις προσπάθειες για αντικειμενική έρευνα υπάρχει πάντα η υποκειμενικότητα του ερευνητή.

Οι μέθοδοι συλλογής των δεδομένων στην ποιοτική έρευνα οφείλουν να επιτρέπουν την καταγραφή των λόγων και των πράξεων των συμμετεχόντων, όπως αυτά θα εκφράζονταν ή θα συνέβαιναν αν δεν υπήρχε ο ερευνητής, δηλαδή χωρίς να επηρεάζονται και κυρίως χωρίς να επιβάλλονται ή να καθοδηγούνται από αυτόν (Μαντζούκας, 2007). Με τον τρόπο αυτό, ο ερευνητής θα είναι σε θέση να κατανοήσει τις μοναδικές και υποκειμενικές εμπειρίες, αντιλήψεις και πεποιθήσεις τους (May, 1994; Holloway & Wheeler, 1996).

Η συλλογή των δεδομένων στην παρούσα ερευνητική μελέτη επιλέχτηκε να γίνει με την συμπλήρωση ερωτηματολογίου και με την τεχνική της προσωπικής δομημένης συνέντευξης (face to face interview). Οι λόγοι που οδήγησαν στη συγκεκριμένη επιλογή ήταν: αφενός με την τεχνική αυτή θα δίνονταν όλες οι απαντήσεις και δε θα υπήρχαν κενές ερωτήσεις, ούτε και κενά ερωτηματολόγια, και αφετέρου θα παρέχονταν τυχόν απαραίτητες επεξηγήσεις στους ερωτώμενους, όπου χρειαζόνταν, σχετικά με το νοηματικό περιεχόμενο των ερωτήσεων (Oppenheim, 1992).

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την συλλογή πρωτογενών στοιχείων, καθώς οι ερωτήσεις που υποβάλλονται στους ερωτώμενους ζητούν την ελεύθερη και απρόσκοπτη έκφραση της γνώμης τους. Θεωρείται κατάλληλο για τη συλλογή δεδομένων που σχετίζονται με απόψεις, στάσεις, πεποιθήσεις και αξίες. Επιπλέον, η συνέντευξη μπορεί να εμβαθύνει και να φθάσει σε σημεία, στα οποία άλλα εργαλεία είναι δύσκολο να προσεγγίσουν, αποτελώντας εκείνο το εργαλείο, το οποίο επιτρέπει στον ερευνητή να διερευνήσει σκέψεις, αξίες, προκαταλήψεις, στάσεις, συναισθήματα, εμπειρίες, απόψεις και αναπαραστάσεις των συμμετεχόντων ελεύθερα και σε βάθος (Wellington, 2000; Ιωσηφίδης, 2003; Αβραμίδης & Καλυβά, 2006).

Προκειμένου μια συνέντευξη, ως μέσο συλλογής υλικού, να είναι επιτυχής με αντικειμενικά αποτελέσματα, θα πρέπει να διέπεται από ορισμένες προϋποθέσεις και κανόνες που καλείται να εφαρμόσει ο ερευνητής όπως (Ζαφειρόπουλος, 2005):

- τη σαφή διευκρίνιση του σκοπού και των στόχων της έρευνας
- την προσεκτική επιλογή του δείγματος των ερωτήσεων
- τη διασφάλιση της συλλογής όλων των απαραίτητων πληροφοριών και την προθυμία συμμετοχής στην έρευνα
- τη διαβεβαίωση πως όλες οι πληροφορίες και οι αναφορές που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τη συγκεκριμένη έρευνα και θα παραμείνουν ανώνυμες
- τον προσδιορισμό του κατάλληλου χρόνου και τόπου που θα πραγματοποιηθεί η κάθε συνέντευξη με βάση τις ανάγκες των συνεντευξιαζόμενων
- την εξασφάλιση ενός άνετου, φιλικού και ήρεμου κλίματος καθ' όλη τη διάρκεια της συνέντευξης έτσι ώστε να μην έχει τη μορφή και το χαρακτήρα ανάκρισης.

Στην παρούσα έρευνα, η ερευνήτρια ανήκε στην στους επαγγελματίες υγείας του νοσοκομείου αποπνέοντας φιλικότητα, φυσικότητα και εμπιστοσύνη, διατηρώντας την ουδετερότητα και την αμεροληψία της στην καταγραφή των απόψεων των συμμετεχόντων. Η παρουσία της δεν είχε σκοπό παρέμβασης, παρά μόνο κατεύθυνσης της συζήτησης, εξασφαλίζοντας την αντικειμενικότητά της. Οι ερωτήσεις δεν περιείχαν παραμέτρους που να άπτονται ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων και η καταγραφή των απαντήσεων διεξήχθη με την προσήκουσα διαβεβαίωση της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών.

## 5.4 Δείγμα της μελέτης

Η δειγματοληψία της ποιοτικής έρευνας βασίζεται σε δύο βασικούς κανόνες: της καταλληλότητας του δείγματος και της επάρκειας. Το δείγμα πρέπει να είναι κατάλληλο να ερμηνεύσει τα γεγονότα, αλλά και επαρκή όχι σε ποσότητα αλλά σε ποιότητα, να προσφέρονται δηλαδή ποιοτικές πληροφορίες (Μαντζούκας, 2007). Για μια ποιοτική έρευνα το δείγμα δε χρειάζεται να είναι ποσοτικά μεγάλο (συνήθως είναι μονοψήφιος ή διψήφιος αριθμός), ωστόσο πρέπει να είναι κατάλληλο, να διαθέτει τη γνώση και τη θέληση για τη διεξαγωγή της έρευνας. Ο ερευνητής λοιπόν διαλέγει σκόπιμα και όχι τυχαία το δείγμα, το οποίο θα πρέπει να διαθέτει εμπειρία για να μπορεί να αποδώσει σε βάθος απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερευνητή.

Για τη συγκεκριμένη ποιοτική έρευνα χρησιμοποιήθηκε «δείγμα σκοπιμότητας», καθώς επιλέχθηκαν άτομα τα οποία είχαν κάποια ιδιαίτερη εκπαίδευση και εμπειρία, προκειμένου να μπορούν να αποδώσουν σε βάθος απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερευνητή. Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Γενικό Νοσοκομείο Κορίνθου, οι πρωτογενής πηγές των στοιχείων αποτέλεσαν τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις συνεντεύξεις του ανθρώπινου δυναμικού του νοσοκομείου. Τα στοιχεία που αναζητά η πρωτογενή έρευνα είναι οι απόψεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον ρόλο της διοίκησης και της ηγεσίας στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος στο δημόσιο νοσοκομείο.

Για την πραγματοποίηση της μελέτης και τη διανομή των ερωτηματολογίων συντάχθηκε Ερευνητικό Πρωτόκολλο (*Παράρτημα Α*), το οποίο και κατατέθηκε προς έγκριση στο Επιστημονικό Συμβούλιο του Γενικού Νοσοκομείου Κορίνθου. Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οκτώ (8) άτομα, πέντε (5) προϊστάμενοι τμημάτων και τρεις (3) υφιστάμενοι του Γ.Ν. Κορίνθου.

## 5.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Στις δομημένες συνεντεύξεις, οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν στις ίδιες ακριβώς ερωτήσεις, με την ίδια σειρά επιλογής των ερωτήσεων. Οι εναλλακτικές απαντήσεις των ερωτήσεων προκαθορίζονται από τον ερευνητή και καλούνται «κλειστές ερωτήσεις» (closed ended questions). Οι εναλλακτικές απαντήσεις των κλειστών ερωτηματολογίων περιέχουν ένα «ναι» ή ένα «όχι», μέχρι μάλλον σύνθετες εκφράσεις γνώμης.

Αρκετά συχνά σε δομημένες συνεντεύξεις, περιλαμβάνονται «ανοικτές ερωτήσεις» (open ended questions), οι οποίες επιτρέπουν στους ερωτώμενους να απαντούν με δικά τους λόγια. Τόσο οι κλειστού τύπου όσο και οι ανοικτού τύπου ερωτήσεις, έχουν μερικά ισχυρά αλλά και αδύνατα σημεία. Οι κλειστού τύπου ερωτήσεις είναι πιο αποτελεσματικές αφού μπορούν να αναλυθούν και να ελεγχθούν πιο εύκολα από τον ερευνητή, ενώ επιπλέον παρέχουν τη δυνατότητα συμπλήρωσης μεγάλου αριθμού ερωτήσεων πιο γρήγορα και πιο εύκολα από τον ερωτώμενο, ο οποίος μπορεί να μην επιθυμεί να αφιερώσει αρκετό χρόνο σε μία έρευνα. Ωστόσο οι κλειστού τύπου ερωτήσεις είναι πιο δύσκολο να διατυπωθούν από τον ερευνητή από ότι οι ανοικτού τύπου. Με τις ανοικτού τύπου ερωτήσεις ο ερευνητής παίρνει πλουσιότερες και πληρέστερες απόψεις για το θέμα που ερευνά σε σχέση με αυτές του κλειστού τύπου που πολλές φορές μπορεί να είναι επιφανειακές (Σαχίνη & Καρδάση, 2004). Ο ερευνητής θα πρέπει να διαμορφώνει με τέτοιο τρόπο τις ερωτήσεις του οι οποίες να είναι κατανοητές, σαφείς και να αποδεικνύουν αυτό που πραγματικά ψάχνουν.

Το εργαλείο συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα αποτέλεσε ένα ερωτηματολόγιο (*Παράρτημα Β*), το οποίο περιλάμβανε τριάντα μία (31) ερωτήσεις ανοικτού αλλά και κλειστού τύπου, οι οποίες κατατάσσονται σε τέσσερις (4) συγκεκριμένες κατηγορίες (ενότητες):

1. Δημογραφικά Στοιχεία (7 ερωτήσεις)
2. Διοίκηση (6 ερωτήσεις)
3. Ηγεσία (8 ερωτήσεις)
4. Management-Ηγεσία (10 ερωτήσεις)

Η δημιουργία του ερωτηματολογίου έγινε από τη βασική ερευνήτρια, υπό την επίβλεψη του επόπτη της εργασίας, και στηρίχθηκε σε βιβλιογραφική ανασκόπηση καθώς και σε ερωτήσεις από εργαλεία προηγούμενων ερευνών, ποιοτικών και ποσοτικών (Φωτόπουλος, 2013; Μπίτζιου, 2012; Κατωτικίδη, 2008).

### **5.5.1 Δομή του ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας μελέτης χωρίζεται σε τέσσερις (4) ενότητες:

#### *A. Δημογραφικά Στοιχεία*

Στην πρώτη ενότητα περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικές με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο, επαγγελματική θέση, έτη εργασίας). Οι ερωτώμενοι επέλεξαν μόνο μία απάντηση από ένα προκαθορισμένο αριθμό απαντήσεων, με εξαίρεση τα έτη εργασίας τους, όπου συμπλήρωναν ολογράφως τον αριθμό που αντιπροσώπευε την προϋπηρεσία τους.

#### *B. Διοίκηση*

Στην δεύτερη ενότητα οι ερωτήσεις αφορούν στην έννοια της Διοίκησης, τα άτομα που την ασκούν στο χώρο της υγείας, το στυλ που προσδιορίζει το μοντέλο άσκησης της Διοίκησης και ο βαθμός ικανοποίησης από τον τρόπο άσκησης της στο νοσοκομείο. Επιπλέον, οι ερωτώμενοι καλούνταν να τοποθετηθούν αναφορικά με το που επικεντρώνεται η Διοίκηση στο νοσοκομείο και να επιλέξουν κατάλληλες αρμοδιότητες ενός manager.

#### *Γ. Ηγεσία*

Στην τρίτη ενότητα περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με την διαδικασία άσκησης της ηγεσίας στο χώρο της εργασίας, με σκοπό την καταγραφή των απόψεων του ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα οι ερωτώμενοι καλούνταν να αποτυπώσουν τις απόψεις τους για την έννοια της ηγεσίας, να προσδιορίσουν το άτομο που την ασκεί (εάν θεωρούν πως η άσκηση της ηγεσίας είναι υπαρκτή) και να διατυπώσουν προτάσεις (εάν θεωρούν πως η άσκηση της ηγεσίας είναι από ελάχιστη έως ανύπαρκτη). Επιπλέον οι ερωτώμενοι καλούνταν να επιλέξουν το πρόσωπο «ηγέτης», πως προκύπτει ένας

ηγέτης, ποιοι μπορεί να λειτουργήσουν ως ηγέτες, καθώς και ποια αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη στο χώρο εργασίας.

#### *Δ. Management-Ηγεσία*

Στην τέταρτη ενότητα περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με το management και την ηγεσία. Οι ερωτώμενοι καλούνταν να προσδιορίσουν τις σχέσεις manager-ηγέτη και management-ηγεσία, το μέτρο σύνδεσης που μπορεί να υπάρχει μεταξύ τους, τις διαφορές ανάμεσα στις έννοιες «δύναμη», «ισχύς» και «εξουσία», τους τρόπους και τα συμπτώματα που διαπιστώνουν την ύπαρξη συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Επιπλέον, οι ερωτώμενοι καλούνταν να επιλέξουν τεχνικές αποφυγής συγκρούσεων μέσα στον εργασιακό χώρο, το τι θα πρέπει να εμπεριέχει η διοίκηση του νοσοκομείου για να είναι αποτελεσματική, καθώς και τους παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός οράματος στον εργασιακό χώρο.

## **5.6 Δεοντολογικά θέματα και ηθική της έρευνας**

### **5.6.1 Έγκριση διεξαγωγής της μελέτης**

Πρώτο βήμα στη διαδικασία διεξαγωγής της μελέτης, αποτέλεσε η αίτηση της ερευνήτριας προς το επιστημονικό συμβούλιο του νοσοκομείου, προκειμένου να εξασφαλιστεί η χορήγηση ενυπόγραφης έγκρισής του, για τη νομιμότητα της διαδικασίας. Η αίτηση εμπεριείχε το ερευνητικό πρωτόκολλο της έρευνας με περιληπτική αναφορά στην ερευνητική πρόταση, καθώς και το εργαλείο μέτρησης (ερωτηματολόγιο).

### **5.6.2 Συνειδητή συγκατάθεση και διασφάλιση ανωνυμίας συμμετεχόντων**

Στην παρούσα έρευνα, η βασική ερευνήτρια, έχοντας την ηθική υποχρέωση προς τους ερωτώμενους να προστατεύσει τα δικαιώματά τους, τόνιζε εκ των προτέρων στη συνοδευτική ενημερωτική επιστολή του ερωτηματολογίου, την τήρηση της ανωνυμίας τους και την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών, καθώς και την εθελοντική φύση της μελέτης. Επιπλέον, για τη διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων ακολουθήθηκε η χρήση ξεχωριστού φακέλου για τον κάθε ερωτώμενο, στον οποίο παρουσία του το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο σφραγιζόταν.



## **5.7 Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Η διανομή και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε από την ίδια την ερευνήτρια και χωρίς διαμεσολάβηση οποιουδήποτε άλλου συνδέσμου. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου συμπληρώθηκαν από την ίδια την ερευνήτρια, στο πλαίσιο των συνεντεύξεων με τους συμμετέχοντες. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στο χώρο του νοσοκομείου πριν την έναρξη ή μετά το πέρας της εργασίας, κατόπιν προσυμφωνημένου και προκαθορισμένου ραντεβού με τους συνεντευξιαζόμενους.

Οι ερωτήσεις που υποβλήθηκαν στους ερωτώμενους ζητούσαν την ελεύθερη και απρόσκοπτη έκφραση της γνώμης τους. Στην παρούσα εργασία επιλέχτηκε να κρατούνται σημειώσεις, μέθοδος η οποία αν και χρονοβόρα, έδωσε την δυνατότητα της πλήρους και ακριβής καταγραφής των δεδομένων από όλους τους ερωτώμενους. Για τη συμπλήρωση και την καταγραφή του κάθε ερωτηματολογίου απαιτήθηκε χρόνος μίας (1) ώρας, κατά προσέγγιση. Η συλλογή των δεδομένων διήρκεσε είκοσι ημέρες, από τα μέσα Σεπτεμβρίου του 2015 έως και τις αρχές Οκτωβρίου του 2015.

## **5.8 Ανάλυση δεδομένων**

Η ανάλυση των δεδομένων αποτελεί το σημείο εκείνο όπου ο ερευνητής συγκρίνει και αντιπαραβάλλει, ερμηνεύει και κατανοεί, συμπεραίνει και επαληθεύει (Brink & Wood, 1998). Η διαδικασία της ανάλυσης των δεδομένων όχι μόνο είναι αναγκαία, αλλά κατά κάποιο τρόπο δίνει νόημα στην όλη έρευνα αποτελώντας τον απώτερο στόχο της, αφού τα δεδομένα από μόνα τους δεν μιλούν, αλλά απαιτούν πάντοτε από τον ερευνητή να δώσει νόημα, να συνδέσει φαινομενικά ασύνδετα σημεία, να ερμηνεύσει τα αίτια πίσω από τα δεδομένα και τελικά να δημιουργήσει καινούργια γνώση.

Στην ποιοτική έρευνα η ανάλυση δεν μπορεί να γίνει με στατιστικές αναλύσεις και συγκριτικά γραφήματα, όπως στην ποσοτική έρευνα. Μετά την καταγραφή των συνεντεύξεων, η ερευνήτρια διάβαζε και ξαναδιάβαζε όλα τα καταγεγραμμένα δεδομένα, αφενός για να τα ξαναθυμηθεί και αφετέρου για να αρχίσει να τα κατανοεί, δηλαδή να μπορέσει να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη αντίληψη ως προς το τι λένε ή κάνουν οι συμμετέχοντες (Morse & Field, 1996; Brink & Wood, 1998).

Στη συνέχεια ακολούθησε η κωδικοποίηση των δεδομένων (coding procedures). Η διαδικασία της κωδικοποίησης είναι η βασικότερη στρατηγική ανάλυσης διότι αναπτύσσονται και διατυπώνονται οι θεωρητικές προτάσεις και οι υποθέσεις που βασίζονται στα ποιοτικά δεδομένα (Ιωσηφίδης & Σπυριδάκης, 2006). Σημειώνεται ότι οι κωδικοί αναδύθηκαν μέσα από το κείμενο και δεν επιβλήθηκαν εκ των προτέρων. Αφού όλο το κείμενο της συνέντευξης ουσιαστικά συμπυκνώθηκε σε μια σειρά από αντιπροσωπευτικούς κωδικούς, οι κωδικοί αυτοί αντιπαραβλήθηκαν και συγκρίθηκαν μεταξύ τους, προκειμένου να εντοπιστούν κωδικοί με όμοια χαρακτηριστικά ή νοήματα (Polit & Hungler, 1999; Huberman & Miles, 1998; Tesch, 1990).

Εφόσον εντοπίστηκαν όμοιοι κωδικοί και σημειώθηκαν οι μεταξύ τους ομοιότητες, τοποθετήθηκαν μαζί, ώστε να σχηματιστεί αυτό που ονομάζεται θεματική ενότητα. Οι θεματικές ενότητες αποτελούν συμπυκνωμένες ολιστικές περιγραφές και ερμηνείες και είναι το τελικό απαύγασμα για το πώς ερμηνεύουν, αντιλαμβάνονται και βιώνουν οι συμμετέχοντες το υπό έρευνα φαινόμενο και αποτελούν το απόσταγμα που προσφέρει τη βαθύτερη κατανόηση και επεξεργασμένη γνώση για τους συμμετέχοντες. Οι θεματικές ενότητες συνήθως δεν ξεπερνούν τους μονοψήφιους αριθμούς, διαφορετικά απαιτείται περαιτέρω ανάλυση (Strauss & Corbin, 1998).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Αποτελέσματα Έρευνας

#### 6.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Το δείγμα αποτελείται από 8 άτομα. Στον Πίνακα 11 παρουσιάζονται τα Δημογραφικά Στοιχεία των συμμετεχόντων:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 11 Χαρακτηριστικά του δείγματος (N=8)**

Μεταβλητές	N(%) ή mean ± SD
<b>Φύλο</b>	
Ανδρες	1 (12,5%)
Γυναίκες	7 (87,5%)
<b>Ηλικία (έτη)</b>	
31-40	3 (37,5%)
41-50	5 (62,5%)
<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>	
Άγαμος/η	3 (37,5%)
Έγγαμος/η	5 (62,5%)
<b>Μορφωτικό επίπεδο</b>	
Πτυχίο Τ.Ε.Ι.	2 (25%)
Πτυχίο Α.Ε.Ι.	2 (25%)
Μεταπτυχιακό - Διδακτορικό	4 (50%)
<b>Επαγγελματική θέση</b>	
Προϊστάμενος Τμήματος	5 (62,5%)
Υφιστάμενος	3 (37,5%)
<b>Έτη εργασίας</b>	20,5 ± 7,35

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι γυναίκες (87,5%). Η ηλικία τους κυμαίνεται από 31 έως 50 χρόνια με τους περισσότερους να είναι μεταξύ 41-50 ετών και έγγαμοι (62,5%). Όλοι οι συμμετέχοντες είναι κάτοχοι πτυχίου, καθώς διαθέτουν πτυχίο Α.Ε.Ι (25%) ή πτυχίο Τ.Ε.Ι. (25%), ενώ ένας στους δύο είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού-διδακτορικού διπλώματος (50%). Η μέση προϋπηρεσία του δείγματος προσδιορίζεται στα 20,5 έτη εργασίας.

## 6.2 Διοίκηση

Στην ερώτηση *«Πως ορίζετε την έννοια της Διοίκησης (management)»* οι ερωτώμενοι προϊστάμενοι δήλωσαν πως η διοίκηση αποτελεί ένα σύνολο πράξεων και ενεργειών, είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο έλεγχος και η αξιολόγηση, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Ένας προϊστάμενος αναφέρει χαρακτηριστικά:

*«...είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκούνται σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του»*

ενώ άλλος υποστηρίζει πως *«...ως διοίκηση ορίζεται η άσκηση εξουσίας σε ένα χώρο με σκοπό την επίτευξη του έργου που παρέχει αυτή η υπηρεσία».*

Αντίστοιχα οι υφιστάμενοι ορίζουν τη διοίκηση ως ενέργειες και διαδικασίες προς την επίτευξη στόχων.

Ένας υφιστάμενος αναφέρει πως *«διοίκηση είναι όλες εκείνες οι απαραίτητες ενέργειες που κάνει κάποιος ώστε να προσανατολίσει το ανθρώπινο δυναμικό της ομάδας του προς την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου»*

αλλά και άλλος συνεντευξιαζόμενος αναφέρει πως *«...είναι οι ενέργειες και διαδικασίες προς την επίτευξη στόχων που εκτελείται από συγκεκριμένα πρόσωπα με απαιτούμενα προσόντα»*

ενώ ένας ερωτώμενος υποστήριξε πως *«η έννοια της διοίκησης είναι μία ευρύτατη έννοια δια της οποίας προσδιορίζεται γενικά ο τρόπος καλύτερης οργάνωσης ομάδας ανθρώπων προς ταχύτερη επίτευξη συγκεκριμένων στόχων».*

Στην ερώτηση «Όταν ακούτε τον όρο Διοίκηση στο χώρο της υγείας, ποιο ή ποια άτομα σας έρχονται στο μυαλό σας» οι περισσότεροι ερωτώμενοι χαρακτήρισαν ως πρόσωπα διοίκησης κυρίως τον Διοικητή (manager) του νοσοκομείου, τους διευθυντές υπηρεσιών (ιατρικής, νοσηλευτικής, διοικητικής), καθώς και τους προϊστάμενους/ες των τμημάτων.

Μια διαφορετική απάντηση δίνει ένας ερωτώμενος (προϊστάμενος) ο οποίος δηλώνει:

*«Όλοι οι εμπλεκόμενοι στο χώρο της υγείας ασκούν μορφές management. Ο καθένας σε άλλο βαθμό και σε άλλο πεδίο»*

ενώ ένας άλλος προϊστάμενος συμπεριλαμβάνει και το Διοικητικό Συμβούλιο στα άτομα που ασκούν διοικητικά καθήκοντα.

Στην ερώτηση: «Ποιο στυλ θα επιλέγατε για να προσδιορίσετε το μοντέλο άσκησης της Διοίκησης; Το δημοκρατικό, το συμμετοχικό, το αυταρχικό» οι περισσότεροι ερωτώμενοι (5 άτομα) υποστήριξαν πως το μοντέλο με το οποίο ασκείται η διοίκηση είναι συμμετοχικό, ενώ οι υπόλοιποι (3 άτομα) δήλωσαν πως η διοίκηση που ασκείται είναι δημοκρατική.

Σημειώνεται πως κανείς από τους ερωτώμενους δεν ανέφερε ως αυταρχικό το μοντέλο άσκησης της διοίκησης, ενώ το συμμετοχικό στυλ διοίκησης αποτέλεσε την επιλογή της πλειοψηφίας τόσο των προϊσταμένων, όσο και των υφισταμένων συμμετεχόντων.

Στην ερώτηση: «Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο άσκησης της Διοίκησης στο νοσοκομείο; Ποια η άποψη σας» όλοι οι ερωτώμενοι δηλώνουν στο σύνολό τους πως δεν είναι ευχαριστημένοι, θεωρώντας τον τρόπο άσκησης της διοίκησης ως μη αποτελεσματικό και ελλειμματικό.

Μία ερωτώμενη προϊστάμενη αναφέρει χαρακτηριστικά:

*«Δεν είμαι απόλυτα ικανοποιημένη. Υπάρχει ελλιπής στοχοθεσία. Δεν υπάρχει σαφής σταδιοποίηση των λειτουργιών της διοίκησης και έτσι απομακρυνόμαστε από την επίτευξη των στόχων»*

Όμως και άλλη συνεντευξιαζόμενη υποστηρίζει:

*«Ο τρόπος άσκησης της διοίκησης παρουσιάζει σοβαρά ελλείμματα λόγω επικράτησης ενός είδους 'εθιμικού δικαίου'»*

Η αναποτελεσματικότητα της διοίκησης και η έλλειψη ικανοποίησης των ανθρώπινων πόρων περιγράφεται από ένα μεγάλο μέρος των ερωτώμενων. Ο τρόπος άσκησης της διοίκησης, όπως αναφέρει ένας ερωτώμενος (υφισταμένη):

*«...δεν έχει τα απαιτούμενα αποτελέσματα να διακατέχονται από συγκεκριμένη συμπεριφορά κουλτούρας, χωρίς να διευκολύνει την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού»*

Κατά συνέπεια όπως υποστηρίζει ένας άλλος ερωτώμενος (υφιστάμενη):

*«Η Διοίκηση θα πρέπει να επικεντρώνεται περισσότερο στην εύρυθμη και υγιή λειτουργία του νοσοκομείου και των νοσηλευτικών τμημάτων, καθώς απαιτείται η ικανοποίηση»*

Ενδιαφέρουσα είναι και η άποψη ενός προϊσταμένου ο οποίος υποστηρίζει:

*«Θα ήθελα τον Διοικητή να είναι πιο ηγετικός»*

ενώ ένας άλλος προϊστάμενος αναφέρει χαρακτηριστικά:

*«Πιστεύω πως ο τρόπος άσκησης της Διοίκησης γενικότερα των νοσοκομείων έχει περιθώρια μεταβολών και αλλαγών. Κατά τη γνώμη μου θα πρέπει η αποτελεσματικότητα των στόχων και η ικανοποίηση των ανθρώπινων πόρων που εμπλέκονται να αποτελούν τον κοινό στοχευμένο πυλώνα κάθε διοίκησης οργανισμού υγείας».*

Στην ερώτηση *«Θεωρείτε πως η διοίκηση που ασκείται στο νοσοκομείο επικεντρώνεται στον άνθρωπο εργαζόμενο ή στα έργα που παράγει ο άνθρωπος εργαζόμενος»* οι απαντήσεις των ερωτώμενων ήταν κυρίως *«στα έργα που παράγει ο άνθρωπος εργαζόμενος».*

*«Επικεντρώνεται περισσότερο στα έργα που παράγει ο άνθρωπος. Το ιδανικό θα ήταν ο συγκερασμός των δύο»* αναφέρει ένας ερωτώμενος, ενώ κάποιος άλλος υποστηρίζει ότι:

*«Νομίζω και στα δύο, άλλωστε θεωρώ ότι είναι αλληλένδετα μεταξύ τους»*

Χαρακτηριστική είναι η άποψη μίας υφισταμένης η οποία αναφέρει:

*«Κυρίως επικεντρώνεται στα έργα που παράγει ο εργαζόμενος και λιγότερο στον ίδιο τον εργαζόμενο. Αυτό όμως δεν βρίσκει σύμφωνη την άποψή μου, η οποία ισχυρίζεται πως ο βαθμός αποτελεσματικότητας του οργανισμού έχει άμεση εξάρτηση με τις ικανότητες, τις ιδέες και τις προσπάθειες που καταβάλει ο εργαζόμενος και τελικά την ατομική τελική ικανοποίηση που λαμβάνει»*

Αλλά και άλλη υφιστάμενη υποστηρίζει ότι *«...για την επιτυχία υλοποίησης στόχων ενός οργανισμού πρέπει η Διοίκηση να επικεντρωθεί στην ικανοποίηση του εργαζομένου και τις ανάγκες του ώστε ο εργαζόμενος θα είναι πιο αποδοτικός»*.

Ενδιαφέρουσα είναι και η άποψη μίας υφισταμένης η οποία υποστηρίζει:

*«Η διοίκηση που ασκείται στο νοσοκομείο έχει χάσει τον προσανατολισμό της. Δεν έχει στόχους, ούτε απώτερους σκοπούς ή εκβάσεις»*.

Στην ερώτηση επιλογής των αρμοδιοτήτων ενός manager (προγραμματισμός, οργάνωση, έλεγχος, οραματισμός, έμπνευση, παρακίνηση, κυριαρχία, ανάθεση εντολών), οι περισσότεροι ερωτώμενοι επέλεξαν την οργάνωση και τον έλεγχο (7 άτομα), τον προγραμματισμό (6 άτομα), την παρακίνηση (5 άτομα), την έμπνευση και την ανάθεση εντολών (4 άτομα), ενώ οι λιγότεροι επέλεξαν τον οραματισμό (3 άτομα) και την κυριαρχία (2 άτομα).

Αξιίζει να σημειωθεί πως όλοι οι προϊστάμενοι επέλεξαν τον έλεγχο, ενώ όλοι οι υφιστάμενοι επέλεξαν την οργάνωση, αναδεικνύοντάς τες ως κορυφαίες αρμοδιότητες ενός manager. Αντίστοιχα μόνο ένας προϊστάμενος επέλεξε την κυριαρχία, ενώ κανείς από τους υφιστάμενους δεν επέλεξε την έμπνευση.

### **6.3 Ηγεσία**

Στην ερώτηση: *«Πως ορίζετε την έννοια της ηγεσίας»* οι περισσότεροι ερωτώμενοι, ανεξαρτήτου επαγγελματικής θέσης, κάνουν αναφορές σε όραμα, παρακίνηση, υποκίνηση, επηρεασμό σκέψης και στάσεων για την επίτευξη των στόχων.

Ένας συνεντευξιαζόμενος (προϊστάμενη) αναφέρει:

*«Η ηγεσία είναι η ικανότητα κάποιου-κάποιων να οραματίζονται και να κατορθώνουν να παρακινούν τους εργαζόμενους για την υλοποίηση των στόχων»*

όπως και άλλος συνεντευξιαζόμενος (προϊστάμενη) υποστηρίζει:

*«Ηγεσία είναι η διαδικασία που διαμορφώνει τους στόχους μιας ομάδας ή ενός οργανισμού, υποκινεί τη συμπεριφορά των ατόμων για την επίτευξη των στόχων και συμβάλλει στη διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού»*.

*«Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν τους στόχους αποτελεσματικά, οι οποίοι στόχοι απορρέουν από την αποστολή της ομάδας»* αναφέρει μία υφιστάμενη.

*«Η ηγεσία συμβάλλει στη διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας, επηρεασμού σκέψης, στάσεων μιας ομάδας ώστε να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων»*, υποστηρίζει μία άλλη προϊστάμενη.

Ενδιαφέρουσα είναι και η άποψη μίας άλλης προϊσταμένης η οποία υποστηρίζει:

*«...είναι η δυνατότητα και η ικανότητα να επιβάλλει τις επιθυμίες του κάποιος σε έναν άλλον».*

Στην ερώτηση *«Αντιλαμβάνεστε διακριτά την άσκηση της ηγεσίας στο χώρο της εργασίας σας»* οι ερωτώμενοι τοποθετήθηκαν στην πλειοψηφία τους θετικά. Συγκεκριμένα πέντε άτομα απάντησαν θετικά «ναι», δύο απάντησαν «ελάχιστα», ενώ μόλις ένα άτομο (υφιστάμενη) απάντησε «καθόλου».

Στην ερώτηση *«Αν θεωρείτε πως η άσκηση της ηγεσίας είναι υπαρκτή ποιο άτομο κατά την γνώμη σας την ασκεί»* οι περισσότεροι ερωτώμενοι (4 άτομα) κάνουν αναφορά στο πρόσωπο του Διοικητή και στους Διευθυντές των υπηρεσιών, ειδικότερα στο πρόσωπο της Διευθύντριας της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας (3 άτομα), ενώ ένας προϊστάμενος αναφέρει πως η ηγεσία ασκείται από όσους βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας.

Μια διαφορετική άποψη υποστηρίζει ένας ερωτώμενος (προϊστάμενος):

*«Θεωρώ ότι η άσκηση ηγεσίας στο χώρο του νοσοκομείου κλιμακώνεται από τα επιμέρους νοσηλευτικά τμήματα με τις υποομάδες των εργαζομένων τους και κλιμακωτά φτάνει και ενισχύει την ιεραρχία της νοσηλευτικής υπηρεσίας στην επίτευξη των κοινών σκοπών με τον ίδιο αγώνα».*

Σε αντιπαράθεση, στην ερώτηση *«Αν θεωρείτε πως η άσκηση της ηγεσίας είναι από ελάχιστη έως ανύπαρκτη τι θα προτεινάτε»* οι ερωτώμενοι κάνουν λόγο για κατάλληλη εκπαίδευση των διοικούντων στελεχών, αλλαγές, βελτιώσεις και ανανεώσεις.



Πιο συγκεκριμένα, μία προϊστάμενη τοποθετείται υποστηρίζοντας πως:

*«Χρειάζεται εκπαίδευση του ατόμου που την ασκεί»,* ενώ κάποια άλλη προϊστάμενη προτείνει: *«Ριζοσπαστικές αλλαγές. Ξεκινώντας από την αλλαγή νοοτροπίας».*

*«Πάντα πρέπει να αναθεωρούμε, να επανεξετάζουμε και να θέτουμε νέες βάσεις με νέους τρόπους. Όλα δέχονται βελτιώσεις και ανανεώσεις»,* αναφέρει ένας προϊστάμενος.

Διαφορετικά τοποθετείται μια ερωτώμενη (προϊστάμενη) η οποία προτείνει:

*«Τη δυνατότητα να αναδειχθεί ένα άτομο με ηγετικά χαρακτηριστικά, που θα προάγει τον οργανισμό».*

Με την παραπάνω άποψη συμφωνεί και μία υφιστάμενη, η οποία προτείνει:

*«Οι αντικειμενικοί προϊστάμενοι τμημάτων να διαχωρίσουν μέσα από την εργασία, άτομα με ηγετικές ικανότητες»,* ενώ μία άλλη υφιστάμενη προτείνει:

*«Άσκηση ηγεσίας από άτομα με αντικειμενικότητα, αμεροληψία και με όραμα και δυναμική».*

Στο άκουσμα της λέξης *«Ηγέτης, ποιο πρόσωπο σας έρχεται ως εικόνα»,* η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (3 άτομα) υποστήριξε έναν *«ιστορικό ήρωα»* ή/και *«κάποιος άλλος»,* χωρίς να προσδιορίσουν ποιον, δύο άτομα απάντησαν έναν *«πολιτικό»* ή έναν *«στρατηγό»,* ενώ ένας μόνο ερωτώμενος (υφιστάμενος) αναφέρθηκε σε έναν *«αρχηγό κράτους»* ή ένα *«ανώτερο διοικητικό στέλεχος».*

Στην ερώτηση *«Πώς κατά τη γνώμη σας προκύπτει ένας ηγέτης»* οι περισσότεροι ερωτώμενοι στο σύνολό τους (5 άτομα) υποστηρίζουν πως ένας ηγέτης αναδεικνύεται μέσα από τη δουλειά του. Δύο ερωτώμενοι (μία προϊστάμενη και μία υφιστάμενη) θεωρούν πως ένας ηγέτης γεννιέται με ιδιαίτερα γνωρίσματα, ενώ μία ερωτώμενη (προϊστάμενη) πιστεύει πως ο ηγέτης καλλιεργεί τα προσόντα του μέσα από την εκπαίδευση. Σημειώνεται πως δύο ερωτώμενοι (μία προϊστάμενη και μία υφιστάμενη) επέλεξαν ισοδύναμα και τις τρεις επιλογές.

Στην ερώτηση *«Ποιοι μπορούν να λειτουργήσουν ως ηγέτες»* οι ερωτώμενοι επέλεξαν κυρίως τα ανώτερα και τα μεσαία διοικητικά στελέχη, παρά τα κατώτερα διοικητικά στελέχη.

Οι απαντήσεις έδειξαν πως τέσσερις ερωτώμενοι θεωρούν ότι μπορούν να λειτουργήσουν ως ηγέτες τα ανώτερα και μεσαία διοικητικά στελέχη, δύο ερωτώμενοι θεωρούν πως μόνο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μπορούν να ασκήσουν ηγεσία, ένας ερωτώμενος (προϊστάμενη) θεωρεί πως μόνο τα κατώτερα διοικητικά στελέχη μπορούν να ασκήσουν ηγεσία, ενώ ένας ερωτώμενος (υφιστάμενη) πιστεύει πως οι ηγέτες μπορούν να λειτουργήσουν σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Όταν κλήθηκαν οι συνεντευζιαζόμενοι να επιλέξουν κάποια από τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη στο χώρο εργασίας (άσκηση διοίκησης, οραματισμός, συναισθηματική νοημοσύνη, παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, πράξη σωστών πραγμάτων, πράξη των πραγμάτων σωστά), η πλειοψηφία τους θεώρησαν πως ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει οραματισμό (7 άτομα), συναισθηματική νοημοσύνη (6 άτομα) και να προκαλεί παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού (5 άτομα). Επίσης, τέσσερα άτομα επέλεξαν ότι ο ηγέτης ασκεί και διοίκηση, δύο άτομα υποστήριξαν πως ο ηγέτης πράττει σωστά πράγματα, ενώ κανείς από τους ερωτώμενους δεν επέλεξε πως ο ηγέτης πράττει τα πράγματα σωστά. Σημειώνεται ότι όλοι οι προϊστάμενοι επέλεξαν ως χαρακτηριστικό ενός ηγέτη στο χώρο εργασίας τον οραματισμό.

#### **6.4 Management-Ηγεσία**

Στην ερώτηση *«Κατά τη γνώμη σας υπάρχει διαφορά ανάμεσα σε έναν manager και σε έναν ηγέτη»* οι απόψεις των ερωτώμενων ήταν όμοιες: *«βεβαίως και υπάρχει»*, *«είναι γνωστό πως υπάρχει διαφορά»*.

Ένας συνεντευζιαζόμενος (προϊστάμενος) απαντά χαρακτηριστικά:

*«Ένας manager μπορεί να αποδειχθεί ένας χαρισματικός ηγέτης, μπορεί όμως κάποιος να είναι αποτελεσματικός ηγέτης αλλά όχι καλός manager»*.

Το ίδιο υποστηρίζει και κάποιος άλλος ερωτώμενος (προϊστάμενη):

*«Ο manager διορίζεται ενώ ο ηγέτης διακρίνεται από την ομάδα. Ο manager ασκεί διοικητικά μόνο καθήκοντα. Ο ηγέτης έχει όραμα, υποκινεί και επηρεάζει την ομάδα»*.

Όλοι οι υφιστάμενοι διακρίνουν τη διαφορά μεταξύ ηγέτη και manager:

*«Ο manager διορίζεται, πράττει τα πράγματα σωστά, ενώ ο ηγέτης διακρίνεται από το σύνολο»*

*«Ο manager δεν απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες. Έχει συγκεκριμένο οργανόγραμμα που πρέπει να επιτύχει»*

*«Manager σημαίνει να κάνεις τα πράγματα σωστά. Ηγεσία σημαίνει να κάνεις τα σωστά πράγματα»*

Στην ερώτηση *«Μπορεί ένα διοικητικό στέλεχος να είναι manager και ηγέτης, μόνο manager, ή μόνο ηγέτης»*, οι επιλογές των ερωτώμενων ήταν ξεκάθαρες. Έξι άτομα απάντησαν πως μπορεί ένα διοικητικό στέλεχος να είναι manager και ηγέτης ταυτόχρονα θεωρώντας πως αποτελεί τον ιδανικό συνδυασμό, ενώ δύο άτομα επέλεξαν πως ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να είναι μόνο manager.

Αντίστοιχες ήταν και οι θέσεις τους όταν κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση *«Μπορεί ένα διοικητικό στέλεχος να ασκεί ταυτόχρονα management και ηγεσία»*. Πέντε άτομα υποστήριξαν πως μπορεί ένα διοικητικό στέλεχος να ασκεί ταυτόχρονα management και ηγεσία, δύο άτομα θεώρησαν ότι είναι δύσκολο, ενώ ένα άτομο έδωσε αρνητική απάντηση.

Μία προϊσταμένη ενδεικτικά αναφέρει:

*«..μπορεί και θα είναι το ιδανικό»*

ενώ ένας άλλος προϊστάμενος αναφέρει:

*«...θεωρώ ότι είναι αρκετά δύσκολο και σπάνιο, όχι όμως παντελώς ανύπαρκτο»*

Με την παραπάνω άποψη, φαίνεται να συμφωνεί και μία υφιστάμενη η οποία υποστηρίζει:

*«..μπορεί, εφόσον κρατούνται οι ισορροπίες ανάμεσα στις έννοιες. Πολύ δύσκολο».*

Στην ερώτηση *«Με βάση τον εργασιακό σας χώρο, προσπαθήστε να επισημάνετε τις διαφορές ανάμεσα στις έννοιες 'δύναμη', 'ισχύς' και 'έξουσία'. Υπάρχει ουσιαστική διαφορά μεταξύ των εννοιών αυτών ή είναι το ίδιο και το αυτό»* σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι υποστήριξαν πως υπάρχει διαφορά, ενώ μόλις μία ερωτώμενη ανέφερε το αντίθετο.

Ένας συνεντευξιαζόμενος απαντά χαρακτηριστικά:

*«Κυριολεκτικά οι τρεις αυτές έννοιες είναι διαφορετικές. Στον εργασιακό μας χώρο χρησιμοποιούνται πολλές φορές αποδίδοντας την ίδια σημασία. Η εξουσία έχει και ισχύ και δύναμη».*

Την ίδια άποψη εκφράζουν και άλλοι ερωτώμενοι:

*«Υπάρχει σαφής διαφορά μεταξύ των εννοιών. Η καθεμιά φέρει άλλο φορτίο και εκφράζεται διαφορετικά, αν και υπάρχει συνάφεια μεταξύ τους»*

*«Η ύπαρξη δύναμης και ισχύος δεν συνεπάγεται απαραίτητα και εξουσία»*

*«Η δύναμη μπορεί να απορρέει από την εξουσία που έχει ανατεθεί σε κάποιον»*

Προσπαθώντας να επισημάνουν περαιτέρω αυτές τις τρεις έννοιες, μία ερωτώμενη (υφιστάμενη) αναφέρει ενδεικτικά:

*«Δύναμη είναι χαρακτηριστικό προσωπικότητας. Ισχύς είναι απόρροια θέσης. Η εξουσία χαρακτηρίζεται από το γνώρισμα της δύναμης και της ισχύς».*

Μία άλλη ερωτώμενη (υφιστάμενη) υποστηρίζει:

*«Η απόκτηση εξουσίας και επιρροής πάνω στους άλλους δημιουργεί σοβαρή διαταραχή πλανότητας του ατόμου που την ασκεί. Αυτός που έχει δύναμη είναι και ισχυρός. Η δύναμη και ισχύς είναι πλεονεκτήματα σε ένα άτομο αρκεί όμως αυτό να μην είναι ερωτευμένο με την εξουσία».*

Αντίθετη άποψη έχει μία άλλη υφιστάμενη η οποία αναφέρει χαρακτηριστικά:

*«Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των εννοιών αυτών είναι το ίδιο»*

Στην ερώτηση *«Ποιος μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων, ο manager, ο ηγέτης, και οι δύο και γιατί»* οι μισοί ερωτώμενοι (4 άτομα) συνέκλιναν στην άποψη πως και οι δύο μαζί μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα (ο manager και ο ηγέτης), ενώ οι άλλοι μισοί (4 άτομα) υποστήριξαν πως αυτό μπορεί να το κάνει μόνο ο ηγέτης.

Αναφέρει ένας συνεντευξιαζόμενος (προϊστάμενη):

*«Και οι δύο. Ο manager αν διοικεί σωστά. Ο ηγέτης αν καθοδηγεί σωστά»*

Την ίδια άποψη υποστηρίζουν και άλλοι ερωτώμενοι:

*«Γιατί μπορούν να οραματίζονται, να παρακινούν και να μπορούν να τα υλοποιούν».*

*«Και οι δύο θέτουν οράματα, παρακινούν το προσωπικό και υλοποιούν στόχους και αξιολογούν»*

Βέβαια υπήρξαν και τέσσερα άτομα τα οποία υποστήριξαν πως μόνο ο ηγέτης μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων αφού:

*«...μπορεί να εμπνεύσει και να παρακινήσει χωρίς κόστος μεγάλο και χωρίς κόπο»*

*«...μπορεί να πείθει να εμπνέει, να υποκινεί, να προτείνει, να διευθύνει, να κατευθύνει, να επηρεάζει, να συμβουλεύει τους εργαζόμενους»*

*«...τις περισσότερες φορές είναι άτομο από την ίδια ομάδα. Εμπνέει και κινητοποιεί τους εργαζόμενους, έχει την ικανότητα να πείθει και κερδίζει την εμπιστοσύνη τους. Συναισθηματικά ενθαρρύνει και εμπυχώνει»*

*«...συνδυάζει αρμονικά το ασυμβίβαστο με το συμβιβασμένο. Πέρα απ' όλα και πάνω από όλα είναι άνθρωπος»*

Στην ερώτηση *«Για την επιτυχία ενός οργανισμού η άσκηση της Διοίκησης πρέπει να συνδέεται άμεσα με την άσκηση της Ηγεσίας»* όλοι οι ερωτώμενοι απάντησαν θετικά.

Πιο συγκεκριμένα κάποιοι από τους ερωτώμενους υποστηρίζουν:

*«Είναι το επιθυμητό. Από κοινού και στοχευμένα, με τρόπο, σεβασμό και 'πολιτική'»*

*«Θα έχει καλύτερα αποτελέσματα. Θα επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού»*

*«Η διοίκηση θα επηρεάσει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους ενός οργανισμού μόνο με την άσκηση ηγεσίας».*

Στην ερώτηση *«Με ποιους τρόπους και μέσα από ποια συγκεκριμένα συμπτώματα θα μπορούσατε να διαπιστώσετε την ύπαρξη μιας σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο»* οι ερωτώμενοι τοποθετήθηκαν σε τρόπους που αφορούν τη συζήτηση και την καταγραφή γεγονότων/συμβάντων, ενώ αναφέρθηκαν σε συμπτώματα που έχουν σχέση με την αποδοτικότητα, την συμπεριφορά και τη συνεργασία.

Κάποιοι ερωτώμενοι απαντούν χαρακτηριστικά:

*«Ο τρόπος διαπιστώνεται με την παρατήρηση και την καταγραφή γεγονότων, ενώ τα συμπτώματα είναι η μειωμένη απόδοση, κακές διαπροσωπικές σχέσεις, κακή συνεργασία»*

*«Οι τρόποι αφορούν την καταγραφή συμβάντων βίας και παρατήρηση. Τα συμπτώματα είναι η κακή συνεργασία, μειωμένη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα»*

Κάποιοι άλλοι ερωτώμενοι παρατηρούν:

*«Ένταση μεταξύ συγκρουσιακών ομάδων»*

*«Λεκτική επίθεση (συμπεριφορά) και διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους»*

Για τους τρόπους διαπίστωσης της ύπαρξης συγκρούσεων εντός του εργασιακού χώρου, μία προϊστάμενη αναφέρει επιγραμματικά:

*«Συζήτηση, ακρόαση, καταγραφή συμβάντων»*

Όταν κλήθηκαν οι συνεντευξιαζόμενοι να επιλέξουν κάποιες τεχνικές αποφυγής συγκρούσεων μέσα στον εργασιακό χώρο, όλοι επέλεξαν τις τακτικές συναντήσεις με το προσωπικό για τη διερεύνηση πιθανών προβλημάτων (8 άτομα), ενώ ακολούθησαν το σαφές οργανόγραμμα με σαφή περιγραφή αρμοδιοτήτων και ρόλων (7 άτομα), η ανάθεση ρεαλιστικών στόχων και το δίκαιο και αξιοκρατικό σύστημα προαγωγών (6 άτομα), ενώ οι λιγότερες επιλογές εμφανίστηκαν στην τεχνική αξιοκρατίας στις αμοιβές (3 άτομα).

Στην ερώτηση *«Τι νομίζετε πως χρειάζεται η διοίκηση του νοσοκομείου για να είναι αποτελεσματική»* η πλειοψηφία των ερωτώμενων υποστήριξε πως χρειάζεται συνδυασμός manager-ηγέτη και επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό (7 άτομα), αξιοκρατία (6 άτομα), συνεργατική κουλτούρα (5 άτομα) και διαφάνεια (4 άτομα), ενώ δεν φαίνεται να πιστεύουν πως χρειάζεται νέα στελέχη που να λειτουργούν περισσότερο ως ηγέτες και λιγότερο ως manager (2 άτομα). Σημειώνεται ότι όλοι οι προϊστάμενοι αναφέρθηκαν στην επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, ενώ αντίστοιχα όλοι οι υφιστάμενοι αναφέρθηκαν στην αξιοκρατία.

Στην τελευταία ερώτηση εξετάστηκε *«Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες και κατά πόσο συμβάλλουν στη δημιουργία ενός οράματος στον εργασιακό χώρο»*. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων υποστήριξε πως η προσωπικότητα του ηγέτη και η οικονομική συγκυρία αποτελούν τους βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός οράματος στον εργασιακό χώρο.

Ένας ερωτώμενος (προϊστάμενη) υποστήριξε πως χρειάζεται η προσωπικότητα του ηγέτη *«...ο οποίος θα έχει (δημιουργήσει) το όραμα»* και η οικονομική συγκυρία *«...λόγω της σημερινής οικονομικής κατάστασης, χρειάζεται να επαναπροσδιοριστούν οι στόχοι των υπηρεσιών λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της σημερινής κοινωνίας»*.

Εξίσου χαρακτηριστικές είναι οι απόψεις των υφιστάμενων οι οποίες υποστηρίζουν:

*«Η προσωπικότητα του ηγέτη (συναισθηματική νοημοσύνη), η κατανόηση των αναγκών του προσωπικού και του ιδρύματος. Η αντικειμενικότητα, η αξιοκρατία, η ανάθεση ρόλων σε ικανούς συνεργάτες και σε συνδυασμό με τις σωστές οικονομικές παροχές, κίνητρα ώστε να είναι παραγωγικοί, αποδοτικοί και αποτελεσματικοί»*

*«Ο ηγέτης είναι αυτός που οδήγησε και θα οδηγήσει με ασφάλεια την ομάδα της οποίας ηγείται προς επίτευξη σωστού στόχου»*

Ο ερωτώμενος που διαφοροποιείται (υφιστάμενη) υποστηρίζει πως η οικονομική συγκυρία αλλά και η πίεση που ασκεί η διοίκηση αποτελούν τους κύριους παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός οράματος στον εργασιακό χώρο, αναφέροντας ενδεικτικά:

*«...η οικονομική συγκυρία παρέχοντας οικονομικές παροχές-κίνητρα στους εργαζόμενους που είναι πιο αποδοτικοί (ανταμοιβές). Η πίεση που ασκεί η διοίκηση να μην πανικοβάλλει τους εργαζόμενους και να τους παρέχει τη δυνατότητα της έκφρασης του λόγου, της συμμετοχής στα κοινά και της ίσης μεταχείρισης»*.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

### **Συζήτηση**

#### **7.1 Εισαγωγή**

Αντικείμενο της μελέτης μας, αποτέλεσε η αποτύπωση-διερεύνηση των απόψεων, των θέσεων, των αντιλήψεων και των στάσεων του ανθρώπινου δυναμικού ενός δημόσιου νοσοκομείου για τον ρόλο της διοίκησης και της ηγεσίας στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Στην παρούσα μελέτη, καταγράφονται οι απόψεις προϊσταμένων και υφισταμένων του Γενικού Νοσοκομείου Κορίνθου, σχετικά με την άσκηση του management και της ηγεσίας στο πλαίσιο του εργασιακού χώρου.

Στο πλαίσιο αυτό, η μελέτη μας έχει ως σκοπό την ανάδειξη και την κατανόηση του ζητήματος της διοίκησης και της ηγεσίας στο χώρο της εργασίας. Διερευνήθηκε το φαινόμενο της διοίκησης και της ηγεσίας στο νοσοκομείο, ο ρόλος τους στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος και των σχέσεων, η άσκηση του μάνατζμεντ και της ηγεσίας στο πλαίσιο των εργασιακών χώρων, καθώς και η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα του δημόσιου νοσοκομείου.

Τα ευρήματα της μελέτης στηρίζονται αμιγώς στην αξιολόγηση των απόψεων του ανθρώπινου δυναμικού και ακολουθεί η ερμηνεία τους σε συνάφεια ή αντιδιαστολή με ευρήματα ανάλογων ερευνών, οι οποίες εστιάζουν στο ρόλο της διοίκησης και της ηγεσίας στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος.

#### **7.2 Διοίκηση**

Στην παρούσα ενότητα διερευνήθηκαν η έννοια της διοίκησης και ποια άτομα την ασκούν στους οργανισμούς υγείας, το στυλ που προσδιορίζει το μοντέλο άσκησης της διοίκησης στο δημόσιο νοσοκομείο και ο βαθμός ικανοποίησης από αυτό, καθώς και οι κατάλληλες αρμοδιότητες ενός manager.

Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η διαδικασία κατά την οποία οι πόροι και οι δραστηριότητες ενός οργανισμού συντονίζονται για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων συνιστά τη διοίκηση του οργανισμού και περιλαμβάνει τις λειτουργίες του προγραμματισμού/σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης/κατεύθυνσης και του



ελέγχου. Η ολοκλήρωση της διοίκησης υποστηρίζεται από την ανατροφοδότησή της καθώς και από την ενδεχόμενη τροποποίησή της (Δικαίος και συν., 1999; Μπουραντάς, 2002).

Όπως προκύπτει από την έρευνα, οι εργαζόμενοι στο χώρο της υγείας αντιλαμβάνονται την έννοια της διοίκησης ως μια διαδικασία, ως ένα σύνολο πράξεων και ενεργειών όπως είναι ο συντονισμός, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο έλεγχος και η αξιολόγηση, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Οι αναφορές της έρευνας δείχνουν πως ο άνθρωπος ο οποίος εφαρμόζει την άσκηση της διοίκησης σε έναν οργανισμό υγείας είναι ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος, με τους περισσότερους ερωτώμενους να χαρακτηρίζουν ως πρόσωπο άσκησης της διοίκησης τον Διοικητή (manager), ο οποίος έχει δοτή θέση εξουσίας από την εκάστοτε κυβέρνηση του κράτους, άρα δεν καταλαμβάνει τη θέση ιεραρχικά και αξιοκρατικά, ενώ συνδέουν το ρόλο του manager κυρίως με την οικονομική διαχείριση του οργανισμού.

Το στυλ με το οποίο επιλέγεται να ασκηθεί η διοίκηση, σύμφωνα με τις ενδεχομενικές θεωρίες, εξαρτάται κάθε φορά από συγκεκριμένες καταστάσεις, ενώ στην παρούσα έρευνα φαίνεται το στυλ διοίκησης να είναι από συμμετοχικό έως δημοκρατικό, και αυτό γιατί οι προϊστάμενοι πιστεύουν πως ασκούν τη διοίκηση με συμμετοχικό τρόπο αφήνοντας περιθώρια ελευθερίας και συμμετοχής των υφισταμένων στη λήψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων, αλλά και οι υφιστάμενοι αισθάνονται την άσκηση της διοίκησης να εκτελείται με συμμετοχικό στυλ, στο οποίο έχουν αρμοδιότητες και αναπτύσσουν δυναμική. (Μπουραντάς, 2002).

Η άσκηση της διοίκησης χαρακτηρίζεται αναποτελεσματική και ελλειμματική, καθώς η επικοινωνία και η ικανοποίηση των ανθρώπινων πόρων είναι ανεπαρκής. Σύμφωνα με την έρευνα, ο τρόπος άσκησης της διοίκησης δεν έχει τα απαιτούμενα αποτελέσματα και παρουσιάζει σοβαρά ελλείμματα, έχοντας ωστόσο περιθώρια μεταβολών και αλλαγών. Η διοίκηση θα πρέπει να επικεντρώνεται περισσότερο στην εύρυθμη και υγιή λειτουργία του οργανισμού, καθώς απαιτείται η ικανοποίηση. Η αποτελεσματικότητα των στόχων και η ικανοποίηση των εμπλεκόμενων ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να αποτελούν τον κοινό στοχευμένο πυλώνα κάθε διοίκησης οργανισμού υγείας.

Η πρωτογενής έρευνα ανέδειξε πως η διοίκηση που ασκείται στο νοσοκομείο επικεντρώνεται στα έργα που παράγει ο άνθρωπος-εργαζόμενος και όχι στον άνθρωπο-εργαζόμενο. Ενώ τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προσπαθούν να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα για την επιχείρηση, αποδεικνύεται πως η διοίκηση δεν αφήνει περιθώρια ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, δεν είναι σε θέση να κατανοήσει τις ανάγκες του και να τις εντάξει στις ανάγκες του οργανισμού όπως και θα ήταν σωστό.

Σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι μέσα από τα στοιχεία της έρευνας θεωρούν ότι οι αρμοδιότητες ενός manager είναι η οργάνωση, ο έλεγχος, ο προγραμματισμός, κατατάσσουν ως χαμηλή αρμοδιότητα τον οραματισμό και την κυριαρχία, ενώ απουσιάζει από τους υφιστάμενους ως αρμοδιότητα η έμπνευση. Οι αρμοδιότητες που προσάπτονται στον manager, τον χαρακτηρίζουν ως τεχνοκράτη, ο οποίος ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγή έργων, στοχεύοντας στην οικονομική ανάπτυξη του οργανισμού.

### **7.3 Ηγεσία**

Στην παρούσα ενότητα διερευνήθηκαν η έννοια της ηγεσίας και ο βαθμός που ασκείται διακριτά, οι στάσεις και οι αντιλήψεις σχετικά με τους τύπους άσκησης της ηγεσίας στο δημόσιο νοσοκομείο, καθώς και τα χαρακτηριστικά που καθιστούν κάποιον ηγέτη στο χώρο εργασίας του.

Η ηγεσία αποτελεί εξαιρετικά σημαντική διοικητική διαδικασία στους οργανισμούς αποτελεί, καθώς από αυτή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επικέντρωση του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στόχων για την αποτελεσματική λειτουργία τους. Η διαδικασία της ηγεσίας αφορά ζητήματα σχετικά με το τι είναι ηγεσία, τους τύπους άσκησης ηγεσίας, τι είναι ο ηγέτης, ποια είναι τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και πώς επιδρούν στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, στη διαχείριση των συγκρούσεων και στη λήψη αποφάσεων (Bakalis & Batsolaki, 2006; Ζυγά, 2010).

Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο, ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά ή/και τις πράξεις άλλων ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη κάποιων επιθυμητών στόχων (Δικαίος και συν., 1999). Η παραπάνω θεωρία φαίνεται να συγκλίνει με τα αποτελέσματα της έρευνας καθώς προκύπτει πως οι εργαζόμενοι έχουν σαφή εικόνα και αντίληψη για το τι είναι ηγεσία. Γίνονται αναφορές σε όραμα, παρακίνηση, επηρεασμό σκέψης και στάσεων για την επίτευξη των στόχων. Η ηγεσία συμβάλλει στη διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας, μπορεί να ενθουσιάσει τους ανθρώπους, να αποτελέσει μια άσκηση διοίκησης με χαρισματικό τρόπο.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως η άσκηση της ηγεσίας είναι υπαρκτή στο χώρο του νοσοκομείου, καθώς αποτελεί τη σύλληψη ενός στόχου, ενός οράματος, όπου μέσα από μια σειρά διαδικασιών θα παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την άσκηση της ηγεσίας στο πρόσωπο του Διοικητή και στους Διευθυντές των υπηρεσιών, ειδικότερα στο πρόσωπο της Διευθύντριας της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας. Συνεπώς παρατηρείται πως η άσκηση της ηγεσίας ασκείται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, ενώ θα έπρεπε να ασκείται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Μέσα από την έρευνα αποδεικνύεται η ανάγκη ανάπτυξης ηγεσίας και ηγετικών στελεχών μέσω της εκπαίδευσης, προκειμένου να προωθηθούν ικανά στελέχη, να αποκτήσουν ηγετικές ικανότητες και να στελεχώσουν διοικητικές θέσεις. Οι εργαζόμενοι κάνουν λόγο για κατάλληλη εκπαίδευση των διοικούντων στελεχών, αλλαγές, βελτιώσεις και ανανεώσεις, καθώς και για άσκηση ηγεσίας από άτομα με αντικειμενικότητα, αμεροληψία, με όραμα και δυναμική.

Η ιστορία έχει δείξει πως ο ηγέτης είναι ένα πρόσωπο ιστορικό, πολιτικό, γεγονός το οποίο αποδεικνύεται και μέσα από την έρευνα, καθώς διαπιστώνεται σύνδεση του ηγέτη με έναν ιστορικό ήρωα, έναν πολιτικό, αλλά όχι με ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος, αφού στο χώρο της υγείας, δυστυχώς απουσιάζουν οι ηγετικές μορφές που θα παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η βιβλιογραφία αναφέρει πως οι ηγέτες γεννιούνται με ιδιαίτερα χαρίσματα (Montana & Charnov, 1993), ενώ τα αποτελέσματα της έρευνας θέλουν τους ηγέτες να αναδεικνύονται κυρίως μέσα από την εργασία τους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, τα ανώτερα και τα μεσαία διοικητικά στελέχη μπορούν να λειτουργήσουν ως ηγέτες. Η επιτυχία στην άσκηση του ρόλου διασφαλίζεται με τη γνώση, τις ικανότητες, την ηθική, την επικοινωνία, την ανθρώπινη συμπεριφορά και τη συνεχή εκπαίδευση. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων προσδίδουν στον ηγέτη οραματισμό, συναισθηματική νοημοσύνη, παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και άσκηση διοίκησης. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά αποτελούν αποδεδειγμένα μερικά από τα βασικά στοιχεία κάθε ηγετικής συμπεριφοράς η οποία ασκείται επωφελώς και αποτελεσματικά.

Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των ηγετών-προϊσταμένων είναι το όραμα και η ικανότητα επικοινωνίας. Επίσης, απαραίτητο είναι να υιοθετούν υποστηρικτική στρατηγική και να καθοδηγούν, να εκπαιδεύουν με ηθικές αξίες και με επιστημονικότητα την ομάδα τους. Είναι σημαντικό ακόμη να έχουν ανεπτυγμένη κριτική ικανότητα και σκέψη προκειμένου να αξιολογούν τις ανάγκες της ομάδας, τις ιδιαιτερότητές της και τις δυνατότητες των μελών της (Babatsikou & Gerogianni, 2012).

#### **7.4 Management-Ηγεσία**

Στην παρούσα ενότητα διερευνήθηκαν οι αντιλήψεις και το μέτρο σύνδεσης ανάμεσα στο μάνατζμεντ και στην ηγεσία, οι πηγές δύναμης του manager και του ηγέτη στο χώρο της εργασίας, καθώς και τα βασικά προαπαιτούμενα ενός μοντέλου επιτυχούς διοίκησης και ηγεσίας.

Πολλοί μελετητές έχουν αναφερθεί στους όρους του ηγέτη και του manager, τους οποίους και θεωρούν συνώνυμους. Στην πραγματικότητα οι όροι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους και η έρευνα έρχεται να επιβεβαιώσει τη διαφοροποίηση αυτή, καθώς η καταγραφή των απόψεων θέλει τον manager να ταυτίζεται με την άσκηση της εξουσίας και του ελέγχου, να ενδιαφέρεται για την παραγωγή έργου, να διορίζεται, να πράττει τα πράγματα σωστά, ενώ ο ηγέτης αναδεικνύεται μέσα από την εργασία του, ενδιαφέρεται για τον εργαζόμενο, παρακινεί και επηρεάζει την ομάδα, έχει όραμα και χαρακτηριστικά που τον κάνουν να ξεχωρίζει, πράττει σωστά πράγματα. Συνεπώς ο ηγέτης παρουσιάζει χαρακτηριστικά καλού manager χωρίς να αποδεικνύεται το αντίθετο. Ο manager διαχειρίζεται και ελέγχει γιατί διορίστηκε να το κάνει, ενώ ο

ηγέτης κερδίζει την εμπιστοσύνη γιατί διακρίνεται από χαρακτηριστικά που τον κάνουν να ξεχωρίζει.

Μια επιχείρηση για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της αγοράς και του ανταγωνισμού χρειάζεται managers και ηγέτες (Lunenburg, 2001). Η έρευνα αποκαλύπτει μια ποικιλομορφία απόψεων καθώς οι ερωτώμενοι θεωρούν πως ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να είναι manager και ηγέτης ταυτόχρονα, να είναι μόνο manager, ενώ σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να είναι μόνο ηγέτης. Η ταυτόχρονη άσκηση management και ηγεσίας θεωρείται ιδιαίτερα ενθαρρυντική και αποτελεί το ιδανικό μοντέλο, το οποίο - έστω και υπό προϋποθέσεις - υφίσταται ως δυνατόν και πιθανόν να υπάρχει. Η διαφορετικότητα των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που διέπουν έναν manager και έναν ηγέτη, καθιστούν δύσκολη την συνύπαρξη διοίκησης και ηγεσίας ταυτόχρονα από ένα διοικητικό στέλεχος. Ωστόσο, με τη σωστή τεχνογνωσία πάνω στο αντικείμενο της διοίκησης, τον σωστό οραματισμό, και την ικανότητα οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε να συνδυάσει ηγεσία και management, καθώς ένας αποτελεσματικός manager μπορεί να είναι ασκεί και ηγεσία.

Ο ηγέτης δεν επιβάλλεται στους συνεργάτες του μέσα από την ισχύ που του δίνει η θέση ή το τυπικό αξίωμα που έχει καταλάβει, γεγονός που σημαίνει πως η ηγετική συμπεριφορά είναι κάτι περισσότερο από τη θέση που κάποιος έχει στην ιεραρχία. Πράγματι είναι δυνατόν κάποιος λόγω της τυπικής θέσης που κατέχει να μπορεί να φέρνει σε πέρας τη λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός εργασιακού χώρου. Ωστόσο αυτό δεν σημαίνει πως ασκεί αποτελεσματική ηγεσίαν (Χυτήρης, 2006).

Η κατοχή και η άσκηση εξουσίας αποτελούν ουσιαστικά το τυπικό δικαίωμα που κάποιος κατέχει στο να διοικεί και να αποφασίζει, και απορρέει από το θεσμικό ρόλο του ρόλο αλλά και από τη θέση που κατέχει στη διοικητική ιεραρχία. Αυτή η θέση στη διοικητική πυραμίδα παρέχει το τυπικό θεσμικό δικαίωμα ελέγχου αναφορικά με την εκπλήρωση των καθηκόντων και υποχρεώσεων στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος. Η δύναμη του ηγέτη αποτελεί ουσιαστικά ένα μέσο επιβολής, χωρίς ωστόσο να γίνεται αντιληπτή από τους συνεργάτες του ως παραβίαση των βασικών αξιών, παραδοχών και πιστεύω (Rost, 1991; Zaleznik, 1997).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η ύπαρξη δύναμης και ισχύος δεν συνεπάγεται απαραίτητα και εξουσία. Η δύναμη αποτελεί χαρακτηριστικό προσωπικότητας, η ισχύ είναι απόρροια θέσης, ενώ η εξουσία χαρακτηρίζεται από το γνώρισμα της δύναμης και της ισχύς. Η δύναμη και η ισχύ είναι πλεονεκτήματα σε ένα άτομο, αρκεί αυτό να μην είναι γαντζωμένο στην εξουσία.

Η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων αποτελεί το σημείο κλειδί, πάνω στο οποίο στηρίζεται η ευημερία και η βελτίωση ενός οργανισμού. Ο συνδυασμός manager και ηγέτη θεωρείται ο καταλληλότερος για να επηρεάσει την αποδοτικότητα, η οποία προκύπτει μέσα από τις αρμοδιότητες που ο κάθε ένας έχει ξεχωριστά. Ο manager μέσω του ελέγχου και του κύρους της διοικητικής θέσης που του ανατίθεται, ενώ ο ηγέτης μέσω της έμπνευσης και της παρακίνησης που τον χαρακτηρίζει. Σε αμοιβαία αποκλειόμενο σενάριο, ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα κυρίως λόγω της γενικότερης εικόνας του, να μπορεί μόνος του να αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων ενός οργανισμού.

Οι εργαζόμενοι για να αυξήσουν την αποδοτικότητα σε έναν οργανισμό υγείας, χρειάζονται παρακίνηση, ικανοποίηση των αναγκών τους, έμπνευση, οραματισμό, εμπιστοσύνη, έναν ηγέτη που θα ασκήσει επιρροή και θα κατευθύνει τις πράξεις και τις συμπεριφορές τους (Δικαίος και συν., 1999; Hudson, 2008; Schmalenberg & Kramer, 2009). Η έρευνα συγκλίνει προς αυτή την άποψη καθώς οι εργαζόμενοι επιζητούν την ύπαρξη ενός ηγετικού στελέχους που θα τους παρακινήσει, ενώ κάνουν αναφορά και στο ρόλο του manager ο οποίος διοικώντας σωστά μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα.

Για την επιτυχία ενός οργανισμού υγείας η άσκηση της διοίκησης θα πρέπει να συνδέεται με την άσκηση της ηγεσίας και επιπλέον για να είναι αποτελεσματική η διοίκηση χρειάζεται να απαλλαγεί από το γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης, να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό και να χαρακτηρίζεται από αξιοκρατία, συνεργατική κουλτούρα και διαφάνεια (Σαΐτης, 2005; Κασάπης, 2009). Τα παραπάνω αποδεικνύονται και μέσα από την έρευνα, καθώς όπως υποστηρίζεται ο συνδυασμός manager-ηγέτη θα επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα, ενώ η διοίκηση θα επηρεάσει αποτελεσματικά τους εργαζόμενους μόνο με την άσκηση ηγεσίας.

Επίσης, οι ηγέτες-προϊστάμενοι χρειάζεται να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σεβασμό, να είναι αποδεκτοί από την ομάδα, να προγραμματίζουν τις δραστηριότητές της σύμφωνα με τις ανάγκες του προσωπικού, να προάγουν την εκπαίδευση, την πρωτοβουλία, την συμμετοχή των εργαζομένων, την ομαδική επίλυση των προβλημάτων, την έρευνα και να είναι πρότυπο για την ομάδα (Gogos, 2011). Η ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών και των τμημάτων του οργανισμού στηρίζεται σε ηγέτες-προϊστάμενους με διορατικότητα, κύρος, αυτοσεβασμό, αγάπη για τη γνώση και ικανότητα προσαρμογής στις εξελίξεις. Απαραίτητη είναι η γνώση του έργου και των στόχων του νοσοκομείου και της υπηρεσίας καθώς και η συνεχής ενημέρωση του προσωπικού για θέματα σχετικά με τον οργανισμό και την υπηρεσία. Ο συνδυασμός αυτών των χαρακτηριστικών αναδεικνύουν ένα αποτελεσματικό ηγέτη (Gerogianni & Gerogianni, 2011).

Οι τρόποι για να διαπιστωθεί μια σύγκρουση στον εργασιακό χώρο είναι πολλοί. Οι εργαζόμενοι σημειώνουν την συζήτηση και την καταγραφή γεγονότων και συμβάντων, ενώ αναφέρονται σε συμπτώματα σχετικά με την αποδοτικότητα, την συμπεριφορά και τη συνεργασία, όπως μειωμένη απόδοση-παραγωγικότητα, κακές διαπροσωπικές σχέσεις, ένταση μεταξύ συγκρουσιακών ομάδων και κακή συνεργασία.

Αντίστοιχα, πολλοί είναι και οι τρόποι για να διευθετηθεί μια σύγκρουση στον εργασιακό χώρο. Οι τεχνικές αποφυγής συγκρούσεων που διαπιστώνονται στην έρευνα περιλαμβάνουν τις τακτικές συναντήσεις με το προσωπικό για τη διερεύνηση πιθανών προβλημάτων, το σαφές οργανόγραμμα με σαφή περιγραφή αρμοδιοτήτων και ρόλο, την ανάθεση ρεαλιστικών στόχων, δίκαιο και αξιοκρατικό σύστημα προαγωγών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η προσωπικότητα του ηγέτη και η οικονομική συγκυρία αποτελούν τους βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός οράματος στον εργασιακό χώρο. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα δημιουργήσει το όραμα, θα οδηγήσει με ασφάλεια την ομάδα του προς την επίτευξη σωστού στόχου. Η οικονομική συγκυρία αφορά την σημερινή οικονομική κατάσταση, αλλά και τις οικονομικές παροχές-κίνητρα στους εργαζόμενους που είναι πιο αποδοτικοί ως μέτρο ανταμοιβών. Αντίθετα, η πίεση που ασκεί η διοίκηση και η πίεση των εργαζομένων δεν φαίνεται να συντελούν σημαντικά στη διαμόρφωση ενός οράματος στον εργασιακό χώρο.

## 7.5 Περιορισμοί της μελέτης

Παρόλο που κατεβλήθη κάθε δυνατή προσπάθεια σε κάθε στάδιο της μελέτης για την επιτυχή και ολοκληρωμένη διεξαγωγή της, παρατηρούνται αδύνατα σημεία ως προς το εργαλείο και τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε. Λόγω του σχετικά μικρού δείγματος, τα αποτελέσματα που προέκυψαν δεν είναι δυνατό να αποτελέσουν γενίκευση των απόψεων και των στάσεων του ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολο των νοσοκομείων της χώρας.

Το ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο) που χρησιμοποιήθηκε στη μελέτη δεν αποτέλεσε ήδη υπάρχουσα σταθμισμένη κλίμακα. Δημιουργήθηκε, στηριζόμενο σε εργαλεία άλλων μελετητών και προσαρμόστηκε στο σκοπό της παρούσας μελέτης σύμφωνα με την εμπειρία του μελετητή.

Ως προς τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου εστιάζει αποκλειστικά σε ορισμένους μόνο τομείς του υπό διερεύνηση θέματος, με αποτέλεσμα τον περιορισμό έκφρασης των ερωτώμενων. Η μεθοδολογία που θα συνδύαζε ποιοτική (σε βάθος συνέντευξη) και ταυτόχρονα ποσοτική έρευνα, ενδεχομένως να αναδείκνυε επιπλέον τομείς σχετικούς με τη θεματολογία της παρούσας μελέτης.



## Συμπεράσματα

Ο εργασιακός χώρος αποτελεί ένα πεδίο συλλογικής δραστηριότητας καθώς και ένα «δυναμικό πεδίο» μέσα στο οποίο διαφορετικές, ετερόκλητες, και πολλές φορές αντίρροπες δυνάμεις οφείλουν να επιτύχουν μια ισορροπία και να συνθέσουν ένα κοινό και ικανοποιητικό για όλους αποτέλεσμα. Η αλληλεπίδραση αυτών των δυνάμεων επιτυγχάνει πολλές φορές μια ισορροπία η οποία νομοτελειακά και κάτω από διαφορετικές συνθήκες κάθε φορά μεταβάλλεται, ανατρέπεται βίαια, σταθεροποιείται κ.ο.κ. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι ο εργασιακός χώρος, ως ένα διακριτό μέρος της ανθρώπινης δραστηριότητας, αποτελεί ένα ευμετάβλητο τοπίο όπου αναπτύσσεται τόσο η ατομική όσο και η συλλογική προσπάθεια με συνέπεια τη δημιουργία μιας δυναμικής η οποία αλλάζει τη συνολική κατάσταση προς τη μία ή την άλλη κατεύθυνση. Σύμφωνα με τη θεωρία της δυναμικής των ομάδων, η συμπεριφορά ενός ατόμου σε ένα συλλογικό χώρο δεν αποτελεί προϊόν μόνο παραγόντων που οφείλονται στην προσωπικότητα. Αντίθετα, είναι προϊόν μιας σειράς παραμέτρων και παραγόντων οι οποίοι εξαρτώνται από το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η ατομική δράση σε σχέση με την αλληλεπίδραση όλων των συνιστωσών του περιβάλλοντος.

Είναι σαφές ότι εντός αυτού του πλαισίου ο ρόλος της διοίκησης και της ηγεσίας είναι νευραλγικός, αφού ουσιαστικά καλείται να καθοδηγήσει και να συντονίσει ένα σύνολο ανθρώπων το οποίο δεν αποτελεί μια στατική μάζα, αλλά μια δυναμική συλλογική οντότητα με τη δική της δυναμική, το δικό της τρόπο λειτουργίας, τα δικά της χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Η λειτουργία αυτή αποδεικνύεται άλλοτε ομαλή, σχετικά σταθερή ή προβλέψιμη και άλλοτε ευμετάβλητη, συγκρουσιακή και απρόβλεπτη. Ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να λειτουργήσει στο πλαίσιο ενός εργασιακού χώρου για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των συνεργατών του είναι καθοριστικός, καθώς από αυτόν εξαρτάται η δημιουργική διαχείριση της δυναμικής της ομάδας εντός του εργασιακού χώρου. Αυτό σημαίνει πως οφείλει να ερμηνεύει τα βασικά χαρακτηριστικά τους, να διαμορφώνει τους όρους συνεργασίας τους, να αφομοιώνει τις ανάγκες της ομάδας, να ασκεί χρηστή διοίκηση με αξιοκρατία, αντικειμενικότητα και αίσθημα δικαιοσύνης.

Το σημερινό ελληνικό νοσοκομείο, ενταγμένο σε ένα σύνθετο σύστημα υγείας, υποχρεούται στην παροχή ενός διαφοροποιούμενου φάσματος υπηρεσιών υγείας. Το αυξημένο κόστος, η «στενότητα» πόρων και η συνεχώς αυξημένη ζήτηση και απαιτήσεις για ποιότητα, επιβάλλουν την υιοθέτηση ενός συστήματος διοίκησης-διαχείρισης, για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και των μεταβολών, αλλά και για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων. Για την επίτευξη ενός βέλτιστου επιπέδου υγειονομικών υπηρεσιών προς τους ασθενείς, δεν αρκεί μόνο η ικανότητα των εργαζομένων, αλλά χρειάζεται και η διάθεσή τους, για να αποδώσουν έργο. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η διοίκηση καλείται να διαμορφώσει συνθήκες μέσα στις οποίες οι εργαζόμενοι αξιοποιούν τα προσόντα που διαθέτουν.

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα κύρια ζητήματα του σύγχρονου μάνατζμεντ που ενδιαφέρεται για την βελτίωση του ρυθμού αύξησης της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του εργαζόμενου μέσω της ικανοποίησης που λαμβάνει από την παραγωγική του δραστηριότητα. Η μη ικανοποίηση των εργαζομένων οδηγεί στο εργασιακό άγχος που αποτελεί την κύρια πηγή επαγγελματικών, προσωπικών, ψυχικών και οργανικών προβλημάτων. Οι εργαζόμενοι που αναγκάζονται να ζουν καθημερινά σε αγχώδεις καταστάσεις είναι σίγουρο ότι θα λάβουν εσφαλμένες επαγγελματικές αποφάσεις, θα δημιουργήσουν συγκρούσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον και θα επηρεάσουν αρνητικά τη παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού.

Στα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία, παρατηρούνται περιορισμοί από το ιδιότυπο διοικητικό μοντέλο που εφαρμόζουν σε σημαντικά θέματα πολιτικής προμηθειών, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (εκπαίδευση, υποκίνηση, ανάπτυξη), σύλληψης, σχεδιασμού και υλοποίησης ενός συναινετικού σχεδίου δράσης. Ο προγραμματισμός, στην καλύτερη περίπτωση παρουσιάζει δυσλειτουργίες και ελλείψεις στα επιμέρους συστατικά στοιχεία του (κριτήρια για τη λήψη αποφάσεων, μελέτη εναλλακτικών δυνατοτήτων, υιοθέτηση κατάλληλης μεθοδολογίας) και στην χειρότερη, απουσιάζει από τα δημόσια νοσηλευτήρια, καθιστώντας τα δυσκίνητα.

Η ηγεσία και τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης διαδραματίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας. Συνεπώς είναι ζωτικής σημασίας η ύπαρξη μιας ηγεσίας με όραμα, η οποία με στρατηγικό σχεδιασμό να συνδέει όλες τις ομάδες συμμετεχόντων για τη βελτίωση της παρεχόμενης φροντίδας υγείας και της ικανοποίησης των εργαζομένων, κατά τη διαχείριση της οργανωτικής διαδικασίας του νοσοκομείου.

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα και κοινώς αποδεκτά χαρακτηριστικά που να καθιστούν περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματική την παρουσία ενός ηγέτη στο χώρο της εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ένας σχετικισμός σχετικά με την ταυτότητα του αποτελεσματικού ηγέτη, καθώς η δράση και το έργο του εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από μια σειρά παραγόντων που μπορεί να ταιριάζουν σε μία συγκεκριμένη κατάσταση ενώ σε κάποια άλλη να λειτουργούν αρνητικά. Ωστόσο, στο πλαίσιο των μελετών και των ερευνών για την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά έχει διαμορφωθεί ένας κοινός τόπος ο οποίος περιλαμβάνει κάποιους βασικούς άξονες και βασικές αρχές που μπορούν να υιοθετηθούν ως καλές πρακτικές στο χώρο της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Πολλές έρευνες στο χώρο του μάνατζμεντ και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν αναδείξει πως οι συναισθηματικές δεξιότητες και η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλουν αποφασιστικά στον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία ασκείται αποτελεσματικά και επιτυχημένα (Κουτούζης, 1999; Lussier & Acha, 2010; Northouse, 2012). Και είναι ιδιαίτερα σημαντικό να τονιστεί ότι το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν είναι ένα στατικό κληρονομούμενο βιολογικό προνόμιο κάποιων. Αντίθετα, πρόκειται για δεξιότητα η οποία μπορεί να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί μέσα σε ένα κοινωνικό περιβάλλον, αρκεί κάποιος να συνειδητοποιήσει την ανάγκη για συστηματική και ηθελημένη καλλιέργεια.

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι σαφές ότι έχει ανάγκη από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, αφού θέματα όπως η αυτοπεποίθηση, η αυτογνωσία, ο αυτοέλεγχος, η άσκηση συναισθηματικής επιρροής, η ενσυναίσθηση, η διαχείριση της διαφοράς, η διαχείριση των συγκρούσεων, αποτελούν θεμελιακά στοιχεία μιας αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς. Σύμφωνα D. Coleman, (1995) εισηγητή του συγκεκριμένου όρου στη διεθνή βιβλιογραφία, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τον κρισιμότερο παράγοντα επιτυχίας στην αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας στον εργασιακό χώρο.

Από τις μελέτες προκύπτει, πως ο manager και οι ηγέτες είναι διαφορετικές έννοιες, η διαφορετικότητα των οποίων προσδιορίζεται στους στόχους, στον τρόπο υλοποίησης του έργου, στην εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους και στις σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους (Rost, 1991; Zaleznik, 1997; Χυτήρης, 2006). Συνεπώς, υπάρχει στην πράξη διαφοροποίηση στην έννοια της ηγεσίας και της διοίκησης, όμως οι λειτουργίες και των δύο είναι απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.

Το νοσοκομείο έχει έντονο γραφειοκρατικό σύστημα το οποίο περιορίζει τα διοικητικά στελέχη να κάνουν τις αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, διότι ο προσδιορισμός των εργασιακών καθηκόντων είναι ακριβής και αντικειμενικός με αποτέλεσμα να αποθαρρύνεται το προσωπικό από το να ενεργεί και να σκέφτεται ανεξάρτητα. Επίσης η ύπαρξη πολλών κλιμακίων ιεραρχίας οδηγεί σε αργή λήψη αποφάσεων και ενεργειών. Σε αυτή την περίπτωση τα νεώτερα διοικητικά στελέχη απογοητεύονται και οδηγούνται σε μια παθητική κατάσταση συμμόρφωσης προς το καθεστώς.

Οι ιδιαιτερότητες των οργανισμών υγείας, με την αυξημένη πολυπλοκότητα και τα αντικρουόμενα συμφέροντα, απαιτούν μια νέα αντίληψη όσον αφορά την διοίκηση των νοσοκομείων. Απαιτείται εφαρμογή του νοσοκομειακού management, χρήση νέας τεχνογνωσίας, επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, σωστή διαχείριση όλων των πόρων με κριτήριο την παροχή ποιότητας υπηρεσιών υγείας.

Η συμβολή της μελέτης έγκειται στο ότι παρείχε τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό ενός δημόσιου νοσοκομείου να εκφράσει τις απόψεις του για τον ρόλο της διοίκησης και της ηγεσίας στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Επιπλέον, προσέγγισε μια από τις κατ' εξοχήν σημαντικές παραμέτρους, την υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα του νοσοκομείου, σε μια προσπάθεια ανάδειξης και αξιολόγησης των αδυναμιών του, στο πλαίσιο των χαρακτηριστικών που το διακρίνουν.

Είναι θετικό στοιχείο για την επιτυχία ενός οργανισμού, η άσκηση της διοίκησης να συνδέεται άμεσα με την άσκηση της ηγεσίας. Η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση, σε συνδυασμό με την αποτελεσματική ηγεσία στο χώρο της εργασίας, θα οδηγήσει τον νοσοκομειακό οργανισμό στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην εσωτερική βελτίωση και στην επίτευξη των καλύτερα δυνατών αποτελεσμάτων. Το τελικό αποτέλεσμα, όλης της προσπάθειας, είναι η ικανοποίηση του ασθενή που αποτελεί το πρωταρχικό ζητούμενο.

## Προτάσεις

Οι βαθιές αλλαγές που συντελούνται στις δομές της κοινωνίας, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε εθνικό επίπεδο επιβάλλουν την αλλαγή του διοικητικού συστήματος στο χώρο της υγείας. Ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης θα συμβάλλει στη βελτίωση τόσο των συνθηκών οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού, όσο και των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Το νέο μοντέλο διοίκησης θα πρέπει να είναι αξιοκρατικό, να στηρίζεται στις αρχές της διαφάνειας, της νομιμότητας και της αμεροληψίας.

Θεμελιώδης αρχή της επιτυχούς άσκησης της διοίκησης θα πρέπει να είναι η νομιμότητα, η υποχρέωση δηλαδή της διοίκησης, όλων των υπηρεσιών και των οργάνων να τηρούν τους κανόνες της νομιμότητας όπως τους έχει θεσπίσει ο νομοθέτης. Επίσης οι διοικούντες θα πρέπει να διέπονται από αμεροληψία, ώστε τόσο οι διοικούμενοι όσο και οι πολίτες να διακατέχονται από αίσθημα εμπιστοσύνης και ασφάλειας προς την διοίκηση.

Απαραίτητο κρίνεται η αποχή της διοίκησης από κάθε πολιτική-κομματική δραστηριότητα. Επιβάλλεται η εκάστοτε διοίκηση να αποστασιοποιείται από τις κομματικές αρχές, να λειτουργεί με βάση την αρχή της ουδετερότητας, προασπίζοντας με αυτό τον τρόπο το δημόσιο συμφέρον. Στο δημόσιο τομέα, απαιτείται η ρύθμιση των χρεών των νοσηλευτικών μονάδων, η καταπολέμηση της διαπλοκής και η ορθολογιστική χρήση των ασφαλιστικών ταμείων.

Θα πρέπει να θεσπιστούν συγκεκριμένες προδιαγραφές και κανόνες, που θα αφορούν την διακίνηση των ασθενών και των υλικών και να υπάρξει η ανάλογη βούληση από τα υπεύθυνα όργανα της πολιτείας. Η λειτουργική οργάνωση και διοίκηση των νοσοκομείων, θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη τα δικαιώματα των ασθενών και ευρύτερα των χρηστών των υπηρεσιών υγείας. Η υποχρέωση των διοικούντων να προβαίνουν σε δημόσια ανακοίνωση όλων των ενεργειών και των αποφάσεων τους με σκοπό τη διαφάνεια της δράσης τους, δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και προόδου. Επίσης, αλλαγή χρειάζεται και στην κουλτούρα του οργανισμού, η οποία από «κουλτούρα εξουσίας» πρέπει να μετατραπεί σε «επιτελική κουλτούρα».

Η διοίκηση είναι στην αρμοδιότητα των υψηλά ισταμένων και χρειάζεται να επικεντρώσει την προσοχή της στους τιθέμενους στόχους, αλλά και τα καθήκοντα του κάθε εργαζομένου.

Η σύγχρονη Διοικητική Επιστήμη παραδέχεται πως η πιο σημαντική πλουτοπαραγωγική πηγή μιας χώρας δεν είναι οι φυσικοί και οι υλικοί πόροι αλλά το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θεωρείται μείζονος σημασίας λόγω της αναντικατάστατης δυνατότητάς του να μαθαίνει, να σκέφτεται, να επινοεί και να παίρνει πρωτοβουλίες. Η αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού ενισχύει την απόδοση και προωθεί την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους θα πρέπει να υποστηρίζεται, να επιδιώκεται.

Αναγνωρίζεται η προσφορά του προσωπικού και δημιουργείται η αίσθηση σημαντικότητας του έργου του, στοιχείο που οδηγεί σε ανύψωση του φρονήματος των εργαζομένων αναβαθμίζοντας την ποιότητα της εργασίας μέσω μιας πολιτικής κινήτρων. Η χρήση των γνώσεων, των εμπειριών και της δημιουργικότητας του προσωπικού, αποτελεί σοβαρό κίνητρο αποδοτικότητας. Ως αποτέλεσμα, το προσωπικό θα είναι σε θέση να δεχθεί και να προσαρμοστεί γρήγορα σε όποιες αλλαγές, ακόμη και να προθυμοποιηθεί σε ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών.

Η διοίκηση υποχρεούται να αναπτύξει σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων, καθώς η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και υπευθυνότητας από την ηγεσία, η ικανότητα των στελεχών να «ακούνε» και να «διευκρινίζουν», συντελούν στη δημιουργία περιβάλλοντος επικοινωνίας. Ένας σύγχρονος manager είναι υποχρεωμένος να καλλιεργεί το κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης ανάμεσα στους προϊστάμενους και τους υφιστάμενους.

Η ηγεσία οφείλει να μεριμνά για την ικανοποίηση των φιλοδοξιών και των αναγκών των εργαζομένων. Η εξοικείωση του προσωπικού με τη φιλοσοφία της διοίκησης, αποτελεί σημαντικό στοιχείο. Η συμμετοχή του προσωπικού σε θέματα λήψης αποφάσεων και η γνώση του τρόπου επίλυσης προβλημάτων και συγκρούσεων συντελεί σε αύξηση της παραγωγικότητας, επιφέροντας θετικά αποτελέσματα στην πορεία επίτευξης των στρατηγικών στόχων του νοσοκομείου.

Ο ρόλος της ηγεσίας στη διοίκηση των μονάδων υγείας είναι καθοριστικός, γι' αυτό κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών στελεχών. Η αντίληψη ότι οι ηγέτες δεν γεννιούνται αλλά γίνονται, σημαίνει πως πρέπει να προσφέρονται ευκαιρίες ανάπτυξης μέσω εμπειρίας στο χώρο της εργασίας, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι προσωπικές εμπειρίες και οι ανάγκες των στελεχών οι οποίες διαφοροποιούνται ανάλογα με τη διοικητική θέση που κατέχουν. Θα πρέπει να υπάρχουν προγράμματα όπου τα διοικητικά στελέχη να μπορούν να αναπτύξουν τις γνώσεις τους και τις ικανότητές τους. Η ανάπτυξη των στελεχών θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια συνεχής διαδικασία εξέλιξης και βελτίωσης καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής ζωής τους.

Τα νοσοκομεία πρέπει να ακολουθήσουν προσπάθειες αποκέντρωσης του μοντέλου διοίκησης ώστε οι υγειονομικές μονάδες να καταστούν περισσότερο ευέλικτες με δυνατότητες σχεδίων δράσης, δικτύωσης με τα στρατηγικά τμήματα του ιδιαίτερου περιβάλλοντος, ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και εισαγωγής μιας μετασχηματισμένης διοικητικής νοοτροπίας από όλα τα διοικητικά στελέχη του νοσοκομείου αναφορικά με τον επαναπροσδιορισμό χειρισμών στον άνθρωπο-εργαζόμενο.

## ΠΗΓΕΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αβραμίδης, Η., Καλυβά, Ε. (2006). *Μέθοδοι Έρευνας στην Ειδική Αγωγή: Θεωρία και Εφαρμογές*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Αλεξιάδης, Α.Δ. (2003). *Το εθνικό σύστημα υγείας στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Η προσπάθεια νόμου 2889/2001*, Εκδόσεις Δημοπούλου

Αλεξιάδης, Α.Δ., Περιστέρα Β. (1997). *Η έννοια του εκσυγχρονισμού στη δημόσια διοίκηση. Δημόσιος τομέας*, Τεύχος 133

Αλεξιάδης, Α.Δ., Σιγάλας, Ι. (1999). *Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας-Νοσοκομείων. Εμπειρίες, Τάσεις και Προοπτικές*, Εκδόσεις Ανοικτό Πανεπιστήμιο Πάτρας

Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ. (1999). *Βασικές αρχές διοίκησης διαχείρισης (management) υπηρεσιών υγείας*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (2012). *Αποφάσεις Οργανισμού του Γενικού Νοσοκομείου Κορίνθου*, Τεύχος Δεύτερο, Αρ. Φύλλου 3284, 10/12/2012, Αριθμ. Υ4α/οικ.112159

Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Ζυγά, Σ. (2008). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Υπηρεσιών και μονάδων Υγείας*, Διδακτικές σημειώσεις, Universita Telematica Internazionale Uninettuno, UTIU

Ζυγά, Σ. (2010). *Εισαγωγή στη Νοσηλευτική Επιστήμη*, Εκδόσεις Βήτα, Αθήνα

Ιωσηφίδης, Θ. (2003). *Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Ιωσηφίδης, Θ., Σπυριδάκης, Μ. (2006). *Ποιοτική κοινωνική έρευνα, Μεθοδολογικές προσεγγίσεις και ανάλυση δεδομένων*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα



- Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Μάνατζμεντ αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα
- Καριώτης, Π. (1992). *Μάνατζμεντ Υπηρεσιών Υγείας και Βιοϊατρική Τεχνολογία*, Εκδόσεις Euroclinica, Αθήνα
- Κασάπης, Π. (2009). *Δημόσια νοσοκομεία και σύγχρονη διοίκηση*, Διαθέσιμο σε: <http://www.sigmalive.com/inbusiness/opinions/199097>
- Κατωτικίδη, Γ. (2008). *Ιστορική Εξέλιξη του Management & Προοπτικές στο Σύγχρονο Περιβάλλον. Η ανάπτυξη της Διοικητικής Επιστήμης στον κλάδο των Υπηρεσιών Υγείας: Η περίπτωση του Νοσοκομείου Σερρών*, Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
- Κονταράτος, Α. (1990). *Η τέχνη της διοίκησης των επιχειρήσεων*, Εκδόσεις ΕΛΚΕΠΑ
- Koontz, H., O'Donnel, C. (1984). *Οργάνωση και διοίκηση. Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα
- Kotter, J. (2002). *Ο ηγέτης της αλλαγής*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές μάνατζμεντ. Τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
- Κυριαζή, Ν. (1998). *Η κοινωνιολογική έρευνα, κριτική επισκόπηση των μεθόδων και τεχνικών*, Ελληνικές Επιστημονικές Εκδόσεις, Αθήνα
- Λανάρα, Β. (2004). *Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών, Θεωρητικό και οργανωτικό πλαίσιο*, Εκδόσεις Λανάρα, Αθήνα
- Λιαρόπουλος, Λ. (1991). *Οργάνωση υπηρεσιών υγείας, σημειώσεις διδασκαλίας*, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα νοσηλευτικής
- Wolper, L.F. (2007). *Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας*, Τόμος Β, Το νοσοκομείο στα πλαίσια ενός συστήματος οργανωμένης παροχής φροντίδας, Εκδοτική σειρά 5, Mediforce
- Μάινα, Α., Αγραφιώτης, Δ. (1997). *Το νοσοκομείο ως Οργάνωση (Organization), Το σύγχρονο νοσοκομείο*, Ελληνικός Νοσηλευτικός Σύνδεσμος, τόμος 3, τεύχη 1 και 2, Αθήνα

- Μάινα, Α., Κτενάς, Ε., Αγραφιώτης, Δ. (1996). *Νέες τεχνολογίες και νοσοκομείο. Προκαταρκτική κοινωνιολογική έρευνα, Το Σύγχρονο Νοσοκομείο*, τόμος 2, τεύχος 3, Αθήνα
- Μαντζούκας, Σ. (2007). *Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα. Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση*, Ανασκόπηση, Νοσηλευτική 46(1):88-98, Διαθέσιμο σε: [http://www.hjn.gr/actions/get\\_pdf.php?id=201](http://www.hjn.gr/actions/get_pdf.php?id=201)
- Montana, P., Charnov, B.H. (1993). *Μάνατζμεντ, Σειρά Οικονομία & Διοίκηση*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Μπίτζιου, Ξ. (2012). *Μελέτη της άσκησης της ηγεσίας και της διευθυντικής στη διοίκηση της υγείας*, Διπλωματική Διατριβή, Master of Science in Health Management, Uninettuno University
- Μπουραντάς, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ, Οργανωτική θεωρία και Συμπεριφορά*, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Ξηροτήρη-Κουφίδου, Σ. (1995). *Οργανωσιακή Θεωρία*, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Θεσσαλονίκη
- Παπαγεωργίου, Γ. (1998). *Μέθοδοι στην κοινωνιολογική έρευνα*, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα
- Παυλόπουλος, Π. (1983). *Το διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα- Κομοτηνή
- Roussel, L. (2010). *Νοσηλευτική διοίκηση και ηγεσία*, Εκδόσεις Πασχαλίδης, Αθήνα
- Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*, Εκδόσεις: Ιδιωτική
- Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης.*, Διαθέσιμο σε: [http://paroutsas.jmc.gr/org\\_adm/org\\_diik4.htm](http://paroutsas.jmc.gr/org_adm/org_diik4.htm)
- Σαχίνη, Α., Καρδάση. (2004). *Μεθοδολογία έρευνας εφαρμογές στο χώρο της υγείας*, 3<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Βήτα, Αθήνα

- Σιγάλας, Ι. (1993). *Το νοσοκομείο στην Ελλάδα: χθες, σήμερα, αύριο*, Επιθεώρηση Υγείας, Τόμος 4, Τεύχος 23
- Σιγάλας, Ι. (1997). *Ο εκσυγχρονισμός των Ελληνικών Νοσοκομείων: προϋπόθεση απαραίτητη για την επιτυχία της υγειονομικής μεταρρύθμισης*, Επιθεώρηση της υγείας, Τόμος Η, Τεύχος 44
- Στάγκος, Μ.Π. (2000). *Στην ηγεσία πρώτο ρόλο παίζει η προσωπικότητα*, Συνέντευξη με τον Dr Robert I. Taylor, σελ. 55-59
- Τζωτζάκη, Α., Τζωτζάκης, Κ. (1992). *Οργάνωση και διοίκηση (Μάνατζμεντ)*, Εκδόσεις Rossili, Αθήνα
- Τυλάκη, Π. (1991). *Το ζήτημα της αποτελεσματικότητας του Δημόσιου Τομέα και ειδικότερα των δημόσιων Υπηρεσιών Υγείας*, Επιθεώρηση της υγείας, Τόμος Β, Τεύχος 2
- Χολέβας, Γ. (1995). *Οργάνωση και διοίκηση (Μάνατζμεντ)*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Χολέβας, Γ. (1991). *Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων. Θεωρία και πράξη management*, Εκδόσεις Μπίλιας, Αθήνα
- Χυτύρης, Α.Σ. (2006). *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Φίλιος, Β. (1987). *Μάνατζμεντ και παραγωγικότητα*, Εκδόσεις Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας
- Φωτόπουλος, Ν. (2013). *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*, Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Alleyne, J., Jumaa, M.O. (2007). *Building the capacity for evidence-based clinical nursing leadership: the role of executive co-coaching and group clinical supervision for quality patient services*, Publication Types, MeSH Terms

Babatsikou, F., Gerogianni, G. (2012). *Nursing department: criteria of creation of an achieved model*, *Rostrum of Asclepius*, 11 (1): 17-27

Bakalis, N., Batsolaki, M. (2006). *Characteristics in designing an organization Application in nursing institution*, *Nosileutiki*, 45(1):59-67

Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*, New York: Free Press

Bennis, W. (1999). *The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives and Co-operation of followers*” *Organization dynamics*, 28/1, 71-80, Ο.π σε Δαλακούρα, Α (2006: 75), *Ανάπτυξη ηγετών από ηγέτες: ο ρόλος των γραμμικών στελεχών και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*. Διδακτορική διατριβή, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Διαθέσιμο σε: <http://phdtheses.ekt.gr/eadd/handle/10442/17354>

Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper & Row

Blake, R.R., Mouton, J.S. (1981). *The Versatile Manager: A Grid Profile*, Dow Jones – Irwin

Boles, H., Danenport, J. (1975). *Introduction to Educational Leadership*, New York

Brink, J.P., Wood, J.M. (1998). *Advanced design in nursing research*, 2nd ed, London, Sage Publ

Bush, T. (2005). *Theories of educational leadership and management*, London: Sage Pub. ο.π. σε Κατσαρός, Ι. (2008:99) *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Διαθέσιμο σε: [http://www.pi-schools.gr/programs/epim\\_stelexoi/epim\\_yliko/book3.pdf](http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf)

Cashman, S.D. (1998). *America Ascendant: From Theodore Roosevelt to FDR in the Century of American Power, 1901-1945*, New York: New York University Press

- Certo, S. C. (1980). *Principles of modern management. Functions and systems*, Wm. C. Brown Company publishers, USA
- Cohen, S., Brand, R. (1993). *Total Quality Management in government*, Ed.: Jossey-Bass, San Francisco
- Collier, J., Esteban, R. (2000). *Systemic leadership: Ethical and Effective*, Leadership & organization development Journal, 21/4, 207-215
- Dean, J. (1995). *Managing the primary school*, London: Routledge
- Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*, Cambridge, MA: MIT Center for Advance Engineering Study
- Draft, R.L. (1991). *Management*, The Dryden Press, Chicago
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*, Ed.: Sir Isaac Pitman and Sons, London
- Fielder, F.E. (1967). *A theory of Leadership Effectiveness*, New York: Mc Graw-Hill
- Follet, M.P. (1942). *Dynamic Administration*, Ed.: Harper
- Gantt, H.L. (1916). *Industrial Leadership*, Ed.: Yale University Press, New Haven
- Gerogianni, G., Gerogianni, S. (2011). *Nurse's role in organization and management of Renal Care Unit*, Dialysis Living, 31:16-24
- Gilberth, F.B., Gilberth, E.C. (1948). *Cheaper by the dozen*, Thomas Y. Crowell Company, New York
- Gogos, C. (2011). *Management in public and private hospital in Greece*, Rostrum of Asclepius, 10 (1): 10-21
- Gray, E.R., Smeltzer, L.R. (1989). *Management. The competitive edge*, Macmillan Publishing Company, New York
- Hersey, P., Blanchard, K. (1977). *Management of Organization Behavior*, Prentice Hall
- Holloway, I., Wheeler, S. (1996). *Qualitative research for nurses*, Blackwell Sciences, Oxford
- House, R.J., Aditya, R.N. (1997). *The social scientific study of leadership: Quo vadis?* Journal of Management, 23, 445-456

- Hoy, W., Miskel, C. (1978). *Education Administration*, New York
- Huberman, M.A., Miles, B.M. (1998). *Data management and analysis method*, In: Denzin KN, Lincoln SY (eds) *Collecting and interpreting qualitative materials*, Thousand Oaks, Sage Publ:179–210
- Hudson, T. (2008). *Delegation: Building a foundation for our future nurses leaders*, *J Med Surg Nurs*, 17 (6): 396-399, 412
- Hollander, E.P. (1985). *Power and leadership*, In G. Lindzey & Aronson, (Eds) *The handbook of social psychology*, New York: Random House, pp. 485-537
- Katz, D., Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organization*, New York
- Kilpatrick, J. (1974). *Conservative View*, Sun Herald
- Kootz, H., O'Donnell, C. (1959). *Principles of Management*, New York
- Kotter, J. P. (2002). *A force for change: How leadership differs from management*, 2<sup>nd</sup> edition, New York, NY: Free Press
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*, New York: Harper  
*Literature*, *Journal of Applied Psychology*, pp. 35 -71
- Lunenburg, F. (2011). *Leadership versus Management: A key Distinction-At least in theory*, *International Journal of Management, Business, and Administration* volume 14, Number1, Διαθέσιμο σε: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Leadership%20versus%20Management%20IJMBA%20V14%20N1%202011.pdf>
- Lussier, R.N., Achua, C.F. (2010). *Leadership: Theory, application, skill development*, 4<sup>th</sup> ed., Egan, MN: Thompson South-Western
- May, A.K. (1994). *Interview techniques in qualitative research: concerns and challenges*, In: Morse MJ (ed) *Critical issues in qualitative research methods*, Newbury Park, Sage Publ, 1994:188–201
- Mayo, E. (1945). *The human problems of an industrial civilization*, Macmillan Publishing Company, New York

- Mitton, D.G. (1969). *Leadership: one more time*, Industrial Management Review, 77-83, Αναφέρεται: Roussel (2010) *Νοσηλευτική Διοίκηση και Ηγεσία*, Εκδόσεις: Πασχαλίδης
- Morse, M.J., Field, A.P. (1996). *Nursing research: The application of qualitative approach*, London, Chapman & Hall
- Northouse, G. (2007). *Leadership theory and practice*, 3<sup>rd</sup> edition, New Delhe, Sage publications
- Northouse, P.G. (2012). *Introduction to Leadership, Concepts and practices*, USA: Sage Publications
- Nostrand P. (1973). *Headmasters; In Theory and Practice*, University of Washington Press
- Oppenheim, A.N. (1992). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*, Pinter, London
- Polit, F.D., Hungler, P.B. (1999). *Nursing research: Principles and methods*, Philadelphia, Lippincott
- Pride, W. M., Hughes, R.T., Kapoor, J.R. (1996). *Business*, 5<sup>th</sup> edition, Houghton Mifflin Company, USA
- Rost, C.J. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger Publishers, Westprt, Conncticut, London
- Schmalenberg, C., Kramer, M. (2009). *Nurse-physician relationships in hospitals: 20000 nurses tell their story*, Crit Care J Nurs, 29 (1): 74-83
- Senge, P.M. (1997). *Communities of leaders and learners*, Harvard Business Review, 75/5, 30-32, ο.π σε Δαλακούρα, Α. (2006: 76), *Ανάπτυξη ηγετών από ηγέτες: ο ρόλος των γραμμικών στελεχών και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*, Διδακτορική διατριβή, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Διαθέσιμο σε: <http://phdtheses.ekt.gr/eadd/handle/10442/17354>
- Stogdill, R.M. (1948). *Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the*
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*, Free Press, New York

- Strauss, A., Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd ed, Thousand Oaks, Sage Publ
- Taylor, F.W. (1947). *Scientific Management*, Ed.: Harper & Brothers, New York
- Tery, G.R. (1960). *Principles of Management*, 3<sup>rd</sup> edition, Homewood, III: R.D. Irwin
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis, types and software tools*, New York, Falmer
- Ulrich, D. (1997). *Hunan Resources champions*, HBSP
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*, Ed.: The Free Press
- Wellington, J. (2000). *Educational Research. Contemporary issues and Practical Approaches*, London: Continuum
- Zaleznik, A. (1977). *Managers and leaders: are the different?* *Harvard Business Review*, 55:67-78. ο.π. σε Κατσαρός, Ι. (2008: 99), *Οργάνωση και διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Διαθέσιμο σε: [http://www.pi-schools.gr/programs/epim\\_stelexoi/epim\\_yliko/book3.pdf](http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf)
- Zaleznik, A. (1977). *Managers and leaders: are the different?* *Harvard Business Review Clinical Leadership Management Rev.* 2004 May-Jun; 18(3):171-7, Διαθέσιμο σε: [www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15222154?log=activity](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15222154?log=activity)



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## Παράρτημα Α

ΑΙΤΗΣΗ

Σωτηροπούλου Αρετή  
Νοσηλεύτρια ΤΕ  
Μεταπτυχιακή φοιτήτρια  
Πανεπιστημίου Πελοποννήσου  
Κουτσοπόδι Αργους  
Αργος, ΤΚ 21 200  
Τηλ. 6955 996536

ΠΡΟΣ

ΤΟ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ  
ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ  
ΚΟΡΙΝΘΟΥ

**ΘΕΜΑ: “Άδεια συλλογής δεδομένων για την εκπόνηση διπλωματικής εργασίας”**

Αξιότιμα μέλη του Επιστημονικού Συμβουλίου,

Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Θεσμοί και Πολιτικές Υγείας» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου εκπονώ διπλωματική εργασία με θέμα: *«Ο ρόλος της διοίκησης και της ηγεσίας στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος στο δημόσιο νοσοκομείο: Η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Κορίνθου»*.

Επιβλέπων καθηγητής είναι η κ. Γείτονα Μαρία, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια στο Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου και μέλη της επιτροπής είναι η κ. Μπρίνια Βασίλική, Καθηγήτρια στο Τμήμα Marketing και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και ο κ. Σπυριδάκης Εμμανουήλ, Αναπληρωτής Καθηγητής στο Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου με γνωστικό αντικείμενο *«Κοινωνική Ανθρωπολογία των Εργασιακών Σχέσεων»*.

Για τη συλλογή των δεδομένων της διπλωματικής μου εργασίας θα χρησιμοποιηθεί ερωτηματολόγιο που απευθύνεται στο ανθρώπινο δυναμικό του νοσοκομείου σας. Παρακαλώ όπως εγκρίνετε τη συλλογή δεδομένων για την ως άνω διπλωματική εργασία στο χώρο του νοσοκομείου σας.

Επισημαίνω ότι για την εν λόγω μελέτη δεν θα υπάρξει ουδεμία οικονομική επιβάρυνση τόσο για το νοσοκομείο όσο και για τους συμμετέχοντες. Τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και θα τηρηθεί εμπιστευτικότητα των δεδομένων, ενώ τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν στην ακαδημαϊκή κοινότητα για επιστημονικούς λόγους. Δεν θα γίνει καμία αναφορά στους συμμετέχοντες σε οποιαδήποτε φάση της μελέτης ή της παρουσίασής της.

Επισυνάπτω σύντομο πρωτόκολλο της μελέτης που περιλαμβάνει την μεθοδολογία της έρευνας (σκοπός, επιμέρους στόχοι, ερευνητικά ερωτήματα, μέθοδος-εργαλείο συλλογής δεδομένων, συμμετέχοντες, χρονοδιάγραμμα και θέματα δεοντολογίας).

Για τυχόν περαιτέρω πληροφορίες, παρακαλώ όπως επικοινωνήσετε με την αιτούσα Σωτηροπούλου Αρετή (27510 91828, 6955 996536).

Με εκτίμηση

Σωτηροπούλου Αρετή



## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαδικασία κατά την οποία οι πόροι και οι δραστηριότητες ενός οργανισμού συντονίζονται για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων συνιστά τη διοίκηση του οργανισμού και περιλαμβάνει τις λειτουργίες του προγραμματισμού/σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης/κατεύθυνσης και του ελέγχου. Η ολοκλήρωση της διοίκησης υποστηρίζεται από την ανατροφοδότησή της καθώς και από την ενδεχόμενη τροποποίησή της.

Οι διάφορες θεωρίες της διοίκησης, ανάλογα με την εποχή στην οποία αναπτύχθηκαν, επικεντρώνουν το ενδιαφέρον της στην αύξηση της παραγωγικότητας (κλασική προσέγγιση), στις ανθρώπινες σχέσεις (προσέγγιση της συμπεριφοράς), στη χρήση κυρίως μαθηματικών μοντέλων (προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης-επιχειρησιακή έρευνα) και στην κατανόηση των μερών του οργανισμού (συστημική προσέγγιση). Οι σύγχρονες απόψεις για τη διοίκηση χρησιμοποιούν στοιχεία από τις παλαιότερες προσεγγίσεις, όπως είναι η ικανοποίηση των πελατών-χρηστών, η συνεχής βελτίωση του προϊόντος ή υπηρεσίας κ.ά. Το σύνολο της διαδικασίας της διοίκησης αποτελεί μια σύνθετη λειτουργία, συνεχή και πολύπλοκη, η οποία πρέπει να μεταβάλλεται διαρκώς, να προσαρμόζεται και να εξειδικεύεται, ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο ασκείται.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα σε ένα οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό και νομικό περιβάλλον που μεταβάλλεται συνεχώς, με ραγδαίους μάλιστα ρυθμούς, και για την επίτευξη των σκοπών τους είναι απαραίτητη πλέον η συλλογική δραστηριότητα πολλών ατόμων, που διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες. Σήμερα η διοίκηση στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς δεν μπορεί να ασκείται και δεν ασκείται μόνο από ένα άτομο, αλλά μια ομάδα ατόμων, τα οποία προϊσταται άλλων και χαρακτηρίζονται ηγετικά στελέχη. Τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης ή του οργανισμού είναι όλοι αυτοί που κατέχουν θέσεις προϊσταμένων και επηρεάζουν άμεσα τους υφισταμένους τους, με την εξουσία που έχουν πάνω στην εργασία τους.



Τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού, στα οποία ανατίθεται η άσκηση της διοίκησης, δεν αρκεί να είναι καλοί επαγγελματίες, αλλά πρέπει να διαθέτουν ιδιαίτερες δεξιότητες. Αυτές οι δεξιότητες διακρίνονται σε τεχνικές (που απαιτούνται για την ολοκλήρωση εξειδικευμένης εργασίας και προϋποθέτουν γνώση συγκεκριμένων τεχνικών ή/και τρόπου λειτουργίας), σε διαπροσωπικές (που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία με τα άλλα στελέχη και τους εργαζόμενους) και σε δεξιότητες συνολικής θεώρησης (που έχουν σχέση με την ικανότητα να αντιλαμβάνεται κάποιος τον οργανισμό ως ολότητα). Κάθε ηγετικό στέλεχος, ανάλογα με τη θέση που κατέχει στη βαθμίδα της ιεραρχίας, πρέπει να διαθέτει την κατάλληλη σύνθεση από όλες αυτές τις δεξιότητες, προκειμένου να είναι αποτελεσματική η διοίκηση που ασκεί και να διαμορφώνει το επιθυμητό οργανωτικό περιβάλλον (Alleyne & Luma, 2007).

Ο τρόπος άσκησης της διοίκησης σε κάθε οργανισμό ως συνολική διαδικασία δεν δύναται να προδιαγραφεί απόλυτα, αλλά εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τις συνθήκες οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού, καθώς και από τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης κατάστασης που καλείται η διοίκηση να αντιμετωπίσει κάθε φορά. Συνεπώς, δεν είναι δυνατό να υπάρξει ένα σύνολο αρχών διοίκησης, το οποίο θα μπορούσε να εφαρμοστεί με επιτυχία σε όλες τις περιπτώσεις. Ωστόσο, η τήρηση ορισμένων γενικών αρχών μπορεί να διευκολύνει την εφαρμογή της διοίκησης και να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα. Αυτές οι γενικές αρχές διοίκησης είναι: α) η ύπαρξη καλά καθορισμένων σκοπών και στόχων, β) ο σαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων και έργων (εξουσίας και ευθύνης), γ) η επιλογή των κατάλληλων προσώπων για τις θέσεις των στελεχών διοίκησης, σε όλη την ιεραρχική κλίμακα, δ) ο επιδέξιος χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα, ε) η χρησιμοποίηση -σε όλους τους τομείς- σύγχρονων και αποτελεσματικών τεχνολογικών μέσων και στ) η σταθερή προσήλωση στους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους (Φίλιος, 1987; Χολέβας, 1991).

Στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας, ο ρόλος της διοίκησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς από την αποτελεσματικότητά της εξαρτάται η σωστή και γρήγορη αντιμετώπιση των προβλημάτων υγείας των πολιτών. Η άσκηση της διοίκησης απαιτεί ιδιαίτερη εφαρμογή, λόγω της ιδιομορφίας του αγαθού «υγεία», της πολυπλοκότητας αυτών των οργανισμών, καθώς και των ιδιαιτεροτήτων που χαρακτηρίζουν την οργάνωση και τη λειτουργία τους. Επιπρόσθετες παράμετροι, όπως το ιδιαίτερο ενδιαφέρον και η μεγάλη ευαισθησία που συνοδεύουν κάθε πρόβλημα υγείας, η κατάσταση συνεχούς ετοιμότητας και λειτουργίας τους, η έντονη και καθολική απαίτηση για ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας, το συνεχώς αυξανόμενο κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και οι προσδοκίες της



κοινωνίας επιδρούν επίσης καθοριστικά στην εφαρμογή και άσκηση της διοίκησης σε αυτούς τους οργανισμούς.

Με τον συντονισμό επιδιώκεται κυρίως η ενιαία δράση και κατεύθυνση όλων των απασχολούμενων και ιδιαίτερα των ηγετικών στελεχών του οργανισμού, ώστε όλες οι προσπάθειες να συγκλίνουν προς τον κοινό σκοπό (Ξηροπήρη-Κουφίδου, 1995; Χολέβας 1991). Δεδομένου ότι η λειτουργία των οργανισμών υγείας βασίζεται κυρίως στο ανθρώπινο δυναμικό τους και χαρακτηρίζεται από υψηλού βαθμού καταμερισμό της εργασίας καθώς και ότι οι δραστηριότητες που καθημερινά αναπτύσσονται είναι πολυάριθμες και ποικίλες, ο συντονισμός στους οργανισμούς υγείας, είναι απαραίτητος πολύ περισσότερο απ' ό,τι σε κάθε άλλον οργανισμό και απαιτεί σοβαρές προσπάθειες. Ο βαθμός επιτυχίας αυτών των προσπαθειών χαρακτηρίζει την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών υγείας που παρέχει ο οργανισμός.

Με βάση τους γενικούς σκοπούς που θέτει κάθε οργανισμός υγείας, τα ηγετικά στελέχη των υπηρεσιών και των τμημάτων του οργανισμού θέτουν τους δικούς τους σκοπούς, στο πλαίσιο της πολιτικής για την υγεία που ακολουθείται από την πολιτεία και της αποστολής του οργανισμού. Κοινούς στόχους για όλους τους οργανισμούς υγείας αποτελούν η ορθολογική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και η κατά το δυνατόν αποδοτικότερη χρησιμοποίησή τους.

Η διοίκηση των οργανισμών υγείας έχει σαφείς ιδιαιτερότητες συγκριτικά με τη διοίκηση άλλων οργανισμών. Ιδιαιτερότητες, που χαρακτηρίζονται από το είδος των υπηρεσιών που παράγουν (φροντίδα υγείας/περίθαλψη), την ξεχωριστή σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, την ειδική σύνδεση/εξάρτηση από τις προσδοκίες της κοινωνίας και τη σημαντική εξέλιξη του κόστους παραγωγής ενός «προϊόντος» που χαρακτηρίζεται κοινωνικό «αγαθό». Με βάση τα παραπάνω, απαιτεί πλαίσια, ειδική γνώση και εμπειρία πολύ πιο εξειδικευμένα και υψηλού επιπέδου, από ό,τι η διοίκηση άλλων οργανισμών σε διαφορετικούς τομείς.

Εξαιρετικά σημαντική διοικητική διαδικασία στους οργανισμούς αποτελεί η ηγεσία (ή καθοδήγηση), καθώς από αυτή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επικέντρωση του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στόχων για την αποτελεσματική λειτουργία τους. Η διαδικασία της ηγεσίας αφορά ζητήματα σχετικά με το τι είναι ηγεσία, τους τύπους άσκησης ηγεσίας, τι είναι ο ηγέτης, ποια τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και πως επιδρούν όλα αυτά στην υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, στη διαχείριση των συγκρούσεων και στη λήψη αποφάσεων (Bakalis & Batsolaki, 2006; Ζυγά, 2010).



Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά ή/και τις πράξεις άλλων ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη κάποιων επιθυμητών στόχων. Αντίστοιχα, ο ηγέτης μιας ομάδας είναι εκείνος που επιχειρεί να καθοδηγήσει την ομάδα, να δημιουργήσει κίνητρα για την παραγωγή έργου, να συμβάλλει στη διατήρηση και την κουλτούρα της (Μπουραντάς, 2002; 2005). Αν το αποτέλεσμα είναι θετικό, τότε μπορούμε να μιλάμε για έναν πετυχημένο ηγέτη.

Το μάνατζμεντ είναι μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει την καθοδήγηση, αλλά δεν εξαντλείται σ' αυτή. Αυτό σημαίνει ότι ένας ηγέτης δεν είναι απαραίτητα και καλός μάνατζερ, επειδή χρειάζεται να έχει κι άλλες δεξιότητες. Από την άλλη πλευρά, ένας αποτελεσματικός μάνατζερ θα πρέπει σίγουρα να έχει και ορισμένες ηγετικές ικανότητες προκειμένου να ασκεί με επιτυχία τα καθήκοντά του, όπως αυτά καθορίζονται από τη διαδικασία του μάνατζμεντ. Σε αντίθετη περίπτωση η αποτελεσματικότητά του θα περιοριστεί σημαντικά.

Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των ηγετών-προϊσταμένων είναι το όραμα και η ικανότητα επικοινωνίας. Απαραίτητο είναι επίσης να υιοθετούν υποστηρικτική στρατηγική και να καθοδηγούν, να εκπαιδεύουν με ηθικές αξίες και με επιστημονικότητα την ομάδα τους. Είναι σημαντικό ακόμη να έχουν ανεπτυγμένη κριτική ικανότητα και σκέψη για να αξιολογούν τις ανάγκες της ομάδας, τις ιδιαιτερότητές της και τις δυνατότητες των μελών της (Babatsikou & Gerogianni, 2012).

Επίσης, οι ηγέτες-προϊστάμενοι χρειάζεται να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σεβασμό και να είναι αποδεκτοί από την ομάδα, να προγραμματίζουν τις δραστηριότητες της ομάδας σύμφωνα με τις ανάγκες του προσωπικού, να προάγουν την συμμετοχή των εργαζομένων, την πρωτοβουλία, την ομαδική επίλυση των προβλημάτων, την εκπαίδευση, να έχουν ερευνητικό πνεύμα και να είναι πρότυπο για την ομάδα (Gogos, 2011). Η εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών και των τμημάτων του οργανισμού στηρίζεται σε ηγέτες-προϊστάμενους με διορατικότητα, αγάπη για τη γνώση, κύρος, αυτοσεβασμό και ικανότητα προσαρμογής στις εξελίξεις. Απαραίτητη είναι η γνώση του έργου και των στόχων του νοσοκομείου και της υπηρεσίας καθώς και η συνεχής ενημέρωση του προσωπικού για τα θέματα του οργανισμού και της υπηρεσίας. Ο συνδυασμός αυτών των χαρακτηριστικών αναδεικνύουν ένα αποτελεσματικό ηγέτη (Gerogianni & Gerogianni, 2011).



Το σημερινό ελληνικό νοσοκομείο, ενταγμένο σε ένα σύνθετο σύστημα υγείας, υποχρεούται στην παροχή ενός διαφοροποιούμενου φάσματος υπηρεσιών υγείας. Το αυξημένο κόστος, η «στενότητα» πόρων και η συνεχώς αυξημένη ζήτηση και απαιτήσεις για ποιότητα, επιβάλλουν την υιοθέτηση ενός συστήματος διοίκησης-διαχείρισης, αφενός για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και των μεταβολών, αφετέρου για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων. Για την επίτευξη ενός βέλτιστου επιπέδου υγειονομικών υπηρεσιών προς τους ασθενείς, δεν αρκεί μόνο η ικανότητα των εργαζομένων, αλλά χρειάζεται και η διάθεσή τους, για να αποδώσουν έργο. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η διοίκηση καλείται να διαμορφώσει συνθήκες μέσα στις οποίες οι εργαζόμενοι αξιοποιούν τα προσόντα που διαθέτουν (Μπουραντάς, 1992).

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα κύρια ζητήματα του σύγχρονου μάνατζμεντ που ενδιαφέρεται για την βελτίωση του ρυθμού αύξησης της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του εργαζόμενου μέσω της ικανοποίησης που λαμβάνει από την παραγωγική του δραστηριότητα. Η μη ικανοποίηση των εργαζομένων οδηγεί στο εργασιακό άγχος που αποτελεί την κύρια πηγή επαγγελματικών, προσωπικών, ψυχικών και οργανικών προβλημάτων. Οι εργαζόμενοι που αναγκάζονται να ζουν καθημερινά σε αγχώδεις καταστάσεις είναι σίγουρο ότι θα λάβουν εσφαλμένες επαγγελματικές αποφάσεις, θα δημιουργήσουν συγκρούσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον και θα επηρεάσουν αρνητικά τη παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού.

Στα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία, παρατηρούνται περιορισμοί από το ιδιότυπο διοικητικό μοντέλο που εφαρμόζουν σε σημαντικά θέματα πολιτικής προμηθειών, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (εκπαίδευση, υποκίνηση, ανάπτυξη), σύλληψης, σχεδιασμού και υλοποίησης ενός συναινετικού σχεδίου δράσης. Ο προγραμματισμός, στην καλύτερη περίπτωση παρουσιάζει δυσλειτουργίες και ελλείψεις στα επιμέρους συστατικά στοιχεία του (κριτήρια για τη λήψη αποφάσεων, μελέτη εναλλακτικών δυνατοτήτων, υιοθέτηση κατάλληλης μεθοδολογίας) και στην χειρότερη, απουσιάζει από τα δημόσια νοσηλευτήρια, καθιστώντας τα δυσκίνητα.

Η ηγεσία και τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης διαδραματίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας. Ως εκ τούτου είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχει μια ηγεσία με όραμα που με στρατηγικό σχεδιασμό συνδέει όλες τις ομάδες συμμετεχόντων προκειμένου να βελτιωθεί η παρεχόμενη φροντίδα υγείας και η ικανοποίηση των εργαζομένων, κατά τη διαχείριση της οργανωτικής διαδικασίας του νοσοκομείου.



Τα νοσοκομεία είναι αναγκαίο να ακολουθήσουν προσπάθειες αποκέντρωσης του μοντέλου διοίκησης ώστε οι υγειονομικές μονάδες να καταστούν πιο ευέλικτες με δυνατότητες σχεδίων δράσης, ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, δικτύωσης με τα στρατηγικά τμήματα του ιδιαίτερου περιβάλλοντος και εισαγωγής μιας μετασχηματισμένης διοικητικής νοοτροπίας, από όλα τα στελέχη της διοίκησης του νοσοκομείου αναφορικά με τον επαναπροσδιορισμό χειρισμών στον άνθρωπο-εργαζόμενο. Το προσωπικό παρακινείται και γίνεται πιο δημιουργικό σε ένα υγιές και ασφαλές περιβάλλον που καλύπτει την ανάγκη για συναδελφικότητα, για αποφυγή συγκρούσεων, προάγει καλές διαπροσωπικές σχέσεις, προτιμά τη συμφιλίωση και το συμβιβασμό, και προστατεύει τους εργαζόμενους από την επαγγελματική εξουθένωση (burnout) (Hudson, 2008; Schmalenberg & Kramer, 2009).

## **ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ**

Ο βασικός σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των απόψεων, των θέσεων, των αντιλήψεων και των στάσεων του ανθρώπινου δυναμικού ενός δημόσιου νοσοκομείου για τον ρόλο της διοίκησης και της ηγεσίας στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Ειδικότερα, οι στόχοι που η έρευνα αποσκοπεί να επιτύχει είναι:

- Διερεύνηση του φαινομένου της διοίκησης και της ηγεσίας στο νοσοκομείο
- Καταγραφή του ρόλου τους στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος και των σχέσεων (ικανοποίηση, στρες)
- Συγκριτική ανάλυση της άσκησης του μάνατζμεντ και της ηγεσίας στο πλαίσιο των εργασιακών χώρων
- Αναγνώριση της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας του δημόσιου νοσοκομείου

## **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ**

Τα ερευνητικά ερωτήματα διαμορφώνονται με βάση τους παραπάνω στόχους, ώστε να εξυπηρετείται και να επιτυγχάνεται ο κύριος σκοπός της μελέτης και είναι τα εξής:

- α) Πως ορίζεται η έννοια της διοίκησης και ποια άτομα την ασκούν στους οργανισμούς υγείας;
- β) Ποιο είναι το στυλ που προσδιορίζει το μοντέλο άσκησης της διοίκησης στο δημόσιο νοσοκομείο και ποιος ο βαθμός ικανοποίησης και οι απόψεις σχετικά με αυτό;

- γ) Ποιες θεωρούνται ως κατάλληλες αρμοδιότητες ενός manager;
- δ) Πως ορίζεται η έννοια της ηγεσίας και σε ποιο βαθμό ασκείται διακριτά;
- ε) Ποιες είναι οι στάσεις και οι αντιλήψεις σχετικά με τους τύπους άσκησης της ηγεσίας στο δημόσιο νοσοκομείο;
- στ) Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που καθιστούν κάποιον ηγέτη στο χώρο εργασίας του;
- ζ) Ποιες είναι οι αντιλήψεις και το μέτρο σύνδεσης ανάμεσα στο μάνατζμεντ και στην ηγεσία;
- η) Ποια είναι τα βασικά προαπαιτούμενα ενός μοντέλου επιτυχούς διοίκησης και ηγεσίας;

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η παρούσα ερευνητική μελέτη είναι ποιοτική με χαρακτήρα επισκόπησης και συγχρονικό σχεδιασμό (cross-sectional design), η οποία στοχεύει στη διερεύνηση συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων. Η μελέτη βάθους που συνεπάγεται η ποιοτική έρευνα οδηγεί στη συγκέντρωση λεπτομερών στοιχείων για πολλαπλές πτυχές των υπό έρευνα περιπτώσεων, διευκολύνοντας με τον τρόπο αυτό και τη διαδικασία ανάπτυξης και αποσαφήνισης εννοιολογικών κατηγοριών (Κυριαζή, 1999).

Η συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε να γίνει με την συμπλήρωση ερωτηματολογίου και με την τεχνική της προσωπικής ημιδομημένης συνέντευξης (face to face interview). Οι λόγοι που οδήγησαν στη συγκεκριμένη επιλογή ήταν: αφενός με την τεχνική αυτή θα δοθούν όλες οι απαντήσεις και δε θα υπάρχουν κενές ερωτήσεις, ούτε και κενά ερωτηματολόγια, και αφετέρου θα παρέχονται τυχόν απαραίτητες επεξηγήσεις στους ερωτώμενους, όπου χρειάζεται, σχετικά με το νοηματικό περιεχόμενο των ερωτήσεων (Oppenheim, 1992). Επιπλέον, η συνέντευξη μπορεί να εμβαθύνει και να φθάσει σε σημεία, στα οποία άλλα εργαλεία είναι δύσκολο να προσεγγίσουν, αποτελώντας εκείνο το εργαλείο, το οποίο επιτρέπει στον ερευνητή να διερευνήσει σκέψεις, αξίες, προκαταλήψεις, στάσεις, συναισθήματα, εμπειρίες, απόψεις και αναπαραστάσεις των συμμετεχόντων ελεύθερα και σε βάθος (Wellington, 2000; Ιωσηφίδης, 2003; Αβραμίδης & Καλυβά, 2006).

Η επιλογή του δείγματος της μελέτης θα πραγματοποιηθεί με σκόπιμη δειγματοληψία (purposive sampling), καθώς θα πρέπει να αποτελείται από άτομα τα οποία έχουν κάποια ιδιαίτερη εκπαίδευση και διαθέτουν εμπειρία προκειμένου να μπορούν να αποδώσουν σε βάθος απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερευνητή. Για την ποιοτική έρευνα το δείγμα θα



αποτελείται από διευθυντές (προϊσταμένους) και εργαζομένους (υφισταμένους), δε χρειάζεται να είναι ποσοτικά μεγάλο (εκτιμάται να είναι μεταξύ 7-10 ατόμων), ωστόσο πρέπει να είναι κατάλληλο, να διαθέτει τη γνώση και τη θέληση για τη διεξαγωγή της έρευνας. Οι συνεντεύξεις θα πραγματοποιηθούν στο χώρο του νοσοκομείου Κορίνθου πριν την έναρξη ή μετά το πέρας της εργασίας κατόπιν προσυμφωνημένου και προκαθορισμένου ραντεβού με τους συνεντευξιζόμενους.

### **Εργαλείο συλλογής δεδομένων**

Το εργαλείο συλλογής των δεδομένων της έρευνας θα αποτελέσει ένα ερωτηματολόγιο, με ερωτήσεις ανοιχτού (open ended questions) αλλά και κλειστού τύπου (closed ended questions), οι οποίες κατατάσσονται σε τέσσερις (4) συγκεκριμένες κατηγορίες:

1. Δημογραφικά Στοιχεία (7 ερωτήσεις)
2. Διοίκηση (6 ερωτήσεις)
3. Ηγεσία (8 ερωτήσεις)
4. Management-Ηγεσία (10 ερωτήσεις)

Η δημιουργία του ερωτηματολογίου έγινε από τη βασική ερευνήτρια, υπό την επίβλεψη του επόπτη της εργασίας, και στηρίχθηκε σε βιβλιογραφική ανασκόπηση και σε ερωτήσεις από εργαλεία προηγούμενων ερευνών, ποιοτικών και ποσοτικών (Φωτόπουλος, 2013; Μπίτζιου, 2012; Κατωτικίδη, 2008).

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου θα συμπληρώνονται από τον ίδιο τον ερευνητή, στο πλαίσιο των συνεντεύξεων με τους συμμετέχοντες. Οι ερωτήσεις που υποβάλλονται στους ερωτώμενους ζητούν την ελεύθερη και απρόσκοπτη έκφραση της γνώμης τους. Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτείται χρόνος μίας (1) ώρας, κατά προσέγγιση. Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο Παράρτημα του Πρωτοκόλλου.

### **Συμμετέχοντες - Χρονοδιάγραμμα**

Η έρευνα θα πραγματοποιηθεί στο Γενικό Νοσοκομείο Κορίνθου με τη συμμετοχή ατόμων/εργαζομένων που αποτελούν ανθρώπινο δυναμικό του νοσοκομείου.

Το ερευνητικό πρωτόκολλο θα κατατεθεί προς έγκριση στο Επιστημονικό Συμβούλιο του Γ.Ν.Κορίνθου και αφού γίνει δεκτό το αίτημα και χορηγηθεί η άδεια, θα πραγματοποιηθεί έρευνα πεδίου για χρονικό διάστημα ενός μηνός.

Η συλλογή των δεδομένων αναμένεται να αρχίσει τον Σεπτέμβριο του 2015 και να ολοκληρωθεί έως τον Οκτώβριο του 2015.

### **ΘΕΜΑΤΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ**

Δεν θα γίνει καμία αναφορά στα άτομα που θα συμμετάσχουν στην έρευνα. Η συμμετοχή θα είναι εθελοντική και δεν θα διαταραχθεί η εύρυθμη λειτουργία του νοσοκομείου κατά τη διάρκεια της συλλογής των δεδομένων.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη μελέτη θα γίνει μετά από την προφορική και εξατομικευμένη ενημέρωση. Η ενυπόγραφη συγκατάθεση θα δίδεται μέσω της υπογραφής του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου.

Θα τηρηθεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων και η εμπιστευτικότητα των δεδομένων ενώ τα τελικά αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά στην ακαδημαϊκή κοινότητα, για επιστημονικούς σκοπούς.

**Ο ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

**ΓΕΙΤΟΝΑ ΜΑΡΙΑ**



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

- Alleyne, J., Jumaa, M.O. (2007). *Building the capacity for evidence-based clinical nursing leadership: the role of executive co-coaching and group clinical supervision for quality patient services*. *J Nurs Manag*, 15 (2):230-243
- Babatsikou, F., Gerogianni, G. (2012). *Nursing department: criteria of creation of an achieved model*, *Rostrum of Asclepius*, 11 (1): 17-27
- Bakalis, N., Batsolaki, M. (2006). *Characteristics in designing an organization Application in nursing institution*, *Nosileutiki*, 45(1):59-67
- Gogos, C. (2011). *Management in public and private hospital in Greece*, *Rostrum of Asclepius*, 10 (1): 10-21
- Gerogianni, G., Gerogianni, S. (2011). *Nurse's role in organization and management of Renal Care Unit*, *Dialysis Living*, 31:16-24
- Hudson, T. (2008). *Delegation: Building a foundation for our future nurses leaders*, *J Med Surg Nurs*, 17 (6): 396-399, 412
- Oppenheim, A.N. (1992). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*, Pinter, London
- Schmalenberg, C., Kramer, M. (2009). *Nurse-physician relationships in hospitals: 20000 nurses tell their story*, *Crit Care J Nurs*, 29 (1): 74-83
- Wellington, J. (2000). *Educational Research. Contemporary issues and Practical Approaches*, London: Continuum
- Αβραμίδης, Η., Καλυβά, Ε. (2006). *Μέθοδοι Έρευνας στην Ειδική Αγωγή: Θεωρία και Εφαρμογές*, Αθήνα: Παπαζήση
- Ζυγά, Σ. (2010). *Εισαγωγή στη Νοσηλευτική Επιστήμη*, Εκδόσεις Βήτα, Αθήνα
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003). *Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες*, Αθήνα: Κριτική
- Κατωτσιόδη, Γ. (2008). *Ιστορική Εξέλιξη του Management & Προοπτικές στο Σύγχρονο Περιβάλλον. Η ανάπτυξη της Διοικητικής Επιστήμης στον κλάδο των Υπηρεσιών Υγείας: Η περίπτωση του Νοσοκομείου Σερρών*, Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας

- Κυριαζή, Ν. (1999). *Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Μπίτζιου, Ξ. (2012). *Μελέτη της άσκησης της ηγεσίας και της διευθυντικής στη διοίκηση της υγείας*, Διπλωματική Διατριβή, Master of Science in Health Management, Uninettuno University
- Μπουραντάς, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ, Οργανωτική θεωρία και Συμπεριφορά*, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Ξηροτήρη-Κουφίδου, Σ. (1995). *Οργανωσιακή θεωρία*, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Θεσσαλονίκη, σ. 123
- Φύλιος, Β. (1987). *Μάνατζμεντ και παραγωγικότητα*, Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας, Αθήνα, σ. 25
- Φωτόπουλος, Ν. (2013). *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*, Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης
- Χολέβας, Γ. (1991). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Θεωρία και πράξη Management*, Εκδόσεις Σ. Μπίλιας, Αθήνα, σ. 261

## **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ  
ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ  
ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΚΟΡΙΝΘΟΥ**

**ΚΟΡΙΝΘΟΣ 2015**



## ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Το παρόν ερωτηματολόγιο οργανώθηκε και διατυπώθηκε για τις ανάγκες της μεταπτυχιακής μου εργασίας, η οποία εκπονείται στο τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Θεσμοί και Πολιτικές Υγείας» και η επιστημονική υπεύθυνη είναι η κ. Γείτονα Μαρία.

Η έρευνα θα πραγματοποιηθεί στο Γενικό Νοσοκομείο Κορίνθου με τη συμμετοχή ατόμων/εργαζομένων που αποτελούν ανθρώπινο δυναμικό του νοσοκομείου

Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο τη διερεύνηση του ρόλου της διοίκησης και της ηγεσίας στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος στο δημόσιο νοσοκομείο. Τα ερωτηματολόγια θα διανεμηθούν σε εργαζόμενους του Γενικού Νοσοκομείου Κορίνθου. Παρακαλούμε, να το συμπληρώσετε απαντώντας σε όλες τις ερωτήσεις.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική, καθώς παραμένει στη δική σας κρίση αν θα συμμετάσχετε. Οι απαντήσεις σας στις ερωτήσεις, θα πρέπει να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα και να αντανakλούν την προσωπική σας οπτική και άποψη για τα θέματα που πραγματεύονται. Δεν υπάρχει σωστή ή λάθος απάντηση, μας ενδιαφέρει αποκλειστικά η παροχή και μόνο της δική σας εκτίμησης.

Θα ήθελα να σας δηλώσω ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν εμπιστευτικές. Οι πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν από τις απαντήσεις, θα υποστούν στατιστική επεξεργασία και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Τα στοιχεία δεν θα χρησιμοποιηθούν ως ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα, παρά μόνο σε ακαδημαϊκό επίπεδο.

*Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι 45-60 λεπτά. Η συμμετοχή σας είναι πολύ σημαντική για τη μελέτη. Παρακαλούμε, αφιερώστε μερικά λεπτά από τον χρόνο σας, εφόσον συμφωνείτε να συμμετέχετε στην έρευνα.*

Ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων  
για την πρόθυμη συμμετοχή σας στη μελέτη και την πολύτιμη βοήθειά σας

Με εκτίμηση,

Η ερευνήτρια

Αρετή Σωτηροπούλου



---

## A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

---

1. ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ \_\_\_\_\_

2. ΦΥΛΟ

Άνδρας

Γυναίκα

3. ΗΛΙΚΙΑ (σε έτη)

20 έως 30

31 έως 40

41 έως 50

51 έως 60

άνω των 60

4. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Χήρος/α

5. ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Βασική Εκπαίδευση

Πτυχίο Α.Ε.Ι.

Πτυχίο Τ.Ε.Ι.

Μεταπτυχιακό - Διδακτορικό

6. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΘΕΣΗ

Προϊστάμενος Τμήματος

Υφιστάμενος

7. ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ \_\_\_\_\_

---

## Β. ΔΙΟΙΚΗΣΗ

---

8. Πως ορίζετε την έννοια της «Διοίκησης» (management);

---

---

---

---

9. Όταν ακούτε τον όρο Διοίκηση (management) στο χώρο της υγείας, ποιο ή ποια άτομα σας έρχονται στο μυαλό;

---

---

---

---

10. Ποιο στυλ θα επιλέγατε για να προσδιορίσετε το μοντέλο άσκησης της Διοίκησης;

Δημοκρατικό

Συμμετοχικό

Αυταρχικό

11. Είστε ικανοποιημένοι από τον τρόπο άσκησης της Διοίκησης στο νοσοκομείο; Ποια η άποψή σας;

---

---

---

---

12. Θεωρείτε πως η Διοίκηση που ασκείται στο νοσοκομείο επικεντρώνεται στον «άνθρωπο εργαζόμενο» ή στα έργα που παράγει ο «άνθρωπος εργαζόμενος»;

---

---

---

---

13. Επιλέξτε κάποιες από τις παρακάτω αρμοδιότητες ενός manager:

Προγραμματισμός

Έμπνευση

Οργάνωση

Παρακίνηση

Έλεγχος

Κυριαρχία

Οραματισμός

Ανάθεση εντολών

---

## Γ. ΗΓΕΣΙΑ

---

14. Πως ορίζετε την έννοια της ηγεσίας;

---

---

---

---

15. Αντιλαμβάνεστε διακριτά την άσκηση της ηγεσίας στο χώρο της εργασίας σας; (νοσοκομείο)

Ναι  Ελάχιστα  Σχεδόν καθόλου  Καθόλου

16. Αν θεωρείτε πως η άσκηση της ηγεσίας είναι υπαρκτή, ποιο άτομο κατά τη γνώμη σας την ασκεί;

---

---

17. Αν θεωρείτε πως η άσκηση της ηγεσίας είναι από ελάχιστη έως ανύπαρκτη, τι θα προτείνατε;

---

---

18. Όταν ακούτε τη λέξη «Ηγέτης», ποιο πρόσωπο σας έρχεται ως εικόνα;

Ένας πολιτικός	<input type="checkbox"/>	Ένας ιστορικός ήρωας	<input type="checkbox"/>
Ένας αρχηγός κράτους	<input type="checkbox"/>	Ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος	<input type="checkbox"/>
Ένας στρατηγός	<input type="checkbox"/>	Κάποιος άλλος	<input type="checkbox"/>

19. Πως κατά τη γνώμη σας προκύπτει ένας ηγέτης;

Γεννιέται με ιδιαίτερα γνωρίσματα   
Αναδεικνύεται μέσα από τη δουλειά του   
Καλλιεργεί τα προσόντα του μέσα από την εκπαίδευση

20. Ποιοι νομίζετε ότι μπορούν να λειτουργήσουν ως ηγέτες;

Ανώτερο διοικητικό στέλεχος (πρόεδρος/διευθύνων σύμβουλος/γενικός διευθυντής)   
Μεσαίο διοικητικό στέλεχος (προϊστάμενος τμημάτων/διευθυντές τμημάτων)   
Κατώτερα διοικητικά στελέχη

21. Επιλέξατε κάποια από τα παρακάτω χαρακτηριστικά ενός ηγέτη στο χώρο εργασίας:

Άσκηση διοίκησης	<input type="checkbox"/>	Παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού	<input type="checkbox"/>
Οραματισμός	<input type="checkbox"/>	Πράττει σωστά πράγματα	<input type="checkbox"/>
Συναισθηματική νοημοσύνη	<input type="checkbox"/>	Πράττει τα πράγματα σωστά	<input type="checkbox"/>

---

## Δ. MANAGEMENT - ΗΓΕΣΙΑ

---

22. Κατά τη γνώμη σας υπάρχει διαφορά ανάμεσα σε έναν manager και σε έναν ηγέτη;

---

---

23. Μπορεί ένα διοικητικό στέλεχος να είναι:

- Manager και ηγέτης
- Μόνο manager
- Μόνο ηγέτης

24. Μπορεί ένα διοικητικό στέλεχος να ασκεί ταυτόχρονα management και ηγεσία;

---

---

25. Με βάση τον εργασιακό σας χώρο, προσπαθήστε να επισημάνετε τις διαφορές ανάμεσα στις έννοιες «δύναμη», «ισχύς» και «εξουσία». Υπάρχει ουσιαστική διαφορά μεταξύ των εννοιών αυτών ή είναι το ίδιο και το αυτό;

---

---

---

---

26. Ποιος κατά τη γνώμη σας και γιατί μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων;

Ο manager και γιατί;

---

---

Ο ηγέτης και γιατί;

---

---

Και οι δύο, και γιατί;

---

---

27. Για την επιτυχία ενός οργανισμού η άσκηση της Διοίκησης πρέπει να συνδέεται άμεσα με την άσκηση της Ηγεσίας;

---

---

28. Με ποιους τρόπους και μέσα από ποια συγκεκριμένα συμπτώματα θα μπορούσατε να διαπιστώσετε την ύπαρξη μιας σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο;

---

---

29. Ποια από τις παρακάτω τεχνικές αποφυγής συγκρούσεων μέσα στον εργασιακό χώρο θα προτείνατε;

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Αξιοκρατία στις αμοιβές  | <input type="checkbox"/> |
| Ανάθεση ρεαλιστικών στόχων   | <input type="checkbox"/> |
| Δίκαιο και αξιοκρατικό σύστημα προαγωγών                                   | <input type="checkbox"/> |
| Σαφές οργανόγραμμα με σαφή περιγραφή αρμοδιοτήτων και ρόλων                | <input type="checkbox"/> |
| Τακτικές συναντήσεις με το προσωπικό για τη διερεύνηση πιθανών προβλημάτων | <input type="checkbox"/> |

30. Τι νομίζεται πως χρειάζεται η διοίκηση του νοσοκομείου για να είναι αποτελεσματική;

- |  |                          |            |                          |
|--|--------------------------|------------|--------------------------|
| Νέα στελέχη που να λειτουργούν περισσότερο ως ηγέτες και λιγότερο ως manager | <input type="checkbox"/> |            |                          |
| Συνδυασμός manager και ηγέτη   | <input type="checkbox"/> | Διαφάνεια  | <input type="checkbox"/> |
| Επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό  | <input type="checkbox"/> | Αξιοκρατία | <input type="checkbox"/> |
| Συνεργατική κουλτούρα  | <input type="checkbox"/> | Άλλο       | <input type="checkbox"/> |

31. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες και κατά πόσο συμβάλλουν στη δημιουργία ενός οράματος στον εργασιακό χώρο; Τεκμηριώστε την άποψή σας.

- |                              |                          |                           |                          |
|------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Η οικονομική συγκυρία        | <input type="checkbox"/> | Η προσωπικότητα του ηγέτη | <input type="checkbox"/> |
| Η πίεση που ασκεί η διοίκηση | <input type="checkbox"/> | Η πίεση των εργαζομένων   | <input type="checkbox"/> |

---

---

---

Υπογραφή

# Παράρτημα Γ

## Οργανόγραμμα Γενικού Νοσοκομείου Κορίνθου

