

Η σημασία της Ηγεσίας και των Ομάδων Εργασίας

Σημασία, Αναγκαιότητα, Προβλήματα, Ανάπτυξη Ηγεσίας

Ευάγγελος Β. Τσακνάκης

Φοιτητική Εργασία (ΠΥΣ61285, ΑΠΚΥ)
Αθήνα, 4-2015

Περιεχόμενα:

Εισαγωγή

1. Διαμόρφωση Αποτελεσματικής Ηγεσίας και Ομάδων Εργασίας στο Ελληνικό Σύστημα Υγείας

1.1. Σημασία, Αναγκαιότητα και Δυσκολίες Διαμόρφωσης Αποτελεσματικής Ηγεσίας και Ομάδων Εργασίας

2. Παράγοντες Ανάπτυξης Αποτελεσματικής Ομάδας Εργασίας

2.1. Παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της αποτελεσματικής ομάδας εργασίας διοικητικών υπαλλήλων σε τυχαίο νοσοκομείο στην Ελλάδα

3. Μέθοδοι Ανάπτυξης Ηγετικών Δεξιοτήτων

3.1. Μέθοδοι με βάση τις συγκεκριμένες οργανωσιακές συνθήκες σε τυχαίο νοσοκομείο στην Ελλάδα

Συμπεράσματα

Βιβλιογραφία

Περίληψη

Η έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη στη Διοικητική Επιστήμη απέχει κατά πολύ από την έννοια που έχει επικρατήσει στη συλλογική αντίληψη. Κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας (αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας) αποτελεί η αποτελεσματική ηγεσία του οργανισμού, η οποία δεν περιορίζεται σε ένα συγκεκριμένο στίλ. Η σημασία και η αναγκαιότητα της ηγεσίας στον τομέα της υγείας, όπως και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, είναι δύσκολο να κατανοηθεί από τους σχεδιαστές της πολιτικής υγείας. Ακόμη και αν επιχειρηθεί η εφαρμογή της εκπαίδευσης ηγετών, ενδεχομένως θα αντιμετωπίσει τις αντιστάσεις των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά και των συνδικάτων. Επειδή, ωστόσο, σε περιόδους οικονομικής κρίσης απεδείχθη ότι ο καλός ηγέτης παράγει το μεγαλύτερο έργο, απαιτείται ο κορυφαίος της διοικητικής πυραμίδας πρωτίστως, αλλά και οι υφιστάμενοι του

που έχουν ρόλο ηγετών, να είναι πολύ καλοί γνώστες της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα.

Η έννοια της ομάδας εργασίας σχετίζεται με ένα σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων που αλληλεπιδρούν και μοιράζονται κοινούς στόχους. Ο σχηματισμός της ομάδας εργασίας χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, ενώ προβλήματα τύπου αντιπαραθέσεων και συγκρούσεων εμφανίζονται συχνά και πρέπει να επιλύονται με τη συνδρομή του ηγέτη.

Ο ηγέτης, τον οποίο χαρακτηρίζουν ειδικά προσόντα, προβαίνει σε συγκεκριμένες ενέργειες τόσο για την υλοποίηση του έργου, την ευθύνη του οποίου έχει επωμισθεί, όσο και για το συντονισμό των διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων σε ένα νοσοκομείο. Χρησιμοποιεί, ακόμη, μεθόδους και τεχνικές παρακίνησης μέσω ειδικά διαμορφωμένων συστημάτων.

Σχετικά με την ανάπτυξη των ικανοτήτων των ίδιων των ηγετών σε ένα νοσοκομείο εφαρμόζονται ορισμένες μέθοδοι, οι οποίες περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, τις αναπτυξιακές δραστηριότητες και τις δραστηριότητες αυτοβοήθειας. Με την προϋπόθεση, ασφαλώς, η υφιστάμενη κατάσταση των ικανοτήτων των ηγετών να έχει αξιολογηθεί (με τη μέθοδο 360°) ώστε να βελτιωθούν ως ηγέτες και να επαναξιολογηθούν με την ίδια μέθοδο για να διαπιστωθεί ο βαθμός βελτίωσής τους.

Εισαγωγή

Ο ηγέτης, η αποτελεσματική ηγεσία και το στίλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον ηγέτη στη Διοικητική Επιστήμη διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και αποτελούν έννοιες οι οποίες αποσαφηνίζονται στην παρούσα μελέτη. Επίσης, αποτυπώνονται οι δυσκολίες για τη διαμόρφωση αποτελεσματικής ηγεσίας και ομάδων εργασίας στο ελληνικό σύστημα υγείας.

Στη συνέχεια, επιλέγοντας το διοικητικό τομέα ενός τυχαίου νοσοκομείου αναλύονται παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας εργασίας και, τέλος, προτείνονται συγκεκριμένες μέθοδοι ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων με βάση τις οργανωσιακές συνθήκες στην Ελλάδα.

1. Διαμόρφωση Αποτελεσματικής Ηγεσίας και Ομάδων Εργασίας στο Ελληνικό Σύστημα Υγείας

1.1. Σημασία, Αναγκαιότητα και Δυσκολίες Διαμόρφωσης Αποτελεσματικής Ηγεσίας και Ομάδων Εργασίας

Στη Διοικητική Επιστήμη η έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη δεν σχετίζεται με την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας του οργανισμού, αλλά με την επιρροή της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων, οι οποίοι εθελοντικά και πρόθυμα παρέχουν τον καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη των στόχων, με τη φιλοδοξία να προσδεύσει προς το καλύτερο το μέλλον του οργανισμού.¹ Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τις χώρες,² η αναγκαιότητα της ύπαρξής της εστιάζει στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων και βάσει τούτου πρέπει να αναπτύσσονται τα ηγετικά στελέχη.³ Δεν υφίσταται ένα επιθυμητό και απαραίτητο σπλι ηγεσίας, το οποίο να είναι ανεξάρτητο από τις συγκυρίες και δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.⁴ Είναι δεδομένο, μάλιστα, ότι αιτίες επιτυχίες σε ένα περιβάλλον μπορούν να μετατραπούν σε αιτίες αποτυχίας σε κάποιο άλλο, καθώς η εφαρμογή των μεθόδων, των τεχνικών και των συστημάτων πρέπει να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες και ανάγκες της εκάστοτε περίπτωσης.⁵

Στο ελληνικό δημόσιο σύστημα υγείας είναι δύσκολο να εφαρμοστεί από τους ιθύνοντες της χάραξης πολιτικής υγείας η σημασία και η αναγκαιότητα της διαμόρφωσης της αποτελεσματικής ηγεσίας, καθώς, όπως και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, το εργασιακό καθεστώς διέπεται από τη μονιμότητα των υπαλλήλων και χαρακτηρίζεται από ισχυρά συνδικάτα, τα οποία συμμετέχουν ή/και επηρεάζουν τη λήψη πολιτικών αποφάσεων, ενισχύοντας, παράλληλα, το υφιστάμενο πελατειακό σύστημα.⁶

Οι ηγέτες, όμως, αναδεικνύονται κυρίως σε περιόδους κρίσεων και όπως προκύπτει από τη θεωρία της διοικητικής των κρίσεων ένας καλός ηγέτης παράγει το 60% του συνολικού έργου της οικονομικής μονάδας κατά τη διάρκεια της κρίσης και το υπόλοιπο 40% παράγουν όλοι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι. Απαιτείται, λοιπόν, ο ηγέτης που θα επωμιστεί το βάρος των αποτελεσμάτων να είναι υψηλόβαθμο στέλεχος, καθώς και να γνωρίζει σε βάθος ολόκληρο το φάσμα του τομέα και όλες τις διαδικασίες διαχείρισης των υποχρεώσεων και των κινδύνων.⁷ Αρκεί, αρχικά, να αντιληφθούν οι σχεδιαστές της πολιτικής, τόσο της υγείας όσο και των άλλων τομέων, τη σημασία και την αναγκαιότητα της διαμόρφωσης αποτελεσματικής ηγεσίας και να προσανατολιστούν προς ετούτη την κατεύθυνση.

Ως ομάδα εργασίας νοείται ένα σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων που αλληλεπιδρούν, διατηρούν σταθερές μορφές σχέσεων, μοιράζονται κοινούς στόχους και αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως μέλη ενός οργανωμένου συνόλου.⁸ Δεδομένου ότι ο σχηματισμός της ομάδας αποτελεί το πρώτο στάδιο και χαρακτηρίζεται από μεγάλη αβεβαιότητα σχετικά με το σκοπό, τη δομή και την ηγεσία της ομάδας, αλλά και λόγω των προβλημάτων που εμφανίζονται στα επόμενα στάδια της εξέλιξης της ομάδας (αντιπαράθεσεις, συγκρούσεις),⁹ η εν λόγω αβεβαιότητα για τη σύσταση ομάδων προφανώς στον ελληνικό δημόσιο τομέα εντείνεται περισσότερο λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του δημοσίου τομέα που προαναφέρθηκαν, αλλά και γιατί οι άνθρωποι αντιστέκονται, πολλές φορές, σθεναρά στις όποιες αλλαγές.¹⁰

2. Παράγοντες Ανάπτυξης Αποτελεσματικής Ομάδας Εργασίας

2.1. Παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της αποτελεσματικής ομάδας εργασίας διοικητικών υπαλλήλων σε τυχαίο νοσοκομείο στην Ελλάδα

Η αποτελεσματική ομάδα εργασίας χτίζεται και διατηρείται από τον ηγέτη της, προκειμένου οι άνθρωποί της να αισθάνονται και να λειτουργούν ως μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα. Η στοχοθεσία, ο προγραμματισμός, ο σχεδιασμός των βημάτων, η επίλυση προβλημάτων, η εξασφάλιση των μέσων και η επίτευξη παραγωγικότητας με την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων συνιστούν ενέργειες του ηγέτη για την υλοποίηση του έργου. Επιπλέον, ο συντονισμός των διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων και των συνεργατών εκτός του οργανισμού αποτελεί τμήμα του ρόλου του ηγέτη.¹¹ Το όραμα, η ενδυνάμωση και η ενθάρρυνση των υπαλλήλων για συμμετοχή σε όλες τις προσπάθειες των λειτουργιών του οργανισμού, η διαίσθηση, η συναισθηματική νοημοσύνη και ο σεβασμός, η ομαδική εργασία και η εντιμότητα χαρακτηρίζουν τον αποτελεσματικό ηγέτη.¹² Έτσι, λοιπόν, σε ένα νοσοκομείο, από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας μέχρι και το κατώτερο επίπεδο τα διοικητικά στελέχη του υγειονομικού φορέα θα πρέπει να αποσαφηνίζουν τα γενικά και ειδικά χαρακτηριστικά της ομάδας που ηγούνται και να πράττουν βάσει των προαναφερομένων ενεργειών που χαρακτηρίζουν τον ηγέτη.

Ο ηγέτης, ακόμη, πάντα με τον όρο που ορίστηκε στην αρχή της παρούσας μελέτης, θα πρέπει να

1 Δαλακούρα (2012), σ. 6.

2 Βακόλα (2012), σ. 328.

3 Μπουραντάς (2005), σ. 275.

4 Βακόλα (2012), σ. 310.

5 Μπουραντάς (2005), σ.σ. 265-266.

6 Για το ρόλο των δρώντων στην παραγωγή των δημόσιων πολιτικών βλ.

Müller και Surel (2002), σ.σ. 123-153.

7 Χατζόγλου (2010), σ.σ. 82-83.

8 Greenberg (2013), σ. 469.

9 Robbins (2011), σ.σ. 262-263.

10 Για την αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές, βλ. Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003), σ.σ. 443-445.

11 Δαλακούρα (2012), σ.σ. 15-16.

12 Θεοδοσοπούλου (2013), σ.σ. 21-22.

χαρακτηρίζεται από αντανάκλαστικά ώστε να εντοπίζει εύκολα, εκτός από τις τυπικές ομάδες, και τις άτυπες ομάδες, οι οποίες δεν είναι τυπικά δομημένες ούτε οργανωσιακά προσδιορισμένες και βασίζονται στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων στο νοσοκομείο.¹³ Ο εντοπισμός των άτυπων ομάδων θα συμβάλλει στην ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων εργασίας, αλλά κυρίως θα συμβάλλει στη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών ομάδων εργασίας.

Οι μέθοδοι και οι τεχνικές παρακίνησης αποτελούν, παράλληλα, παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της αποτελεσματικής ομάδας. Μέσα από το σύστημα ανταμοιβών -με τη δίκαιη αξιολόγηση- δημιουργούνται κίνητρα για την αποτελεσματικότητα. Οι ανταμοιβές δύναται να είναι, εκτός από εξωτερικές (π.χ. οικονομικές), και εσωτερικές, οι οποίες συνδέονται με την προσωπικότητα του ατόμου και περιλαμβάνουν τις ψυχολογικές ανταμοιβές, τις ανάγκες για εκτίμηση και τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση. Ο ηγέτης, ακόμη, πρέπει να ενισχύει το αίσθημα των ατόμων ότι είναι μέλη μιας ομάδας με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων.¹⁴ Βέβαια, μια ανταμοιβή που ένα άτομο τη θεωρεί ενδιαφέρουσα, ενδεχομένως να μην γίνει αποδεκτή από άλλο άτομο και κατά συνέπεια η υποκίνηση να γίνεται σύνθετη.¹⁵ Αφού, αρχικά, δημιουργηθούν προσεκτικά οι ομάδες ώστε να επιτύχουν τις αποστολές τους, στη συνέχεια θα εφαρμοσθούν ορισμένες τεχνικές προκειμένου οι ομάδες να διατηρηθούν και να παράγουν ποσοτικά και ποιοτικά στο μέγιστο βαθμό. Η αποζημίωση της ομάδας για την επίδοσή της, η μετάδοση του επείγοντος της αποστολής της ομάδας, η εκπαίδευση των μελών στις ομαδικές δεξιότητες και η προαγωγή της συνεργασίας εντός και μεταξύ των συνόλων ατόμων αποτελούν τεχνικές μεθόδους διατήρησης και ισχυροποίησης των ομάδων.¹⁶

3. Μέθοδοι Ανάπτυξης Ηγετικών Δεξιοτήτων

3.1. Μέθοδοι με βάση τις συγκεκριμένες οργανωσιακές συνθήκες σε τυχαίο νοσοκομείο στην Ελλάδα

Ορισμένες μέθοδοι που είναι ικανές να αναπτύξουν τις ηγετικές δεξιότητες είναι η τυπική εκπαίδευση, οι αναπτυξιακές δραστηριότητες και οι δραστηριότητες αυτοβοήθειας. Η τυπική εκπαίδευση λαμβάνει χώρα, συνήθως, κατά τη διάρκεια ενός καθορισμένου χρονικού διαστήματος και διεξάγεται εκτός του χώρου εργασίας (π.χ. κέντρα κατάρτισης, πανεπιστήμια). Οι αναπτυξιακές δραστηριότητες, οι οποίες μπορεί να

περιλαμβάνουν την προγύμναση από τον προϊστάμενο ή ενός εξωτερικού συμβούλου ή την καθοδήγηση από κάποιο υψηλόβαθμο στέλεχος του οργανισμού, ενσωματώνονται, συνήθως, εντός των λειτουργικών αναθέσεων εργασίας. Οι δραστηριότητες αυτοβοήθειας πραγματοποιούνται από τα ίδια τα άτομα και περιλαμβάνουν τη μελέτη ειδικών βιβλίων, την παρακολούθηση οπτικοακουστικού υλικού και τη χρησιμοποίηση διαδραστικών προγραμμάτων μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών.¹⁷

Προσαρμόζοντας τα ανωτέρω στο διοικητικό τομέα ενός νοσοκομείου η τυπική εκπαίδευση των ηγετών μπορεί να διεξάγεται σε προκαθορισμένο τόπο και χρόνο από τη διοίκηση του νοσοκομείου. Βασικό είναι, επίσης, η πολιτική βούληση να προϋπάρχει και να έχουν σχεδιαστεί τα προγράμματα εκπαίδευσης ηγετών, στο πλαίσιο των οποίων περιλαμβάνονται οι διοικητές των νοσοκομείων, οι διευθυντές, οι προϊστάμενοι τμημάτων, αλλά και για όσους κρίνεται από τη διοίκηση κάθε νοσοκομείου ότι η εκπαίδευση για την ηγεσία θα τους ευνοήσει, καθώς προΐστανται ή ηγούνται δύο ή περισσότερα άτομα. Τα μαθήματα μπορούν να λαμβάνουν χώρα εντός των εγκαταστάσεων του νοσοκομείου, εάν είναι εφικτό, καθώς υπάρχουν αντίστοιχες υποδομές. Μπορούν, επίσης, να διεξάγονται σε χώρους εκτός των νοσοκομείων, π.χ. σε αίθουσες πανεπιστημίων ή κέντρων επαγγελματικής κατάρτισης. Εκτός των ανωτέρω τρόπων εκπαίδευσης, ωστόσο, μπορεί να επιλεγεί και η *on line* εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η οποία βασίζεται στις νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας. Τα οφέλη της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης σ' αυτήν την περίπτωση εντοπίζονται στη μαζική εκπαίδευση των υποψηφίων ηγετών, εξοικονομώντας πόρους για το υπουργείο, και στην ευελιξία των προγραμμάτων, δεδομένου ότι οι εκπαιδευόμενοι αποφεύγουν τις μικρές ή τις μεγάλες μετακινήσεις. Θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα από το Υπουργείο Υγείας ώστε οι εκπαιδευτές να είναι απόφοιτοι των τμημάτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης ή της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Υγείας, καθώς και οποιουδήποτε πανεπιστημίου τμήματος οικονομικών και διοικητικών σπουδών, προκειμένου να είναι σε θέση να εκπαιδεύσουν κατάλληλα τους υποψήφιους ηγέτες.

Στους διευθυντές, τους προϊστάμενους τμημάτων και των νέων υποψηφίων ηγετών μπορεί να εφαρμοσθεί η μέθοδος των αναπτυξιακών δραστηριοτήτων με την αποστολή εκπαιδευτή στον ίδιο το χώρο εργασίας του εκπαιδευόμενου ηγέτη. Ο εκπαιδευτής θα έχει τα ίδια τυπικά προσόντα με τα προσόντα των εκπαιδευτών της τυπικής εκπαίδευσης (συναφή μεταπτυχιακό τίτλο), αλλά και επιπλέον εμπειρία ηγεσίας στο διοικητικό χώρο του τομέα της υγείας. Θα εκπαιδεύει με τρόπο

13 Robbins (2011), σ.σ. 259-260.

14 Θεοδοσοπούλου (2013), σ.σ. 29-30.

15 Μαλαγκονιάρη (2010), σ.σ. 59-60.

16 Greenberg (2013), σ.σ. 510-520.

17 Yukl (2009), σ.σ. 495-532.

συμβουλευτικό επί του πρακτέου τους υποψήφιους ηγέτες, καταγράφοντας την πρόδοό τους και αξιολογώντας την τελική τους απόδοση. Εννοείται, βέβαια, ότι η μέθοδος των αναπτυξιακών δραστηριοτήτων μπορεί να εφαρμοσθεί τόσο για τους νέους υποψήφιους ηγέτες (π.χ. υπάλληλοι οι οποίοι πρόσφατα πήραν προαγωγή και θέσεις προϊσταμένων) όσο και για την κατάρτιση ή επιμόρφωση των υφιστάμενων διευθυντών και προϊσταμένων στον τομέα της ηγεσίας.

Επιπλέον, σκόπιμο είναι τα καθήκοντα που αποτελούν πρόκληση για τους υποψήφιους να ανατίθενται στα πρώτα στάδια της καριέρας των στελεχών ώστε να εξελιχθούν σε ηγέτες. Όπως, επίσης, η παρακολούθηση πολύ καλών και κακών προτύπων ηγετών, η ανάθεση ειδικών καθηκόντων, η καθοδήγηση και η συμβουλή από υψηλά στελέχη και τα ειδικά έργα και σχεδιασμένα προγράμματα. Ειδικά για την ανάθεση άσκησης ειδικών καθηκόντων πρέπει αυτή να χαρακτηρίζεται από το προφανές είτε της επιτυχίας είτε της αποτυχίας της, ο εκπαιδευόμενος ηγέτης να αφήνεται μόνος του για να αντιμετωπίσει της δυσκολίες (π.χ. έλλειψη οικονομικών πόρων), να είναι προαπαιτούμενη η συνεργασία ατόμων και ο ηγέτης να πρέπει να μπορεί να επηρεάσει τα άτομα.¹⁸

Όπως στις προηγούμενες περιπτώσεις ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων (τυπική εκπαίδευση, αναπτυξιακές δραστηριότητες) έτσι και στην περίπτωση των δραστηριοτήτων αυτοβοήθειας μπορεί να γίνει χρήση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών και αφορά τους νέους υποψήφιους ηγέτες και τα υφιστάμενα διοικητικά στελέχη. Με τον τρόπο αυτό η αυτοβοήθεια, αφού συντονισθεί από το αρμόδιο υπουργείο σε συνεργασία με τους φορείς εκπαίδευσης, θα πραγματοποιηθεί από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Με τη μελέτη ειδικών και “εύπεπτων” έντυπων εγχειριδίων σχετικά με την ανάπτυξη ηγεσίας, με την παρακολούθηση ειδικού οπτικοακουστικού υλικού (βίντεο), αλλά και με τη χρήση διαδραστικών προγραμμάτων μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών θα επιτευχθεί το εγχείρημα της αυτοβοήθειας των υποψηφίων ηγετών, το οποίο θα συμπληρώσει επικουρικά τις δύο προηγούμενες μεθόδους ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων.

Όλα τα στελέχη ενός οργανισμού (γενικός διευθυντής, διευθύνων σύμβουλος, ανώτατη διοίκηση και γραμμικά στελέχη) οφείλουν να εμπλέκονται ενεργά στη διαδικασία ανάπτυξης ηγετών, καθώς αξιοποιείται στο μέγιστο βαθμό η δυνατότητα μεταφοράς της εμπειρίας και της γνώσης των ανώτατων στελεχών από τα νεότερα στελέχη. Είναι αναγκαία, λοιπόν, η υποστήριξη των νέων ηγετών από τα στελέχη όλων των βαθμίδων, ώστε να αναπτυχθεί η ηγεσία και οι εργαζόμενοι σε

όλα τα ιεραρχικά επίπεδα να λειτουργούν ως ηγέτες.¹⁹ Στο ίδιο πλαίσιο, για να αξιολογηθεί η κατάσταση των απαιτούμενων ηγετών (αριθμητικά δεδομένα, επίπεδο ικανοτήτων), τόσο πριν την εφαρμογή των μεθόδων ανάπτυξης ηγεσίας όσο και κατά την ολοκλήρωση της διαδικασίας (αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα), προτείνεται η μέθοδος 360°. Η εν λόγω μέθοδος βασίζεται στη συμμετοχή όλων των εργαζομένων του φορέα (διευθυντές, προϊστάμενοι κλπ) που σχετίζονται με τους υποψήφιους ηγέτες και με την καταγραφή στοιχείων που τους αφορούν σε ειδικά έντυπα δύναται να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση. Η μέθοδος αξιολόγησης 360° παρέχει έναν πιο αντικειμενικό τρόπο μέτρησης της απόδοσης λόγω της εμπλοκής περισσότερων αξιολογητών και αποφυγής της θετικής ή αρνητικής προκατάληψης που λειτουργεί υπέρ ή κατά του αξιολογούμενου υπαλλήλου.²⁰

Συμπεράσματα

Η έννοια του ηγέτη και της ηγεσίας, στη Διοικητική Επιστήμη, σχετίζεται με την επιρροή της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων και την εθελοντική και πρόθυμη συνεισφορά τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανισμού και το σπιλ που πρέπει να υιοθετεί ο ηγέτης πρέπει να είναι άμεσα συνυφασμένο με τις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος. Το καθεστώς μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων και η δράση των συνδικάτων μπορεί να αποτελούν εμπόδια στην κατανόηση της σημαντικότητας της ηγεσίας. Σε περιόδους κρίσης απεδείχθη ότι ο ηγέτης παράγει το μεγαλύτερο ποσοστό έργου και κατά συνέπεια, στο ελληνικό σύστημα υγείας της οικονομικής κρίσης, οι ηγέτες είναι σημαντικό να έχουν αναλύσει λεπτομερώς την υφιστάμενη κατάσταση. Ο ηγέτης της κάθε ομάδας εργασίας, ακόμη, πρέπει να έχει κατά νου τις δυσκολίες σχηματισμού ομάδας (αβεβαιότητα) και τις συγκρούσεις που ενδεχομένως θα κληθεί να διαχειριστεί.

Είναι, βέβαια, ο ηγέτης εκείνος που θα χτίσει και θα διατηρήσει την ομάδα εργασίας με σκοπό την αποτελεσματικότητα (παραγωγικότητα, ποιότητα, υλοποίηση στόχων) σε επίπεδο ομάδος και σε επίπεδο συνεργασίας των ομάδων θα συντονίσει τον τομέα του (αξιοποιώντας και τις άτυπες ομάδες που δημιουργούνται στον οργανισμό). Το όραμα, η ενδυνάμωση, η ενθάρρυνση, η διαίσθηση, η συναισθηματική νοημοσύνη και ο σεβασμός των υπαλλήλων χαρακτηρίζουν τους αποτελεσματικούς ηγέτες, οι οποίοι σε ένα νοσοκομείο -σε όλη τη

¹⁸ Δαλακούρα (2012), σ.σ. 20-21.

¹⁹ Δαλακούρα (2012), σ.σ. 24-25.

²⁰ Mondy (2011), σ. 373.

διοικητική πυραμίδα- θα πρέπει να αναλύουν την κατάσταση του περιβάλλοντός τους. Οι τεχνικές παρακίνησης που αποτελούν παράγοντες για την ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας χαρακτηρίζονται από συστήματα αμοιβών, οι οποίες ανταμοιβές, εάν πρόκειται για δημόσιο νοσοκομείο, μπορούν να είναι κυρίως ψυχολογικές (ανάγκη εκτίμησης και αυτοεκπλήρωσης, καθώς και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων).

Για την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων των ηγετών χρησιμοποιούνται μέθοδοι οι οποίες εστιάζουν στην τυπική εκπαίδευση, τις αναπτυξιακές δραστηριότητες και την αυτοβοήθεια. Με την αξιοποίηση ειδικευμένου και έμπειρου προσωπικού και με τη χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας οι παραπάνω μέθοδοι μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς. Απαιτείται, πρωτίστως η αρχική αξιολόγηση των διευθυντών, των προϊστάμενων τμημάτων και των υποψήφιων ηγετών ως προς τις ικανότητές τους προκειμένου να σχεδιαστούν τα προγράμματα εκπαίδευσης, ενώ κατά την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα πρέπει να επαναξιολογηθούν οι συμμετέχοντες ως προς το βαθμό βελτίωσης των ηγετικών τους χαρακτηριστικών. Η μέθοδος 360° αξιολόγησης που προτείνεται παρέχει αντικειμενικότερο τρόπο μέτρησης της απόδοσης.

Βιβλιογραφία

Greenberg, J. και Baron, R.A. 2013. *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Mondy, R.W. 2011. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Μτφρ. Ψυχογιός, Α. Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.

Muller, P. & Surel, Y. 2002. *Η Ανάλυση των Πολιτικών του Κράτους*. Επιμ. Ψύλλα, Μ. Μτφρ. Παπαδοπούλου, Δ. & Ψύλλα, Μ. Αθήνα: Τυπωθύτω –Γιώργος Δαρδάνος.

Robbins S. P. and Judge, T. A. 2011. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Yuki, G. 2009. *Η Ηγεσία στους Οργανισμούς*. Μτφρ. – Επιμ. Αντωνίου Α.Σ. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι. 2012. *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Γέρακας Αττικής: Εκδόσεις Rosili.

Μπουραντάς, Δ. 2005. *Ηγεσία: Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Διαδικτυακές Πηγές

Δαλακούρα, Α. 2012. *Ανάπτυξη Ηγετικών Ικανοτήτων*. Αθήνα: ICBS Bussines College. http://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/Stage_1/Dalakoura/2011-2012/Leadership%20notes.pdf

Θεοδοσοπούλου, Ε. 2013. *Παρακίνηση Εργαζομένων: Ο Ρόλος του Ηγέτη στην Παρακίνηση Εργαζομένων. Μέθοδοι και Τεχνικές Παρακίνησης*. Διπλωματική Εργασία, Επιβλ. Μιχαήλ, Δ. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών. <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15456/3/TheodosopoulouEleniMsc2013.pdf>

Μαλαγκονιάρη, Ε. 2010. *Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις*. Διπλωματική Εργασία, Επιβλ. Πολυχρονίου, Π. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών, Διοίκηση Επιχειρήσεων. <http://goo.gl/gCc6k6>

Χατζόγλου, Ν. 2010. *Μορφές Ηγεσίας στο Σύγχρονο Project Management*. Διπλωματική Εργασία, Επιβλ. Πιπερόπουλος, Γ. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών. <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14111/1/Chatzoglou+Project+Final.pdf>