NEAPOLIS UNIVERSITY

Μεταπτυχιακό στο τμήμα Δημόσιας Διοίκησης

Μοντέλα Ηγεσίας
και
Τεχνικές Παρακίνησης
στο εργασιακό περιβάλλον νοσηλευτικού προσωπικού

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: **Δρ. Γείτονα**
Φοιτητής: Μωυσή Ευγένιος (Reg. No: 1123305826)

Λεμεσός

2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ 4

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΗΓΕΣΙΑ....8

1.1.Έννοια της ηγεσίας 8

1.2. Ο ρόλος του ηγέτη 10

1.3. Σημασία του αποτελεσματικού ηγέτη....13

1.4. Πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς....15

1.5. Διαφορές ηγέτη- προϊστάμενου 17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ....19

2.1. Συναλλακτική Ηγεσία....20

2.2. Μετασχηματιστική Ηγεσία 22

2.3. Ηγετικό μοντέλο Hersey & Blanchard 24

2.4. Μοντέλο ηγεσίας Kouzes 29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ 32

3.1. Έννοια της υποκίνησης....32

3.2. Προϊστάμενος και υποκίνηση 33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ....35

4.1. Υπηρεσίες Υγείας στην Κύπρο....35

4.2. Οι θεωρίες της υποκίνησης σε ένα Δημόσιο Νοσοκομείο 36

4.2.1. Η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του Maslow....36

4.2.2. Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg....39

4.2.3. Η θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών του McClelland 40
4.2.4. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom.....42
4.2.5. Η θεωρία της απόδοσης.....43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....45
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....49
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....50
ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ.....53

ΠΡΟΛΟΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου εργασίας με τίτλο «Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στο εργασιακό περιβάλλον νοσηλευτικού προσωπικού» θέλησα να μελετήσω τις τεχνικές υποκίνησης εργασιακού νοσηλευτικού προσωπικού και τα πόσο αυτές συνάδουν με τη σύγχρονη κυπριακή πραγματικότητα.

Η ηγεσία και η παρακίνηση είναι διαδικασίες διοίκησης εξαιρετικά σημαντικές για την επιτυχή λειτουργία της νοσηλευτικής υπηρεσίας. Μέσω αυτών των διοικητικών διαδικασιών μπορεί να επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό η επικέντρωση των νοσηλευτών στην επίτευξη των στόχων της νοσηλευτικής υπηρεσίας με ενεργοποίηση του μεγίστου των δυνατοτήτων τους.
Για αυτό το λόγο θέλησα να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα, το οποίο θα συμβάλει και αυτό για την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολης.

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα όλους τους καθηγητές με τους οποίους είχα την τιμή να συνεργαστώ. Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την δρ. κα. Γείτονα για όλες τις γνώσεις που μου έχει προσφέρει όλους αυτούς τους μήνες. Τους ευχαριστώ για τη βοήθεια και τις υποδείξεις τους καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησης μου.

Τέλος, θέλω να αφιερώσω τη μεταπτυχιακή μου μελέτη στην κόρη μου Ευθυμία η οποία φέτος ήρθε στον κόσμο. Ο ερχομός της, μου έδωσε τη δύναμη και το θάρρος να αντέξω όλες τις δυσκολίες μέχρι την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολης.

Ευγένιος Μωυσή
Ιούλιος 2015

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία με τίτλο *«Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στο εργασιακό περιβάλλον νοσηλευτικού προσωπικού»* έγινε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού μου κύκλου σπουδών Δημόσιας Διοίκησης και Διοίκησης Μονάδων Υγείας του Πανεπιστήμιου Νεάπολης κατά το ακαδημαϊκό έτος 2014-2015.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχει μεγάλη βιβλιογραφία και αρθρογραφία για τον ορισμό της ηγεσίας και πολλές επιστήμες, όπως η ιστορία, η ψυχολογία και η φιλοσοφία, έχουν ασχοληθεί με αυτό το ζήτημα, δεν υπάρχει ένας ενιαίος συλλογισμός που να εξηγεί την έννοια και τη σημασία της ηγεσίας. Ενώ γνωρίζουμε πολλά για το management, δεν γνωρίζουμε τόσα πολλά για την ηγεσία. Παραλλήλα υποστηρίζεται ότι, ο τομέας της ηγεσίας είναι ίσως εκείνος που έχει μελετηθεί περισσότερο και έχει κατανοηθεί λιγότερο απ' οποιονδήποτε άλλο τομέα του management.

Η ηγεσία περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που όταν τα συναντήσεις μπορείς να τα αναγνωρίσεις, αλλά υπάρχει δυσκολία στο να τα περιγράψεις και να τα αναλύσεις. Οπότε μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν αρκετοί τρόποι να κατανοήσει κάποιος την έννοια της ηγεσίας και αυτό γιατί κάθε άτομο ξεχωριστά μπορεί να αντιλαμβάνεται τα πράγματα διαφορετικά λόγω της ποικιλομορφίας των εμπειριών και των απόψεων του.

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 της νοσηλευτικής ομάδας, στη διαχείριση των συγκρούσεων και στη λήψη αποφάσεων. Η διαδικασία της παρακίνησης αφορά ζητήματα σχετικά με την αποτελεσματική διάγνωση των αναγκών των μελών της νοσηλευτικής ομάδας και την επιλογή τεχνικών και μεθόδων που τους κινητοποιούν και τους εξασφαλίζουν παράλληλα συνθήκες ικανοποίησης από την εργασία τους.

Κίνητρο της εργασίας αυτής αποτέλεσε το γεγονός ότι η ηγεσία αποτελεί βαρυσήμαντο κομμάτι όσο αφορά την υποκίνηση των νοσηλευτών αφού η εργασία τους συνδέεται άμεσα με τις ανθρώπινες ζωές. Γενικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση της ηγεσίας, των διαφορών ηγέτη-προϊστάμενου και των διαφόρων μοντέλων ηγεσίας. Ειδικότερα, οι επιμέρους

στόχοι της εργασίας είναι να μελετηθούν οι θεωρίες υποκίνησης και κατά πόσο αυτές μπορούν να εφαρμοστούν στο Κυπριακό Σύστημα Δημόσιας Υγείας.

Η μελέτη έγινε βάσει βιβλιογραφικής ανασκόπησης και για καλύτερη οργάνωση έγινε διάρθρωση σε πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αφορά την ηγεσία και συγκεκριμένα την έννοια της ηγεσίας, το ρόλο του ηγέτη, τη σημασία του αποτελεσματικού ηγέτη και τα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στα μοντέλα της ηγεσίας και ειδικότερα στη συναλλακτική ηγεσία, στη μετασχηματιστική ηγεσία, στο ηγετικό μοντέλο των Hersey & Blanchard και τέλος στο μοντέλο ηγεσίας Kouzes.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην Υποκίνηση και ειδικότερα στην έννοια της υποκίνησης και τι πρέπει να κάνει ο προϊστάμενος ώστε να υποκινεί το προσωπικό του. Ακολούθως το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στη Κύπρο και συγκεκριμένα τι κατάσταση επικρατεί όσο αφορά τις μεθόδους υποκίνησης στα δημόσια νοσηλευτήρια. Ακόμα γίνεται αναφορά στις θεωρίες υποκίνησης και πως αυτές μπορούν να εφαρμοστούν στα δημόσια νοσηλευτήρια του κράτους.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναφέρονται τόσο οι διαπιστώσεις και τα συμπεράσματα που εξάγονται από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και κάποιες προτάσεις που μπορούν να λάβουν χώρα στο υφιστάμενο σύστημα υγείας. Η εργασία αυτή ολοκληρώνεται με την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία αλλά και τους ιστότοπους που έχουν χρησιμοποιηθεί.

«Η σκέψη ότι ένας λαός μπορεί να καθοδηγηθεί ανώνυμα

έχει σήμερα κατακυρωθεί ανάμεσα στις πιο ανόητες.

Η ανθρωπότητα δεν επιτυγχάνει απολύτως τίποτα

χωρίς τις πρωτοβουλίες των ευρηματικών ανθρώπων,

μεγάλων ή μικρών,

τους οποίους εμείς οι υπόλοιποι μιμούμαστε.

Αυτοί είναι οι μοναδικοί φορείς της ανθρώπινης προόδου»

από το Σλέσιντζερ Α., (1988). Δημοκρατία και ηγεσία, Διάλογος, αρ. 58, σελ 21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.1.Έννοια της ηγεσίας

Το συναίσθημα καθοδηγεί τη λογική και η λογική δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς το συναίσθημα. Η ηγεσία σημαίνει πρώτα απ' όλα σχέση και ο ηγέτης που δεν αντιλαμβάνεται αυτή τη βασική αρχή, είναι αδύνατο να ηγηθεί. Όπως αναφέρει ο Βογιατζής (2006), «Η ανθρωπιά φέρνει την αφοσίωση» (Βογιατζής, 2006).

Τα τελευταία χρόνια γίνεται συχνά λόγος για ηγεσία ενώ τα παλαιότερα χρόνια γινόταν λόγος μόνο για διοίκηση. Ακόμα, γινόταν συχνότερα λόγος για διοικητές και όχι για ηγέτες. Είναι γενικά αποδεκτό ότι, σε κάθε οργανισμό είτε είναι δημόσιος είτε είναι ιδιωτικός, είναι απαραίτητο να υπάρχει ο ηγέτης ο οποίος με το όραμά του θα επιδιώξει να πάρει την μονάδα στην οποία ηγείται ακόμα παραπέρα. Έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί για την ηγεσία τόσο από Έλληνες όσο και από ξένους συγγραφείς και ερευνητές.

Αρχικά, ηγεσία ορίζεται ως η σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε αυτούς που εμπνέονται για να ηγηθούν και σε αυτούς που αποφασίζουν να ακολουθήσουν (Kouzes & Posner, 2002). Πρόσθετα, η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει θετικά τα υπόλοιπα άτομα ώστε να επιτύχουν ένα κοινό στόχο (Northhouse, 2004).

Αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τον συγγραφέα Ζαβλανό (2003), ο ηγέτης ορίζεται ως το άτομο το οποίο έχει το όραμα ώστε η μονάδα στην οποία ηγείται να γίνει «μονάδα ποιότητας» στην οποία η απόδοσή της να προσεγγίζει την τελειότητα. Οι αξίες και οι αρχές οι οποίες καθοδηγούν την πορεία προς το όραμα να προσδιορίζουν τις στάσεις και τις πολιτικές οι οποίες πρέπει να ακολουθηθούν (Ζαβλανός, 2003).

Η ηγεσία είναι η τέχνη που επηρεάζει και κατευθύνει τους ανθρώπους με τέτοιο τρόπο ώστε να κερδίσει την υπακοή τους, τον σεβασμό και την αμοιβαία εμπιστοσύνη στην συνεργασία για την επίτευξη κοινών στόχων. Με πιο επιστημονικούς όρους μπορούμε να πούμε ότι ηγεσία είναι «Η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας» (Hollander, 1965).

Η ηγεσία περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται των καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας, την δημιουργία κινήτρων για την εκδήλωση συμπεριφοράς έργου που αποβλέπει στην επιδίωξη αυτών των στόχων καθώς και την συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της (Yukl, 1969). Αν και υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για την ηγεσία, σ' όλους υπάρχει ένας κοινός παρανομαστής σύμφωνα με τον οποίο η ηγεσία είναι ένα ομαδικό φαινόμενο που περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσοτέρων ατόμων. Επίσης, στους περισσότερους ορισμούς εμπεριέχεται η έννοια και η διαδικασία της επιρροής από τον ηγέτη προς αυτούς που τον ακολουθούν (Yukl, 1985).

Τέλος, η ηγεσία έχει οριστεί ως η διαδικασία κατά την οποία θέτονται στόχοι για συλλογική προσπάθεια και αυτή η προσπάθεια συνεχίζεται μέχρι να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί εξ' αρχής. Ακόμα, δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών του υπαλλήλου με σκοπό να έχουν κίνητρο για περισσότερη προσπάθεια για εργασία (Jacobs & Jacques, 1990).

Φαίνεται λοιπόν ότι η ηγεσία είναι μια ευρεία έννοια η οποία είναι προσανατολισμένη προς το μέλλον. Συγκεκριμένα, θέτει όραμα και προάγει το πνεύμα της συνεργασίας, της συναδελφικότητας, της προσπάθειας με στόχο να επιτευχθούν οι στόχοι της μονάδας. Θα μπορούσαμε όμως να συμφωνήσουμε ότι ηγέτης είναι το άτομο που, μέσα από μια σύνθετη διεργασία, χρησιμοποιεί προσωπικά στοιχεία (πίστη, πεποιθήσεις, αξίες, ήθος, χαρακτήρας, γνώσεις, δεξιότητες), με σκοπό να επηρεάσει άλλους, ώστε να επιτύχει σε μία αποστολή, καθήκον ή στόχο και να διευθύνει έναν οργανισμό ή μια κοινότητα με τρόπο κατανοητό και συνεκτικό. Η ηγεσία στηρίζεται στη κινητοποίηση των άλλων ατόμων, πράγμα που επιτυγχάνεται εξασφαλίζοντας και διατηρώντας την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.

1.2. Ο ρόλος του ηγέτη

Κατά τον Μπουραντά (2005) οι ρόλοι που θα πρέπει να αναλάβει ο ηγέτης για να διοικήσει αποτελεσματικά τον οργανισμό είναι οι ακόλουθοι:

Ενεργοποίηση και παρακίνηση συνεργατών. Για να αποδώσει ο εργαζόμενος πρέπει να θέλει να προσπαθήσει. Ο ηγέτης αναλαμβάνει να παρακινήσει και να πείσει τους εργαζόμενους να προσπαθήσουν και να αποδώσουν. Για να το καταφέρει αυτό ο ηγέτης πρέπει να δημιουργεί κατάλληλο κλίμα, να εμπνέει, να ενεργοποιεί και να συμπαρασύρει τους υφισταμένους του ώστε να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό.

Υποστήριξη συνεργατών. Η απόδοση είναι συνισταμένη δυο αξόνων της διάθεσης για προσπάθεια που αναφέρθηκε πιο πάνω και της ικανότητας. Γνωρίζοντας το αυτό ο ηγέτης θα πρέπει να αξιολογήσει και να αξιοποιήσει τους συνεργάτες του κατάλληλα ώστε να μπορούν να αποδώσουν το μέγιστο δυνατό. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να κάνει σωστή ανάθεση καθηκόντων, σωστός καθορισμός στόχων, αποτελεσματική καθοδήγηση και ενθάρρυνση και τέλος ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης έτσι ώστε οι υφιστάμενοι να μην φοβούνται να πάρουν πρωτοβουλίες.

Ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας. Η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από αν τα μέλη της λειτουργούν ομαδικά έχοντας αναπτύξει κλίμα συνεργασίας μεταξύ τους. Η ανάπτυξη του κλίματος αυτού είναι αρμοδιότητα του ηγέτη. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα πρέπει να αναλάβει να αναπτυχθεί αυτό το κλίμα αλλά είναι και αυτός που είναι υπεύθυνος για την διατήρηση του κλίματος αυτού. Εάν δεν επιτευχθεί η διατήρηση θα ακυρωθεί αυτομάτως όλη η προσπάθεια και τα αποτελέσματα δεν θα είναι τα αναμενόμενα.

Υλοποίηση του έργου. Ο ηγέτης αναλαμβάνει την πραγματοποίηση έργου ή εργασιών. Αυτόματα αναλαμβάνει και τις ενέργειες που συνθέτουν το ρόλο αυτό, δηλαδή τον καθορισμό του στόχου, τον προγραμματισμό, την σχεδίαση, την παρακολούθηση αλλά και τον έλεγχο του έργου, την επίλυση τυχόν προβλημάτων και τέλος την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων.
Διοίκηση συντονισμού. Η κάθε οργανωτική μονάδα αποτελεί τμήμα μιας ολότητας και για το λόγο αυτό θα πρέπει να συντονίζεται και να συγχρονίζεται με άλλες, ρόλο που τον αναλαμβάνει ο ηγέτης. Ο ηγέτης αποτελεί συνδετικό κρίκο τόσο μέσα

(ιεραρχικά επίπεδα, οργανωτικές μονάδες) όσο και έξω (σχέση με προμηθευτές) από την επιχείρηση. Έτσι ο ηγέτης αναλαμβάνει να μεταδώσει τις πληροφορίες, να εξασφαλίζει την συνεργασία, να κατανοεί και να εφαρμόζει πολιτικές και αποφάσεις, να συντονίζει και να συγχρονίζει τις λειτουργίες και το έργο έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η σωστή λειτουργία της επιχείρησης.

Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις ο πελάτης αποτελεί το κέντρο της προσοχής και η εξυπηρέτησή του απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Λαμβάνοντας αυτό υπόψη όλα τα στελέχη και κυρίως ο προϊστάμενος- ηγέτης θα πρέπει να σκέφτονται και να δραστηριοποιούνται έχοντας στο μυαλό τους τον πελάτη. Ενέργειες όπως παρακολούθηση και κατανόηση των αναγκών των πελατών, συνεχή βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών, ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες κ.ά. είναι απαραίτητες για μια επιτυχημένη επιχείρηση.

Ανάπτυξη συνεργατών. Η επιτυχημένη επιχείρηση προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλων και ικανών στελεχών σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Για το λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητη την επιχείρηση η ανάπτυξη των εργαζομένων. Σε κάποιο βαθμό αυτή επιτυγχάνεται από μέσω της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού όμως η ουσιαστική ανάπτυξη γίνεται μέσα από την καθημερινότητα και την εμπειρία συνεπώς τον κύριο ρόλο του δασκάλου τον αναλαμβάνει ο ηγέτης-προϊστάμενος.

Προσωπική ανάπτυξη. Με τον όρο αυτό εννοούμε πέραν των γνώσεων και ικανοτήτων των ηγετικών στελεχών και την σωματική και ψυχική υγεία τους υγεία καθώς και την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Έχοντας τα παραπάνω οι ηγέτες μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε συνεχής επιτυχίες.

Ανάπτυξη κουλτούρας. Προσδιορίζει το «είναι» και το «γίγνεσθαι» του οργανισμού και πρέπει να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Κύριος διαμορφωτής της κουλτούρας είναι ο ηγέτης ο οποίος περνά αξίες, πιστεύω, αρχές κ.λ.π. μέσω των ενεργειών στις οποίες δίνει προσοχή, αυτών που ανταμείβει και αυτών που τιμωρεί, μέσω του ελέγχου και της αξιολόγησης. Τέλος τα ηγετικά στελέχη έχουν την ευθύνη της διατήρησης και της μεταβίβασης της κουλτούρας αυτής στις επόμενες γενιές.

Διοίκηση στρατηγικής- όραμα. Η στρατηγική της επιχείρησης διαμορφώνεται από τις αποφάσεις των ηγετικών στελεχών. Αυτά είναι υπεύθυνα για την δέσμευση
πόρων, για την επιλογή αγορών, προϊόντων ή υπηρεσιών, για την παρακολούθηση και την πρόβλεψη των ευκαιριών, των απειλών και των εκάστοτε προκλήσεων του περιβάλλοντος κ.ά. Πέραν των παραπάνω η επιτυχημένη πορεία του οργανισμού απαιτεί και την ύπαρξη κάποιου οράματος από μέρος των ηγετικών στελεχών ώστε να προσανατολίζονται όλες οι ενέργειες προς την επίτευξή του.

Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης. Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί καινοτόμα προϊόντα και διαδικασίες αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Ο ηγέτης οφείλει να δημιουργεί και να ενισχύει τέτοιου είδους ενέργειες. Θα πρέπει δηλαδή να δημιουργεί κλίμα ενθάρρυνσης και επιβράβευσης τέτοιων προσπαθειών να εξασφαλίζει και να χρησιμοποιεί τέτοιου είδους προτάσεις και τέλος να σχεδιάζει και να πραγματοποιεί ο ίδιος καινοτόμες προτάσεις.

Ανάπτυξη δικτύου «συνεργατών-υποστηριχτών και φήμης». Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργεί ένα πλέγμα σχέσεων και συμμαχιών με τα άτομα και τις επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζεται. Η δημιουργία, η ανάπτυξη και η διαχείριση των σχέσεων αυτών γίνεται είτε με τυπικές είτε με άτυπες διαδικασίες και μεθόδους συναλλαγών. Με την ανάπτυξη των σχέσεων αυτών ο ηγέτης καταφέρνει να λαμβάνει έγκαιρα πληροφορίες, να λύνει τυχόν προβλήματα συναλλαγών, να παίρνει ιδέες και να έχει την υποστήριξη που χρειάζεται. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζει την ανταγωνιστικότητα στην αγορά (Κωνσταντίνου, 2005; Στραβάκου, 2003).

1.3. Σημασία του αποτελεσματικού ηγέτη

Όσοι εμπλέκονται στη λειτουργία ενός οργανισμού είτε ιδιωτικού είτε δημόσιου, καλούνται να συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας του έργου της μονάδας καθώς και στην εξέλιξη της κοινωνίας γενικότερα. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, σημαντικός καθίσταται ο ρόλος της ηγεσίας και συγκεκριμένα οι ηγετικές ικανότητες του διευθυντή-ηγέτη από τις οποίες εξαρτάται σημαντικά η επιτυχία του οργανισμού. Έτσι, ο ηγέτης μπορεί να οριστεί ως το πρόσωπο που επηρεάζει τα άτομα για να εργαστούν με ενθουσιασμό και ζήλο στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού. Ο ηγετικός αυτός ρόλος του διευθυντή είναι από τους πιο δύσκολους, γιατί έχει να κάνει με ανθρώπους, ο καθένας από τους οποίους αποτελεί ξεχωριστή προσωπικότητα γεγονός που απαιτεί ιδιαίτερο χειρισμό (Κωνσταντίνου, 2005; Στραβάκου, 2003).

Έρευνες έχουν αποδείξει πως ανάλογα με κάθε αλλαγή και κάθε πρόβλημα που εμφανίζεται, ο διευθυντής οφείλει να είναι ευέλικτος και προσαρμόσιμος ανάλογα με την κάθε περίσταση. Αυτό φαίνεται να είναι μια βασική δεξιότητα την οποία χρειάζεται να έχει έμφυτη ένας διευθυντής ή να την αποκτήσει μέσα από την εμπειρία (Ματσαγγούρας, 2006). Μια άλλη έρευνα αναφέρει ότι οι υπάλληλοι θεωρούν αποτελεσματικό το διευθυντή που συνεργάζεται με το προσωπικό της μονάδας, εργάζεται σκληρά, αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση και συμβάλλει στην ύπαρξη συνεργασίας και αλληλοαποδοχής γεγονός που καθορίζει την ποιότητα του κλίματος (Κωνσταντίνου, 2005).

Για να θεωρείται ένας διευθυντής αποτελεσματικός οφείλει να κατανέμει τους ρόλους στο προσωπικό ανάλογα με τα προσόντα του καθενός, αυξάνοντας έτσι την απόδοση τους αφού δεν υπάρχει σύγκρουση μεταξύ του ρόλου και της προσωπικότητας του ατόμου. Πρόσθετα, χρειάζεται να παρακινεί τους υπαλλήλους για την ανάληψη πρωτοβουλιών. Συγκεκριμένα, ο αποτελεσματικός ηγέτης υποστηρίζει τον κάθε υπάλληλο ατομικά και να τον κάνει να αισθάνεται αξιόλογος μέσω της συζήτησης και μέσω διάφορων κινήτρων που οφείλει να τους δίνει. Αξίζει να σημειωθεί το γεγονός πως η αναγνώριση του έργου των υπαλλήλων, από τον διευθυντή έχει θετικά αποτελέσματα στην απόδοση τους. Επιπλέον χαρακτηριστικό, είναι η ανοικτή επικοινωνία που οφείλει να έχει με τα μέλη της μονάδας και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο πλέγμα των ανθρωπίνων σχέσεων. Για παράδειγμα, χρειάζεται να καθοδηγεί τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους για τα νέα τους καθήκοντα και να τους βοηθάει στην

αντιμετώπιση δυσκολιών. Τέλος, χρειάζεται να αντιλαμβάνεται τη σύγχρονη πραγματικότητα, να διακρίνει τι απειλές και τις ευκαιρίες και να μην θεωρεί τίποτα δεδομένο (Σαΐτης, 2005).

Σύμφωνα με τον Κωνσταντίνου (2005) και τον Θεοφιλίδη (1994), ο αποτελεσματικός διευθυντής μπορεί να χαρακτηριστεί δημοκρατικός, οραματιστής, καινοτόμος και επιμορφωτής. Αρχικά, ο δημοκρατικός διευθυντής παρέχει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα που αφορούν τον τομέα εργασίας και ως οραματιστής επειδή οφείλει να έχει ξεκάθαρο όραμα και να εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας για να συνεργαστούν μαζί του. Τέλος, με την αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας χρειάζεται να είναι ευέλικτος και ανοικτός για την εισαγωγή αποτελεσματικών καινοτομιών στην μονάδα καθώς επίσης και να διοργανώνει σεμινάρια με τη βοήθεια ειδικών για ανάπτυξη του προσωπικού.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, φαίνεται ότι τα χαρακτηριστικά του κάθε διευθυντή μπορούν να διαμορφώσουν και το κλίμα κάθε οργανισμού. Γίνεται σαφές λοιπόν, ότι ο ρόλος του διευθυντή ως διαμορφωτής του εργασιακού κλίματος είναι ιδιαίτερα σημαντικός αφού αποτελεί και το «κλειδί» για την ανάπτυξη του οργανισμού και για την επίτευξη της αποστολής του. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι με τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα με την ανάπτυξη άτυπων σχέσεων και αλληλεπιδράσεων μέσα στον οργανισμό θα μπορεί το σύστημα να προσαρμοστεί καλύτερα στις διάφορες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό του περιβάλλον και ακολούθως θα μπορεί να αναπτυχθεί, να πάει παραπέρα. Γι' αυτό το λόγο λέγεται ότι ο ηγέτης είναι αυτός που θα σε πάρει σε ένα μακρινό ταξίδι, σε «μέρος» που δεν έχεις πάει ποτέ.

1.4 Πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς

Κανένα ηγετικό πρότυπο δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους ηγέτες. Το πρόβλημα επομένως είναι ποιο πρότυπο είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πώς θα εφαρμοστεί και κάτω από ποιες συνθήκες. Στο ερώτημα ποιο στυλ πρέπει να εφαρμοστεί εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως:
α. Προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία και σύστημα αξιών του ηγέτη.
β. Χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, γνώση του έργου και προσδοκίες της
ομάδας.
γ. Παράγοντες της κατάστασης: Τεχνολογία του οργανισμού, δομή, πολιτικές,
ηγετικό στυλ των ανώτερων στελεχών.

Υπάρχουν δύο κριτήρια με τα οποία διακρίνουμε τα πρότυπα ηγεσίας:
α) Με βάση τον τρόπο λήψης των αποφάσεων.
Πρότυπο Αυταρχικότητας: Διατηρείται όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης αποφάσεων, και εφόσον αποφασίσει, ο ηγέτης δίνει εντολές στους συνεργάτες του για εκτέλεση των αποφάσεων του.

Πρότυπο Πειστικότητας: Αφήνεται το πεδίο ελεύθερο, να χρησιμοποιηθεί από τους εργαζόμενους ώστε να εργαστούν πρόθυμα και να κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι εφόσον τους εξηγηθούν οι λόγοι που πρέπει να το κάνουν.

Πρότυπο Ανθρωπιάς: Σε αυτό το πρότυπο εμφανίζεται όσο είναι δυνατόν περισσότερη συνεργασία με τα μέλη της ομάδας σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των μελών ζητείται κι επιδιώκεται. Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων κι εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.

Πρότυπο Αδιαφορίας- Εξουσιοδοσίας: Δίνεται το δικαίωμα να αποφασίζουν σε πολλά θέματα τα μέλη της ομάδας και ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύ περιορισμένος. Τηρείται μια πολιτική "μη ανάμειξης". Η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς επιρροές. Δίνονται λίγες οδηγίες-κατευθύνσεις και επιτρέπεται στους υφισταμένους εκτεταμένη ελευθερία.

Πρότυπο Δημοκρατικότητας: Δημιουργούνται συνθήκες ώστε να αυξάνεται η δημιουργικότητα, η παραγωγικότητα και η ηθική των υπαλλήλων. Εργαζόμενοι με ανάμιξη στη παραγωγή. Ο ηγέτης στις αποφάσεις του λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Συνήθως αφορά τον τρόπο διοίκησης σε μέλη : (α) μορφωμένα, (β) με υψηλές δεξιότητες , (γ) πολλή εμπειρία, (δ) με αναπτυγμένο αίσθημα ευθύνης, (ε) βοηθούν στην εκτέλεση του έργου και (στ) είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές.

β) Με βάση το συνολικό προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη.

1. Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους

Ο ηγέτης που ακολουθεί αυτό τον τρόπο διοίκησης:

α) θεωρεί τον άνθρωπο ως τον σπουδαιότερο συντελεστή παραγωγής.

β) αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές του.

γ) αναπτύσσει σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

δ) πιστεύει ακόμη ότι αν ικανοποιούνται τα μέλη της ομάδας του, τότε και η παραγωγή θα είναι ικανοποιητική. Η ηγετική συμπεριφορά στρέφεται κυρίως στην ανάπτυξη και ικανοποίηση των ανθρώπων και στη διατήρηση ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των συναδέλφων του.

2. Προσανατολισμός προς τα καθήκοντα

Σε αυτή την περίπτωση δίνεται μεγάλη προσοχή:

α) στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου

β) να ορίζονται με σαφήνεια οι ρόλοι των εργαζομένων και οι υποχρεώσεις που έχουν. Ο ηγέτης διατηρεί τυπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του και οι δομές και οι διαδικασίες είναι καθορισμένες. Θεωρεί ότι, όταν οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται, τότε και τα μέλη της ομάδας μπορούν να ικανοποιηθούν. Συνεπώς, η ηγετική συμπεριφορά επικεντρώνεται κυρίως σε ενέργειες που αφορούν την υλοποίηση του έργου και την εκτέλεση των καθηκόντων (Μπουραντά, 2009).

1.5. Διαφορές ηγέτη- προϊστάμενου

Ο ηγέτης είναι ένα σημαντικό άτομο σε έναν οργανισμό και η ύπαρξή του είναι πολύ ωφέλιμη για τον οργανισμό. Για να μπορεί όμως ένα άτομο να παρακινεί και να αξιοποιεί τα μέλη μια ομάδας θα πρέπει να έχει και κάποια εξουσία, δηλαδή το δικαίωμα να ασκεί την δύναμη που διαθέτει. Η έννοια δηλαδή του ηγέτη πρέπει να συνυπάρχει με αυτήν του προϊσταμένου. Σε έναν δημόσιο οργανισμό για παράδειγμα για να έχει το δικαίωμα ένα άτομο να διατάξει και να αναμένει την υπακοή του άλλου απαραίτητα προϋπόθεση είναι να κατέχει υψηλή, ιεραρχικά, θέση στον οργανισμό. Αυτό προκύπτει γιατί στα συνταγματικά πολιτεύματα η εξουσία ανήκει στις οργανικές θέσεις (Κούρτης 1977, Σαΐτη & Σαΐτης 2011).

Ο Μπουραντάς (2005) υποστηρίζει ότι οι δύο αυτοί όροι είναι συμπληρωματικοί και εξίσου απαραίτητοι για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών διότι η τελική επιδίωξη τόσο του προϊστάμενου όσο και του ηγέτη είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω άλλων ανθρώπων με την χρήση υλικών και άυλων πόρων.

Ωστόσο υπάρχουν κάποιες κύριες διαφορές μεταξύ τον δύο αυτών όρων που συμβάλλουν στην διαφοροποίησή τους. Αρχικά ο προϊστάμενος διορίζεται ενώ ο ηγέτης αναδεικνύεται. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη ενώ ο προϊστάμενος «δοτή» (εξουσία).Ο προϊστάμενος δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες, παρακινεί δηλαδή μέσω «κατώτερων» αναγκών ενώ ο ηγέτης παρακινεί μέσω «ανώτερων» αναγκών αφού περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών και αξιών. Επίσης ο προϊστάμενος ελέγχει ενώ ο ηγέτης κερδίζει την εμπιστοσύνη και ενδυναμώνει. Ο ηγέτης δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά και τη διαίσθηση ενώ ο προϊστάμενος δίνει έμφαση στις διαδικασίες, την λογική και το μυαλό.

Επιπλέον ο προϊστάμενος κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια και ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς» ενώ ο ηγέτης ανοίγει ορίζοντες και διευρύνει τα πλαίσια και τον ενδιαφέρει κυρίως το «γιατί». Ο προϊστάμενος δέχεται και διαχειρίζεται την υπάρχουσα κατάσταση προτιμώντας την σταθερότητα από την άλλη πλευρά ο ηγέτης προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές και καινοτομεί. Ο ηγέτης ερευνά την πραγματικότητα και δίνει έμφαση στο μέλλον(μακροπρόθεσμη προοπτική)ενώ ο προϊστάμενος αποδέχεται την πραγματικότητα και δίνει έμφαση στο παρόν

(βραχυπρόθεσμη προοπτική). Τέλος ο προϊστάμενος κάνει τα πράγματα σωστά ενώ ο ηγέτης κάνει τα σωστά πράγματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ
ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο ρόλος της ηγεσίας στο μάνατζμεντ καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού. Οι πεποιθήσεις, οι αξίες, οι παραδοχές είναι κρίσιμης σημασίας για οποιοδήποτε στυλ ηγεσίας που υιοθετούν. Υπάρχουν αρκετά διαφορετικά στυλ ηγεσίας που αναγνωρίζονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Κάθε ένα από αυτά τα στυλ διαθέτει τα δικά του θετικά ή αρνητικά χαρακτηριστικά και χρησιμοποιεί την ηγεσία με ένα διαφορετικό τρόπο (Daft ,2004 ;Hellriegel & Slocum, 2004).

Οι ηγέτες επηρεάζουν τις αξίες, τα κίνητρα, τις συμπεριφορές και την σκέψη στον οργανισμό (Bass, 1990; Kouzes & Posner, 2007).Ο οργανισμός που μαθαίνει είναι μια δυνητικά σημαντική εξέλιξη της οργανωσιακής κουλτούρας και δεν πρέπει να μας εκπλήσσει το γεγονός ότι θα παραμένει ένα μακρινό όραμα όταν δεν αναπτύσσονται οι αντίστοιχες ικανότητες ηγετών. Ο Johnson (2002), καταλήγει στο ότι η διαδικασία αλλαγής σε έναν οργανισμό που «μαθαίνει» δεν μπορεί να ξεκινήσει εάν δεν υπάρχει κάποιος με θέση ισχύος μέσα σε έναν οργανισμό.

Επιπλέον οι Davis και Daley (2008), πιστεύουν ότι η ηγεσία πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να σκέφτονται στρατηγικά και να εστιάζουν στη σωστή κατεύθυνση απομακρύνοντας τα εμπόδια και λειτουργώντας αυτόνομα. Οι ηγέτες πρέπει να ακούν τους εργαζόμενους και να μην κριτικάρουν τη διαφορετική άποψη, να ενθαρρύνουν τις νέες οπτικές, να κάνουν ερωτήσεις και να προσφέρουν τον απαραίτητο χρόνο σε σχέση με την απόδοση και την επίλυση προβλημάτων (Garvin, Edmondson & Gino, 2008).

Ο Bass (1985) είναι ο πρώτος που μελέτησε τη συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία στο οργανωτικό πλαίσιο. Ο συναλλακτικός ηγέτης φροντίζει κυρίως για την κάλυψη των άμεσων αναγκών των υφισταμένων, ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ηθικές αρχές, τα κίνητρα και τους προβληματισμούς των υφισταμένων. Ένα μεγάλο τμήμα της σύγχρονης έρευνας για την ηγεσία εστιάζει στα αποτελέσματα της μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας στην παρακίνηση και στην επίδοση (Avolio, 1999; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994). Ο Hunt (1999) συνέχισε το ενδιαφέρον του για την έρευνα σε σχέση με την ηγεσία εστιάζοντας στην μετασχηματιστική και χαρισματική ηγεσία που κάνουν την
εμφάνισή τους στην βιβλιογραφία στα μέσα τις δεκαετίας του ΄80-΄90.

2.1. Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership) είναι ένα από τα πλέον συνηθισμένα στυλ ηγεσίας, που συναντάμε στις επιχειρήσεις. Βασική εφαρμογή της συναλλακτικής ηγεσίας είναι σε καθημερινές εργασίες ρουτίνας προκειμένου να διεκπεραιώνονται ορθά. Σημαντικά στοιχεία του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας είναι να καθορίζονται οι στόχοι, να παρέχεται ανατροφοδότηση και να ανταμείβεται η αποδοτικότητα των υφισταμένων. Όπως αναφέρει ο Bass (1985), ο συναλλακτικός ηγέτης μέσα από την οικονομική συναλλαγή επιδιώκει, να ικανοποιήσει τις υλικές ανάγκες του υφισταμένου ως αντάλλαγμα για την παροχή υπηρεσιών του. Πολλοί ερευνητές θεωρούν τη συναλλακτική ηγεσία πρόδρομο και προστάδιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Η παρακίνηση των υφισταμένων γίνεται μέσω της επιβράβευσης και της τιμωρίας (Avolio and Bass, 1995). Ο συναλλακτικός ηγέτης έχει στην ευθύνη του, τους υφισταμένους του και αυτοί με την σειρά τους τον υπακούουν σε όλα τα θέματα, της μεταξύ τους σχέσης. Η αλληλεπίδραση της σχέσης τους ως κύρια βάση έχει την συναλλαγή, όταν ο υφιστάμενος εκτελεί σωστά τα καθήκοντα του σε αντάλλαγμα αυτού ο προϊστάμενος του τον ανταμείβει (Jansen, Vera and Crossan, 2009). Έτσι δημιουργείται ένα είδος συμφωνίας «παροχής υπηρεσιών» των υφισταμένων προς τον προϊστάμενο τους, για να αναπτυχθεί ο οργανισμός.

Οι συναλλακτικοί ηγέτες ουσιαστικά βολιδοσκοπούν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν εξαργυρώνοντας τες με έργο (Παπαδοπούλου, 2012). Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας δίνει έμφαση στα εξωτερικά κίνητρα και στις ανάγκες των εργαζομένων. Έτσι καταλήγουμε ότι η συναλλακτική ηγεσία είναι μια διαδικασία ανταλλαγής, αφού οι υπάλληλοι διεκπεραιώνουν τις υποχρεώσεις τους με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί από τον ηγέτη, και παρακολούθησης και ελέγχου των αποτελεσμάτων τους (Antonakis, Avolio and Sivasubramaniam, 2003).

Η ηγεσία της συναλλαγής εμπεριέχει τους ακόλουθους τρεις σημαντικούς παράγοντες:

1. Ηγεσία ενδεχόμενης ανταμοιβής: αναφέρεται σε συμπεριφορές ηγετών που εστιάζουν στη διευκρίνιση ρόλων και απαιτούμενων καθηκόντων ενώ παρέχουν στους «οπαδούς» υλικές και ψυχολογικές αμοιβές που εξαρτώνται από την εκπλήρωση συμβατικών τους υποχρεώσεων.

2. Ενεργή διοίκηση εξαίρεσης: αναφέρεται στην ενεργή επαγρύπνηση του ηγέτη που στόχος του είναι να διασφαλίσει την επίτευξη των στάνταρτ.

3. Παθητική διοίκηση εξαίρεσης: στην περίπτωση αυτή οι ηγέτες επεμβαίνουν μόνο στη μη συμμόρφωση ή όταν έχουν ήδη συμβεί λάθη (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003).

Η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στα εξωτερικά κίνητρα και τις ανάγκες. Επικρατεί με άλλα λόγια ένα κλίμα ανταλλαγής για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Δημιουργείται δηλαδή ένα είδος συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, όπου η κάθε πλευρά προσφέρει τα απαραίτητα για να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί ο οργανισμός. Η ανταλλαγή συνίσταται στο ότι η καλή εργασία αμείβεται με θετική ενίσχυση (συνήθως με χρήματα). Με αυτήν την έννοια η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί μια μορφή εμπορικής συναλλαγής (leadership as bartering).

2.2 Μετασχηματιστική ηγεσία

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες τείνουν να είναι λιγότερο προβλέψιμοι σε σχέση με τους συναλλακτικούς ηγέτες. Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) έχει την ικανότητα να ωθεί τα άτομα να ενεργούν πέρα από τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης. Επιπλέον οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εγείρουν τη συνείδηση των υφισταμένων για νέα αποτελέσματα - στόχους και τους παρακινούν να υπερβούν τα ατομικά τους συμφέροντα προς όφελος του οργανισμού. Οι ηγέτες της αλλαγής έχουν συναισθηματικό αντίκτυπο στους υφισταμένους.

Αντιπροσωπεύουν κάτι, έχουν κάποιο όραμα για το μέλλον, είναι ικανοί να μεταφέρουν αυτό το όραμα στους υφισταμένους και να τους παρακινήσουν ώστε να το ενστερνιστούν. Ο πραγματικός μετασχηματιστικός ηγέτης συχνά δεν ταιριάζει σε μια παραδοσιακή μορφή οργάνωσης και μπορεί πιθανότερα να ηγηθεί σε μια κοινωνική δράση παρά σε μια τυπική οργάνωση (Daft, 2004; Hellriegel & Slocum, 2005).

Κατά τους Burns (1978) και Bass (2002) η μετασχηματιστική ηγεσία περικλείει ορισμένες διαστάσεις που αναλύονται ως εξής:
α) χάρισμα: για τους υφισταμένους το να διαθέτει ο μετασχηματιστικός ηγέτης το στοιχείο του «χαρίσματος» θεωρείται βασικός παράγοντας επιτυχίας. Οι χαρισματικοί ηγέτες διαθέτουν μεγάλη δύναμη και επιρροή. Οι απασχολούμενοι θέλουν να ταυτιστούν μαζί τους και έχουν υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης και αυτοπεποίθησης απέναντι τους. Οι χαρισματικοί ηγέτες εμπνέουν και εξάπτουν την ιδέα στους υφισταμένους τους ότι μπορούν να πραγματοποιήσουν σπουδαία πράγματα με περισσότερη προσπάθεια.

Χαρισματικός ηγέτης κατά τον Weber θεωρείται το άτομο εκείνο που διαθέτει το συνδυασμό εκείνο των χαρακτηριστικών που κατορθώνει και ελκύει τα άλλα άτομα, ασκώντας επάνω τους επιρροή. Πιο πρόσφατες μελέτες αποδεικνύουν πως ο χαρισματικός ηγέτης αντανακλά χαρακτηριστικά προσωπικότητάς, τα οποία ταυτίζονται με τις ανάγκες, αξίες, πιστεύω, αντιλήψεις, πρότυπα των υφισταμένων.

Με αυτόν τον τρόπο ο χαρισματικός ηγέτης κατορθώνει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των «οπαδών» του εμπνέοντας, δίνοντας σωστές κατευθύνσεις δράσης, θέτοντας στόχους, δημιουργώντας οράματα και ιδανικά.

β)Αυτοπεποίθηση για τα πιστεύω, τις κρίσεις και τις ικανότητές του.
γ)Όραμα: Διαμορφώνει μια επιθυμητή εικόνα στο μέλλον διαφορετική και καλύτερη από την υπάρχουσα, η οποία περικλείει προσωπικά οράματα και στόχους των οπαδών - συνεργατών.
δ)Φορέας αλλαγών. Ο ηγέτης γίνεται αντιληπτός από τους οπαδούς του ως φορέας ριζικών αλλαγών του κατεστημένου.
ε)Μη συμβατική συμπεριφορά. Η συμπεριφορά του ηγέτη, χωρίς να είναι ιδιόρρυθμη δεν περιορίζεται σε κατεστημένα ή στερεότυπα, αλλά είναι ριζοσπαστική, μη συμβατική που όταν γίνεται με επιτυχία κερδίζει τον θαυμασμό.
στ)Επικοινωνία. Ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται για την ικανότητά του επικοινωνεί, να ακούει και να μεταδίδει μηνύματα.

Το χάρισμα είναι μια μορφή διαπροσωπικής έλξης που εμπνέει υποστήριξη και αποδοχή. Κάποιος που διαθέτει το χάρισμα είναι πιο πιθανό να είναι ικανός να επηρεάζει τους άλλους από ότι κάποιος που δεν διαθέτει το χάρισμα. Έτσι η επιρροή είναι και πάλι το βασικό συστατικό αυτής της άποψης (Hellriegel & Slocum, 2004).

Η χαρισματική ηγεσία υπερβαίνει το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Ο χαρισματικός ηγέτης έχει την ικανότητα να παρακινεί τα άτομα να κάνουν περισσότερα από αυτά που συνήθως αναμένονται. Ο αντίκτυπος των χαρισματικών ηγετών διαφαίνεται συνήθως στη δήλωση ενός υψηλού οράματος της επιθυμητής εικόνας για το μέλλον με το οποίο ταυτίζονται οι εργαζόμενοι, στη διαμόρφωση ενός εταιρικού συστήματος αξιών που όλοι υποστηρίζουν, στην εμπιστοσύνη των συνεργατών και στην προσέλκυση «οπαδών» που εμπιστεύονται απόλυτα σε αντάλλαγμα (Daft, 2004).

Πρόσθετα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εξατομικευμένη φροντίδα δίνουν μεγάλη προσοχή στις διαφορές μεταξύ των υφισταμένων τους, ενεργούν ως μέντορες προς αυτούς που χρειάζονται βοήθεια ώστε να αναπτυχθούν. Έτσι πέρα από την ισότιμη μεταχείριση των «οπαδών» ένα μεγάλο μέρος της έννοιας της εξιδανικευμένης φροντίδας έχει αναπτυξιακό χαρακτήρα, περιλαμβάνοντας τις ανάγκες των «οπαδών» για ανάπτυξη και παρέχοντάς τους καθοδήγηση

ώστε να αυξήσουν τα επίπεδα των δυνατοτήτων τους (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994).

Αξίζει να αναφερθεί ότι οι αυτού του είδους ηγέτες είναι πρόθυμοι και ικανοί να δείξουν στους υφισταμένους τους νέους τρόπους επίλυσης των υπαρχόντων προβλημάτων. Επιπλέον είναι πρόθυμοι να μάθουν τους υφισταμένους τους να αποδέχονται τις δυσκολίες ως προβλήματα προς επίλυση και να εστιάζουν σε ορθολογικές απαντήσεις. Επιπλέον έχει αποδειχθεί πως οι απασχολούμενοι όχι μόνο αποδίδουν καλύτερα όταν διαθέτουν μετασχηματιστικούς ηγέτες, αλλά και ότι είναι πολύ περισσότερο ικανοποιημένοι από το σύστημα απόδοσης της επιχείρησης. Επίσης μαζικές επικοινωνίες που κατευθύνονται προς μεμονωμένους υπαλλήλους είναι πιο πιθανό να έχουν αντίκτυπο όταν τα μηνύματα μεταδίδονται πρόσωπο με πρόσωπο από τους επόπτες προς όλον τον οργανισμό (Bass, 1990).

Κατά τον Bass (1990), μια επιχείρηση που είναι διαποτισμένη από μετασχηματιστική ηγεσία από «επάνω προς τα κάτω», μεταφέρει μηνύματα σε όλο το προσωπικό, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους χρηματοδότες, την κοινωνία στο σύνολό της και στρέφει το ενδιαφέρον της στο μέλλον. Το βέβαιο είναι πως σε μια τέτοια περίπτωση η επιχείρηση διαθέτει προσωπικό που κατευθύνεται συνολικά προς το κοινό όφελος ενώ δίνεται μεγάλη αξία στους πνευματικούς της πόρους, στην ευελιξία και στην ανάπτυξη των ανθρώπων της.

2.3. Το Ηγετικό Μοντέλο των Hersey – Blanchard

Η θεωρία των Hersey και Blanchard αποτελεί ένα μοντέλο ηγεσίας που ανήκει στις προσεγγίσεις ηγεσίας κατά περίπτωση. Αναπτύχθηκε από τους Paul Hersey και Keneth H. Blanchard στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και μέχρι το 1982 έκαναν προσπάθειες για τη συνεχή βελτίωση και τελειοποίηση του μοντέλου αυτού (Hersey & Blanchard, 1993).

Αρχικά η θεωρία τους ονομαζόταν «Η θεωρία του κύκλου της ζωής» και αργότερα μετονομάστηκε σε μοντέλο ηγεσίας κατά περίσταση ή περιπτωσιακή ηγεσία όπως και παρέμεινε μέχρι σήμερα ευρύτερα γνωστή (Luthans, 1992· Πασιαρδής, 2004· Yukl, 1989).

Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard (1993) το μοντέλο αυτό δημιουργήθηκε για να βοηθήσει τα άτομα που επιδιώκουν να εφαρμόσουν την ηγεσία, ανεξάρτητα από το ρόλο και την

θέση εξουσίας που κατέχουν, να είναι πιο αποτελεσματικοί στις καθημερινές τους αλληλεπιδράσεις με τους άλλους.

Σε γενικές γραμμές, όπως αναλυτικότερα επεξηγείτε πιο κάτω, το περιπτωσιακό μοντέλο ηγεσίας υποστηρίζει ότι οι ηγέτες επιδεικνύουν ευελιξία στην επιλογή του κατάλληλου ηγετικού στυλ που θα χρησιμοποιήσουν ώστε να συνάδει με τις ανάγκες, την ετοιμότητα και την ωριμότητα των υφισταμένων τους καθώς και με τις περιστάσεις που υπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον (English, 2006).

Συγκεκριμένα, το μοντέλο ηγεσίας τους, βασίζεται στην αλληλεπίδραση τριών κύριων παραμέτρων α)του βαθμού καθοδήγησης και κατεύθυνσης που παρέχει ο ηγέτης(προσανατολισμός στις εργασίες, στο καθήκον και τα αποτελέσματα) β) του βαθμού κοινωνικής και ψυχολογικής υποστήριξης που παρέχει ο ηγέτης στα άτομα (προσανατολισμός στις σχέσεις) και γ)την ετοιμότητα και ωριμότητα που παρουσιάζουν οι υφιστάμενοι στην διεκπεραίωση συγκεκριμένων εργασιών, λειτουργιών και στόχων που θα τους ανατεθούν (English, 2006· Hersey & Blanchard, 1982· Hersey & Blanchard, 1993· Yukl, 1989).

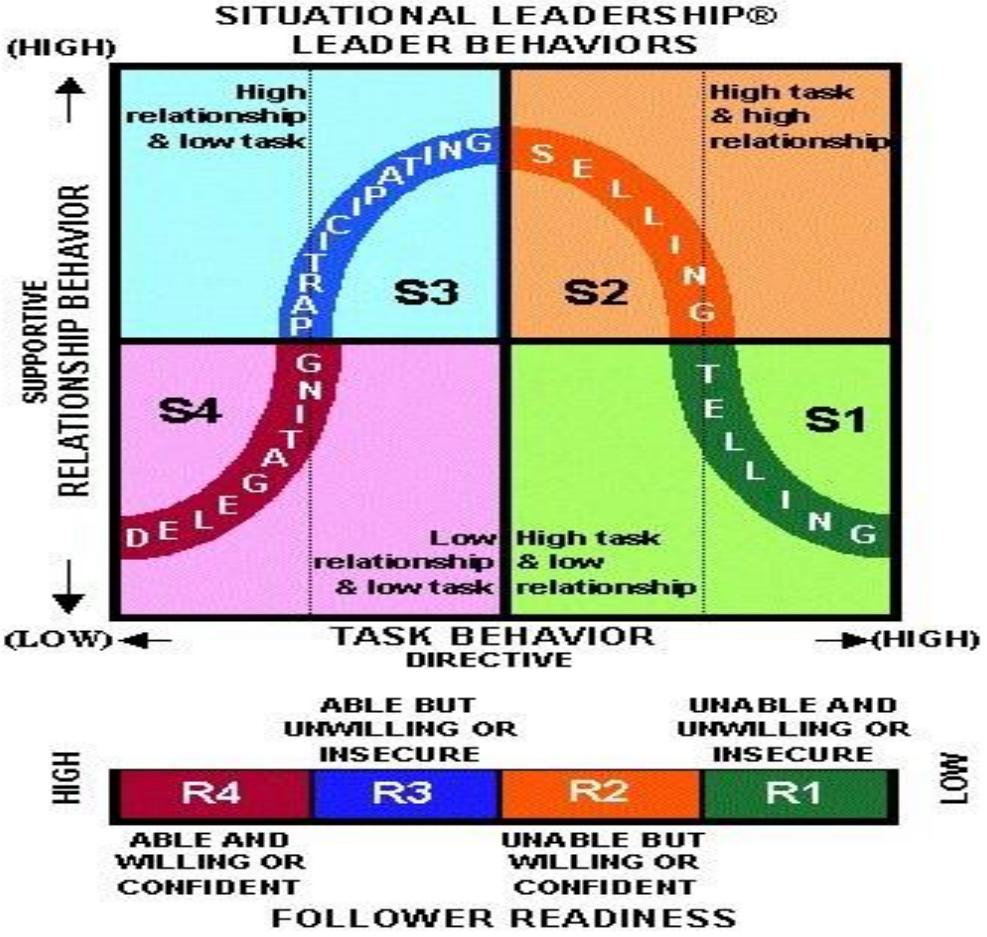
Η σχηματική απεικόνιση δείχνει τη συσχέτιση μεταξύ της ωριμότητας των μελών της ομάδας, του έργου που πρέπει να επιτελεστεί και της ηγετικής συμπεριφοράς που πρέπει να υιοθετεί ο διευθύνων καθώς τα άτομα της ομάδας του περνούν από την ανωριμότητα στην ωριμότητα (Hersey & Blanchard, 1982).

Το κατάλληλο ηγετικό στυλ, ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων του διευθύνοντα, αντιπροσωπεύεται από την εντεταλμένη καμπύλη που διαπερνά τα τέσσερα τεταρτημόρια που αντικατοπτρίζουν την μορφή ηγεσίας. Έχει σχήμα «καμπάνας» και ονομάζεται εντεταλμένη καμπύλη επειδή καταδεικνύει το κατάλληλο ηγετικό στυλ ακριβώς πάνω από το αντίστοιχο επίπεδο ωριμότητας. Τα διάφορα επίπεδα ωριμότητας (R1-R4 στο κάτω μέρος του διαγράμματος) διατηρούν μια ομόγραφη σχέση ηγετικής συμπεριφοράς και επιπέδου ωριμότητας που χαρακτηριστικά παρουσιάζεται και με το ίδιο χρώμα στη διαγραμματική απεικόνιση (Hersey & Blanchard, 1982).

Έτσι το κάθε ένα από τα τέσσερα ηγετικά στυλ - «κατευθυντικό (telling)», «ενισχυτικό (selling)», «συμμετοχικό (participating)» και «εκχωριστικό (delegating)»- που μπορεί να

υιοθετήσει ένας ηγέτης σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard (1982) αποτελεί ένα συνδυασμό της προσοχής που μπορεί να επιδείξει ο ηγέτης στο έργο που πρέπει να επιτευχθεί και στις διαπροσωπικές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας του. Εάν ο ηγέτης θα δώσει περισσότερη έμφαση στην εκτέλεση του καθήκοντος ή στις σχέσεις με τους υφισταμένους του εξαρτάται κάθε φορά από το επίπεδο ωριμότητας των εργαζομένων.

Διάγραμμα 1: Μοντέλο ηγεσίας των Hersey και Blanchard



Συνεπώς, το καθοδηγητικό ("Telling") ηγετικό στυλ S1 υιοθετείται για το χαμηλό επίπεδο ωριμότητας των ατόμων (R1), τα οποία είναι και ανίκανα αλλά και απρόθυμα να αναλάβουν ευθύνες για μιαν εργασία. Σε ένα τέτοιο επίπεδο τα άτομα συνήθως δεν είναι ανταγωνιστικά ούτε και έχουν αυτοπεποίθηση, ενώ τις πλείστες φορές η απροθυμία τους είναι αποτέλεσμα τις ανασφάλειας που νιώθουν απέναντι στη διεκπεραίωση καθηκόντων. Έτσι η συμπεριφορά του ηγέτη χαρακτηρίζεται από υψηλό ενδιαφέρον για την επίτευξη στόχων και χαμηλό για τις διαπροσωπικές σχέσεις, εμφανίζοντας ένα ξεκάθαρα καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας που καταδεικνύει συγκεκριμένες οδηγίες δράσης και χαρακτηρίζεται από επίβλεψη (Hersey &

Blanchard,1982· Hersey & Blanchard,1993). Ονομάζεται καθοδηγητικό επειδή ο ηγέτης καθορίζει ρόλους και λέει στα άτομα τι, πως, πότε και που να ασχοληθούν με διάφορα καθήκοντα και δίνει έμφαση στην κατευθυντική συμπεριφορά (Lunenburg & Ornstein, 2004). Δεν υπάρχουν υψηλά επίπεδα υποστηρικτικής συμπεριφοράς προς τα άτομα γιατί σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας μπορεί να θεωρηθεί και σαν ανταμοιβή ή αναγνώριση της χαμηλής τους απόδοσης.

ηγέτης αναγνωρίζει ένα πρόβλημα, ωστόσο η ευθύνη για τον τρόπο δράσης για την αντιμετώπιση του βαραίνει τους υφιστάμενους που σε αυτό το επίπεδο ωριμότητας που βρίσκονται έχουν την ελευθερία να αποφασίσουν το πώς, το πότε και το πού θα δράσουν. Επίσης παράλληλα τα άτομα είναι και ψυχολογικά ώριμα σε αυτό το επίπεδο, γι' αυτό δεν χρειάζεται ιδιαίτερη έμφαση στις επικοινωνιακές σχέσεις (Hersey & Blanchard, 1982). Συνεπώς αυτό το είδος ηγεσίας περιλαμβάνει χαμηλό ενδιαφέρον και για τις διαπροσωπικές σχέσεις αλλά και για την επιτέλεση των εργασιών. Οι ηγέτες έχουν εμπιστοσύνη στα μέλη του οργανισμού και στον τρόπο που λειτουργούν και τους παρέχουν την αυτονομία στην επιτέλεση των καθηκόντων τους (Lunenburg & Ornstein, 2004).

Συνοπτικά, το κατάλληλο ηγετικό στυλ που προσαρμόζεται κάθε φορά ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων παρουσιάζεται στον κάτωθι πίνακα:

Επίπεδο ωριμότητας	**Κατάλληλο ηγετικό στυλ**
R1-Χαμηλό Ανίκανοι και απρόθυμοι ή και ανασφαλείς	S1-καθοδηγητικό υψηλό ενδιαφέρον για την επίτευξη στόχων και χαμηλό για τις διαπροσωπικές σχέσεις
R2-Χαμηλό προς μέτριο Ανίκανοι αλλά πρόθυμοι ή και με αυτοπεποίθηση	S2-ενισχυτικό υψηλό ενδιαφέρον για την επίτευξη των στόχων αλλά και υψηλό ενδιαφέρον για τις διαπροσωπικές σχέσεις
R3- Μέτριο προς υψηλό Ικανοί αλλά απρόθυμοι ή και ανασφαλείς	S3- συμμετοχικό υψηλό ενδιαφέρον για τις διαπροσωπικές

	σχέσεις και χαμηλό ενδιαφέρον για την διεκπεραίωση εργασιών
R4-υψηλό Ικανοί και πρόθυμοι ή με αυτοπεποίθηση	S4-εκχωρητικό χαμηλό ενδιαφέρον για τις διαπροσωπικές σχέσεις αλλά και για την επιτέλεση των εργασιών

Το μοντέλο της ηγεσίας κατά περίσταση προβάλλει όχι ένα και μοναδικό ηγετικό στυλ αλλά καταδυκνύει και την πιθανότητα να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και τα υπόλοιπα μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς σε περίπτωση που ο ηγέτες δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει το προτεινόμενο μοντέλο ηγεσίας στο αντίστοιχο επίπεδο ωριμότητας ή αντίθετα οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον δεν του το επιτρέπουν.

Συνοψίζοντας, το μοντέλο ηγεσίας υποστηρίζει ότι η έμφαση που δίνεται από τον κάθε ηγέτη είτε στην επιτέλεση του καθήκοντος είτε στις διαπροσωπικές σχέσεις πρέπει να είναι ανάλογη με το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων του. Καταλήγει ότι αυστηρή καθοδήγηση (έμφαση στο έργο) είναι κατάλληλη σε ανώριμο σύνολο υφιστάμενων στην περίπτωση που θα γίνουν παραγωγικοί. Αντίστοιχα προτείνει ότι η ωριμότητα ατόμων που προηγουμένως αποτελούσαν μια ομάδα με χαμηλή ωριμότητα, πρέπει να ανταμείβεται με αύξηση της θετικής ενίσχυσης και της κοινωνικής και ψυχολογικής υποστήριξης. Τέλος, όσο τα άτομα επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα ωριμότητας, τόσο ο ηγέτης πρέπει να μετριάζει τον έλεγχο στις δραστηριότητες τους και την έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις αφού η ανάγκη για εσωτερική υποστήριξη δεν είναι πλέον τόσο σημαντική όσο η ανάγκη για αυτονομία (Hersey & Blanchard,1982).

2.4. Μοντέλο ηγεσίας Kouzes

Σύμφωνα με το μοντέλο Kouzes, υπάρχουν πέντε θεμελιώδεις πρακτικές και δέκα προτάσεις προς τον ηγέτη, οι οποίες ορίζουν την υποδειγματική ηγεσία:

Οι πέντε θεμελιώδεις πρακτικές:

1. **Οι ηγέτες προκαλούν τη διαδικασία.** Αναζητούν τις ευκαιρίες προκειμένου να αλλάξουν το καθεστώς. Ψάχνουν για καινοτόμους τρόπους βελτίωσης της οργάνωσης. Πειραματίζονται και εκτίθενται στον κίνδυνο. Δέχονται την αποτυχία ως ευκαιρία εκμάθησης.

2. Οι ηγέτες εμπνέουν ένα κοινό όραμα. Οραματίζονται την ιδανική εικόνα του μέλλοντος, αυτό που η επιχείρηση μπορεί να γίνει. Μέσω της ισχυρής πειθούς που διαθέτουν, στρατολογούν και άλλους στο όραμά τους. Δίνουν ζωή στα οράματά τους, ενώ παθιάζονται πιστεύοντας ότι μπορούν να κάνουν τη διαφορά.

3. Οι ηγέτες επιτρέπουν στους άλλους να ενεργήσουν. Σέβονται τους ανθρώπους. Ενθαρρύνουν τη συνεργασία. Δημιουργούν μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης που σέβεται την ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Ενισχύουν τους άλλους και τους κάνουν να αισθανθούν ισχυροί.

4. Οι ηγέτες διαμορφώνουν τον τρόπο. Δημιουργούν τα πρότυπα της τελειότητας και θέτουν το παράδειγμα. Σπάνε το στόχο σε μικρά τμήματα, προκειμένου να μην πνιγεί η δράση. Περιορίζουν τη γραφειοκρατία και δημιουργούν τις ευκαιρίες για αλλαγή.

5. Οι ηγέτες ενθαρρύνουν. Κάνουν τους ανθρώπους τους να αισθανθούν οι ίδιοι ηγέτες. Αναγνωρίζουν την προσπάθεια του καθενός. Γιορτάζουν τις επιτυχίες.

Οι δέκα προτάσεις:

1)Ψάξτε τις ευκαιρίες που θα προκαλέσουν την αλλαγή, την καινοτομία, τη βελτίωση. Η αναζήτηση της αλλαγής εξετάζει τις δεξιότητες και τις δυνατότητές μας. Η πρόκλησή της είναι σκληρή και ευχάριστη.

2) Το πείραμα διατρέχει κινδύνους, και τα λάθη διδάσκουν. Οι ηγέτες πειραματίζονται με νέες προσεγγίσεις σε παλαιά προβλήματα. Δεν εμποδίζουν την καινοτομία και τη

δημιουργικότητα, τοποθετώντας περιορισμούς στη σκέψη τους. Σε κάθε εφαρμογή της ιδέας, μπορεί να γίνει λάθος. Ο σοφός ηγέτης, αντί της επίπληξης, προτιμά να διδαχθεί από τα λάθη.

3)Προβλέψτε ένα μέλλον εξυψωτικό και εξευγενισμένο. Το όραμα είναι η μοναδική και η ιδανική εικόνα του κοινού μέλλοντος. Είναι μια διανοητική εικόνα αυτού που θα μοιάζει το αύριο. Εκφράζει τα υψηλότερα πρότυπα και αξίες. Για να είναι ελκυστικό, θα πρέπει να απευθύνεται σε όλους τους ανθρώπους που στρατολογούνται για την πραγμάτωσή του.

4) Στρατολογήστε ανθρώπους σε ένα κοινό όραμα. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν ποικίλους τρόπους έκφρασης προκειμένου να μετατρέψουν το αφηρημένο όραμά τους σε «χειροπιαστό».

5) Ενθαρρύνετε τη συνεργασία με την προώθηση κοινών στόχων και την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης. Η συνεργασία αρχίζει με τη δημιουργία και τη στήριξη των κοινών στόχων. Το ισχυρότερο κίνητρο για κάποιον που σας υποστηρίζει είναι ότι σε αντάλλαγμα θα τον βοηθήσετε και εσείς.

6) Ενισχύστε τους ανθρώπους μοιράζοντας τους πληροφόρηση, εξουσίες και αναγνωρίζοντας τις προσπάθειές τους. Όταν ο ηγέτης ενισχύει τους ανθρώπους του, η σφαίρα επιρροής του αυξάνεται. Δίνοντας στους ανθρώπους εξουσίες, ουσιαστικά τους καθιστά ηγέτες.

7) Δώστε το παράδειγμα για τους άλλους με τη συμπεριφορά σας, η οποία είναι σύμφωνη με τις δηλωμένες αξίες σας. Η σαφήνεια, η συναίνεση και η ένταση είναι τρεις ουσιαστικοί παράγοντες για την ευθυγράμμιση των αξιών των ηγετών με εκείνες των οπαδών τους. Μέσα από πραγματικά παραδείγματα και αληθινές στιγμές δράσης, οι ηγέτες δίνουν στους ανθρώπους το παράδειγμα συμπεριφοράς.

8) Κερδίζει το σχέδιο που προωθεί τη συνέπεια, την πρόοδο και οικοδομεί την υποχρέωση. Οι αρχαίοι φιλόσοφοι παρατήρησαν ότι «ένα ταξίδι χιλίων χιλιομέτρων αρχίζει με το πρώτο βήμα». Οι ηγέτες είναι αυτοί που μας πείθουν ότι το αδύνατο είναι δυνατό, αυτοί που μας ανοίγουν το δρόμο.

9) Αναγνωρίστε τη συνεισφορά καθενός στην επιτυχία του στόχου. Οι ηγέτες έχουν υψηλές προσδοκίες από τους ανθρώπους. Τους παρέχουν σαφείς κα-τευθύνσεις, ουσιαστική ενθάρρυνση, αληθινό ενδιαφέρον και ανατροφοδότη-ση. Αναγνωρίζουν τη συνεισφορά καθενός στην επιτυχία του έργου και δεν σφετερίζονται τον κόπο κανενός.

10) Γιορτάστε τακτικά τις επιτυχίες. Ο εορτασμός των επιτυχιών αναγνωρίζει ότι η εξαιρετική απόδοση είναι αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας και ενι-σχύει το ομαδικό πνεύμα (Kouzes & Posner 2002).

Ο πραγματικός ηγέτης δεν είναι αποκλειστικά άνθρωπος της δράσης, όπως πιστεύουν πολλοί. Μάλλον είναι ένας πνευματικός άνθρωπος, με την έννοια και το βάρος που δίνει στη λέξη «πνευματικός» μια ολοκληρωμένη αντίληψη ηθικής που κατά τεκμήριο έχουν οι μεγάλοι ηγέτες.

.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ
ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

3.1. Έννοια της υποκίνησης

Υποκίνηση νοείται η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων που έχει επίδραση στην ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή στην προσπάθεια των εργαζομένων κατά την επίτευξη ενός στόχου. Η παρακίνηση παρουσιάζεται στη σχετική βιβλιογραφία μέσα από διάφορους ορισμούς. Η παρακίνηση ορίζεται ως μια «εσωτερική κατάσταση του ατόμου» που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου. Ως διοικητική λειτουργία είναι η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων.

Οι υπηρεσίες υγείας, από επιχειρησιακή άποψη, όπως και όλος ο τομέας των υπηρεσιών είναι σε μεγάλο βαθμό εντάσεως εργασίας. Το ανθρώπινο δυναμικό λοιπόν είναι καθοριστικός παράγων λειτουργίας του, απορροφώντας 60-70% των δαπανών που διατίθενται. Η γνώση των κινήτρων ή αντικινήτρων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι απαραίτητη σε κάθε επιχείρηση που επιδιώκει επιτυχή αποτελέσματα.

Ειδικά στις μονάδες υγείας που το ανθρώπινο δυναμικό συνδέεται άμεσα με τον πολίτη, είναι αναγκαίο να υιοθετηθεί ένα πιο ανθρωποκεντρικό μοντέλο διοίκησης, αφού η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει τόσο την ποιότητα των παρεχόμενων προς την κοινωνία υπηρεσιών και την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, όσο και την επαγγελματική και προσωπική ζωή των εργαζομένων Οι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια σχετίζονται είτε με το περιεχόμενο της εργασίας, είτε με το πλαίσιο μέσα στο οποίο παρέχεται αυτή (Μπουραντάς 1992, Μπουραντάς 2005).

3.2. Προϊστάμενος και υποκίνηση

Ο προϊστάμενος λοιπόν του νοσηλευτικού τμήματος, απαιτείται να έχει γνώση των βασικών αρχών της διοίκησης, να διαθέτει επαρκή επαγγελματική εμπειρία και συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά και προσόντα. Αξίζει να σημειωθεί ότι, οι σημερινοί νοσηλευτές προϊστάμενοι είναι συνήθως συγκεντρωτικοί με αποτέλεσμα να μην εκχωρούν αρμοδιότητες, είτε από έλλειψη οργανωτικής δεξιότητας, ή απρομυθίας για την ανάπτυξη των υφισταμένων, είτε από ανασφάλεια και φόβο μήπως πάψουν να είναι απαραίτητοι.

Από τη μελέτη των διαφόρων ειδών ηγεσίας και την αποτελεσματικότητας του στις διάφορες επιχειρήσεις, έχει βρεθεί ότι ο αποδοτικότερος τρόπος διοίκησης είναι μέσω της αποκέντρωσης μια που η βελτιωμένη επικοινωνία και το υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και αμοιβαίας υποστήριξης, αυξάνει το αίσθημα ευθύνης και δέσμευσης των εργαζομένων, οδηγώντας ταυτόχρονα σε αύξηση της απόδοσης και βελτίωσης της ποιότητας παροχής υπηρεσιών αφού ουσιαστικά εκπληρώνονται στο δυνατόν εφικτό οι ανάγκες του προσωπικού, γεγονός που οδηγεί σε βελτίωση του ηθικού του και επομένως σε μείωση των αρνητικών φαινομένων όπως η τάση για απουσίες.

Βέβαια ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης προϋποθέτει ότι ο προϊστάμενος θα αντιμετωπίζει τους νοσηλευτές από την πλευρά τους, αναγνωρίζοντας τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες τους. Έτσι, θα έχει τη δυνατότητα να εμπνέει και να καθοδηγεί τους υφιστάμενους του, ελέγχοντας και προσανατολίζοντας τα αισθήματα και τη συμπεριφορά τους. Θα είναι ταυτόχρονα διευθυντής, φίλος, ψυχολόγος και συνεργάτης τους, επιλύνοντας όποτε απαιτείται τυχόν συγκρούσεις και παράπονα, επιβάλλοντας συνάμα και την απαιτούμενη πειθαρχία. Η δημιουργία ενός κλίματος απαιτεί σκληρή δουλεία αρχικά με την ύπαρξη θετικού κλίματος συνεργασίας ώστε να είναι δυνατή η συζήτηση, εξασφαλίζοντας όμως τον αμοιβαίο σεβασμό ώστε η ανταλλαγή των απόψεων να είναι εποικοδομητική.

Αυτό απαιτεί κατ’ αρχήν αντικειμενικότητα και στη συνέχεια κατανόηση, ικανότητα εντοπισμού και ανάλυση ευκαιριών, προθυμία ανάληψης ρίσκου και φυσικά ικανότητα λήψης αποφάσεων ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες με άμεση προσαρμογή και αντιμετώπιση των νέων καταστάσεων. Η οξυδέρκεια, η ακεραιότητα, η θέληση για σκληρή δουλειά, η προσήλωση το στόχο και η ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης είναι επιπλέον στοιχεία απαραίτητα σε

κάθε επιτυχημένο προϊστάμενο, ώστε οι μέθοδοι και οι τεχνικές που θα εφαρμόσει να διατηρούν ενεργό το ενδιαφέρον των νοσηλευτών νιώθοντας ταυτόχρονα ικανοποίηση για την παροχή ποιοτικής υγειονομικής φροντίδας (Ζαβλανός 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ

4.1. Υπηρεσίες υγείας στην Κύπρο

Ένας από τους στόχους όλων των πολιτικών υγείας, σήμερα, στις κοινωνίες του δυτικού κόσμου είναι η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας. Το νοσηλευτικό προσωπικό που αποτελεί την πολυπληθέστερη κατηγορία προσωπικού των δημόσιων νοσοκομείων, καλύπτει το 34-35% των θέσεων εργασίας και παίζει τεράστιο ρόλο στη συνολική παραγωγικότητα του νοσοκομείου.

Έρευνες απέδειξαν ότι, τουλάχιστον στη πλειοψηφία του το νοσηλευτικό σώμα στην Κύπρο είναι λίγο έως καθόλου ευχαριστημένο από το επάγγελμα του. Συγκεκριμένα, το ποσοστό δυσαρέσκειας των νοσηλευτών στην Κύπρο ανέρχεται στο 35% με αποτέλεσμα να έχουμε το φαινόμενο των αυξημένων απουσιών από την εργασία, το υψηλό ποσοστό παραιτήσεων και τη γενικότερη αποτροπή των νέων να ακολουθήσουν το συγκεκριμένο επάγγελμα, αφού το κοινωνικό γόητρο του επαγγέλματος και η έλλειψη αναγνώρισης της προσφοράς του, το τοποθετεί χαμηλά τις προτιμήσεις τους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το γεγονός αυτό οφείλεται στις χαμηλές απολαβές σε σχέση με το ωράριο εργασίας, την απουσία καθηκοντολόγιου που αφήνει ηθικά και νομικά ακάλυπτους τους εργαζόμενους όσο αφορά το πεδίο ευθύνης τους, λόγω και της έλλειψης κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης στην προς τα πάνω επικοινωνία. Προσθέτοντας σε αυτά και την έλλειψη αυτονομίας που χαρακτηρίζει το επάγγελμα, και του ποσοστού των νοσηλευτών που πάσχει από επαγγελματική εξουθένωση, καταλαβαίνουμε την ανάγκη ύπαρξης αποτελεσματικής ηγεσίας που εστιάζοντας σε αυτά ακριβώς τα προβλήματα, θα υποκινήσει, θα δεσμεύσει, θα ενδυναμώσει και θα ενθαρρύνει τους επαγγελματίες νοσηλευτές στο δύσκολο έργο που καθημερινά επιτελούν δίπλα στο κρεβάτι του πόνου, ώστε να μπορέσουν να εργαστούν με καλύτερες συνθήκες και να αποδώσουν στο ευάρεστο κοινωνικό έργο τους.

Στο κυπριακό δημόσιο νοσοκομείο, η παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού αποτελεί ένα δύσκολο έργο λόγω του συγκεντρωτικού χαρακτήρα του συστήματος υγείας. Επομένως, οι προϊστάμενοι της κάθε νοσηλευτικής ομάδας οφείλουν να εκμεταλλευθούν τα όρια της

διακριτικής τους ευχέρειας ώστε να μπορέσουν να ενεργοποιήσουν το προσωπικό (http://www.mednet.gr/archives/2011-2/pdf/234.pdf).

4.2 Οι θεωρίες της υποκίνησης σε ένα Δημόσιο Νοσοκομείο

Για την υποκίνηση των εργαζομένων έχουν διατυπωθεί μια σειρά από θεωρίες και μεθόδους, που στοχεύουν στην αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα στην εργασία και στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Μια επιλογή από τις πολλές θεωρίες παρακίνησης παρουσιάζεται παρακάτω.

4.2.1.Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow

Στον τομέα της μελέτης των κινήτρων, πολύ σημαντική είναι η θεωρία της Ιεράρχησης του Maslow. Σε αυτήν ο Maslow διαμόρφωσε ένα σύστημα κινήτρων τα οποία οδηγούν στην ικανοποίηση των θεμελιωδών αναγκών τις οποίες κατατάσσει σε πέντε κατηγορίες που είναι διαρθρωμένες ιεραρχικά. Συγκεκριμένα, κατασκεύασε μια πυραμίδα στην οποία ταξινομούνται οι ανθρώπινες ανάγκες. Η θεωρία υποστηρίζει ότι τα κίνητρα που ενεργοποιούν τον άνθρωπο είναι οι ανάγκες που έχει και προσπαθεί να τις ικανοποιήσει.

Συγκεκριμένα έχει χωρίσει τις ανάγκες σε πέντε κατηγορίες (σχεδιάγραμμα 2):

- Βασικές ανάγκες (τροφή, νερό)
- Ανάγκες ασφάλειας
- Κοινωνικές ανάγκες (αγάπη, φιλία, ένταξη σε ομάδα, σύνδεση με άλλους)
- Η ανάγκη για αυτοεκτίμηση (φήμη, κύρος, σεβασμός, εκτίμηση)
- Η ανάγκη για αυτοολοκλήρωση και αυτοανάπτυξη



Σχεδιάγραμμα 2: Η πυραμίδα του Maslow

Όπως φαίνεται και στο πιο πάνω σχεδιάγραμμα, 0ι ανάγκες αυτές ακολουθούν μια ιεραρχία – οι φυσιολογικές ανάγκες βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης στο υψηλότερο. Οι παραπάνω ανάγκες παρακινούν τον εργαζόμενο μόνον όταν προσπαθεί να τις ικανοποιήσει και εμφανίζονται όταν οι αμέσως χαμηλότερου επιπέδου ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί. Ουσιαστικά, «οι ανθρώπινες ανάγκες είναι κίνητρα, μόνο όταν δεν εκπληρώνονται. Μια ανάγκη που ικανοποιείται δεν μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο, εκτός και εάν το άτομο στερηθεί αυτή την ανάγκη»

Maslow υποστήριξε ότι ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπου επηρεάζεται από τον βαθμό μη ικανοποίησης των αναγκών, και ότι παρακινητικές είναι οι ανάγκες όταν δεν ικανοποιούνται. Άρα κριτήριο υποκίνηση είναι η ανικανοποίητη ανάγκη.

Επίσης ο Maslow υποστήριξε ότι απόλυτη ικανοποίηση των αναγκών δεν υπάρχει και ότι σε έναν μέσο άνθρωπο ικανοποιούνται κατά 85% οι φυσιολογικές του ανάγκες, 70% οι ανάγκες για ασφάλεια, 50% οι κοινωνικές ανάγκες, κατά 40% η ανάγκη για αυτοεκτίμηση και κατά 10% οι ανάγκες για αυτοολοκλήρωση. Στην ιεραρχική αυτή δομή δεν μπορείς να παρακινήσεις μια ανάγκη αν δεν έχει καλυφθεί σε μεγάλο ποσοστό η προηγούμενη.

Το μοντέλο του Maslow δεν είναι στατικό αλλά μεταβάλλεται, εξελίσσεται μέσα στον χρόνο και επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως ο πολιτισμός, η ανάπτυξη, η τεχνολογία, οι προσδοκίες, οι μεταβολές αξιών κ.α. Μετά από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν οι ιεραρχικές δομές κατά Maslow μπορεί να διαφέρουν από τόπο σε τόπο και από χώρα σε χώρα λόγω κουλτούρας και κοινωνικών δομών. Επίσης παρατηρήθηκε διαφοροποίηση της ιεραρχίας των αναγκών σε διάφορα κλιμάκια και επίπεδα εργαζομένων (Σακκά, Β. & Χάιδου, Ι., 2009).

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, αν δεν ικανοποιηθούν οι ανάγκες στα χαμηλότερα επίπεδα της πυραμίδας, δεν μπορούν να ενεργοποιηθούν οι ανάγκες στα πιο ψηλά επίπεδα και κατά συνέπεια το άτομο δεν μπορεί να αισθανθεί ικανοποίηση και να αποδώσει όσο πρέπει στην εργασία του (Πασιαρδή, 2001).

Αναλύοντας τη θεωρία της ιεραρχίας των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow, σημειώνονται αρκετά πλεονεκτήματα. Αρχικά, η αποτίμηση των ανθρώπινων αναγκών και η συσχέτισή τους

με την παρακίνηση ήταν ένα σημαντικό βήμα για την επιστήμη της διοίκησης, καθώς προσέφερε ένα απλό και κατανοητό εργαλείο για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η εφαρμογή της θεωρίας στις κοινωνίες της Δύσης και στα αναπτυγμένα κράτη είναι ουσιαστική, καθώς οι άνθρωποι στοχεύουν ψηλά στη ζωή και καριέρα τους και μπορεί να ικανοποιήσουν την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης.

Αντίθετα, η συγκεκριμένη θεωρία δέχθηκε πολλές κριτικές και διατυπώθηκαν μειονεκτήματα στην εφαρμογή της. Οποτεδήποτε έγινε προσπάθεια να ελεγχθεί στην πράξη η λειτουργία της ιεραρχίας των ανθρωπίνων αναγκών, τα αποτελέσματα ήταν αρνητικά.

Η θεωρία του Maslow θα μπορούσε να τύχει εφαρμογής στο νοσηλευτικό προσωπικό ενός δημόσιου νοσοκομείου, καθώς η ανάλυση και αποτίμηση των ανθρωπίνων αναγκών μια ενέργεια που μπορεί να επιτελεσθεί σε οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον και η προσαρμογή των διοικητικών πρακτικών και πολιτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να γίνει σε ένα δημόσιο νοσοκομείο. Συγκεκριμένα, εάν υποτεθεί ότι το νοσηλευτικό προσωπικό έχει ήδη ικανοποιημένες τις βιολογικές του ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας (λόγω διασφαλισμένων αποδοχών και εξασφαλισμένης απασχόλησης), τότε μέσα από την εργασία του θα προσπαθήσει να ικανοποιήσει τις υπόλοιπες ανάγκες, οι οποίες όπως αναλύθηκαν παραπάνω, μπορούν να ικανοποιηθούν μέσα από συγκεκριμένες διοικητικές πρακτικές που αναφέρονται στα εργασιακά αντικείμενα, στην ανάθεση αρμοδιοτήτων, στην ανεξαρτησία, στη διαμόρφωση καλού και «ανοικτού» εργασιακού κλίματος και επικοινωνίας, κ.λπ.

Επομένως, ο ηγέτης ως το άτομο το οποίο μπορεί να εντοπίζει τις ανάγκες του κάθε εργαζομένου οφείλει να ικανοποιεί τις ανάγκες του καθενός αφού όπως υποστηρίζει και ο Maslow μόνο έτσι θα μπορούν να βρεθούν στην ανώτερη βαθμίδα της πυραμίδας όπου θα ξεπεράσουν τα όρια τους και δεν θα σκέφτονται πλέον την ικανοποίηση άλλων αναγκών.

4.2.2.Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Ο Herzberg (1966) έχει αναπτύξει μια άλλη θεωρία που είναι παρόμοια με του Maslow. Ο F.Herzberg με την θεωρία των δύο παραγόντων προσπάθησε να περιγράψει τους παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων στο περιβάλλον εργασίας. Σύμφωνα λοιπόν με την θεωρία αυτή, η ικανοποίηση και η απογοήτευση οφείλονται σε διάφορους παράγοντες.

Μέσα από μια σειρά από παρατηρήσεις - αποτελέσματα ερευνών που διεξήχθησαν σε χώρους εργασίας - οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι η απουσία κάποιων συνθηκών είχαν ως αποτέλεσμα την ύπαρξη συναισθημάτων δυσφορίας και δυσαρέσκειας ενώ αντίστροφα η ύπαρξη τους δεν συνδεόταν απαραίτητα με την υποκίνηση των εργαζόμενων. Παρατηρήθηκε επίσης, ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι είναι κίνητρα ή παράγοντες που υποκινούν τους εργαζόμενους.

Κατά τον Herzberg λοιπόν υπάρχουν δύο διακριτά είδη παραγόντων (Herzberg F, Mausner B.,Snyderman B., 1959 & Πασιαρδής 2004):

- ***Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης***. Οι παράγοντες αυτοί δεν παρακινούν τους εργαζόμενους για την αύξηση της απόδοσης τους. Συνεισφέρουν ωστόσο σημαντικά στο να μην υπάρχει δυσαρέσκεια και επομένως να διατηρείται η απόδοση σε αποδεκτό επίπεδο.

- ***Οι παράγοντες παρακίνησης***. Η ύπαρξη των παραγόντων αυτών κάνει τους εργαζόμενους να έχουν την διάθεση και να προσπαθούν να αποδώσουν τα μέγιστα. Οι παράγοντες παρακίνησης βεβαίως έχουν ως προαπαιτούμενο την ύπαρξη των παραγόντων της πρώτης κατηγορίας (σχεδιάγραμμα 3).

Παράγοντες Υγιεινής	**Παράγοντες Υποκίνησης**
+Διαπροσωπικές σχέσεις	Επιτυχία
Επίβλεψη	Αναγνώριση
Πολιτική και Διοίκηση	Η φύση της εργασίας
Συνθήκες εργασίας	Ανάληψη ευθύνης
Μισθός	Ανέλιξη

Σχεδιάγραμμα 3: Τα συμπεράσματα του Herzberg

Το συμπέρασμα του Herzberg ήταν ότι οι παράγοντες υποκίνησης, ενεργώντας μαζί, αυξάνουν περισσότερο την ικανοποίηση από την εργασία, παρά μειώνουν τη δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες υγιεινής, ενεργώντας μαζί, επηρεάζουτν περισσότερο τη δυσαρέσκεια παρά την ικανοποίηση από την εργασία (Πασιαρδής, 2004)

Όπως και στην θεωρία του Maslow, έτσι και στη συγκεκριμένη θεωρία, η εφαρμογή της στο νοσηλευτικό προσωπικό ενός δημόσιου νοσοκομείου είναι σε σημαντικό βαθμό εφικτή, καθώς η διοίκηση και τα στελέχη του νοσοκομείου μπορούν να επηρεάσουν τους παράγοντες παρακίνησης, προσφέροντας υπευθυνότητες και δίνοντας αρμοδιότητες στο προσωπικό, αναγνώριση και επιβράβευση για τα θετικά αποτελέσματα και την επίτευξη των στόχων. Προϋπόθεση για να λειτουργήσουν ως κίνητρο οι παράγοντες παρακίνησης του Herzberg στο νοσηλευτικό προσωπικό είναι να υπάρχει το αίσθημα ικανοποίησης για τους παράγοντες υγείας, δηλαδή, ικανοποίηση ή τουλάχιστον μη δυσαρέσκεια για τις αποδοχές, τις συνθήκες εργασίας και τις εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο[9]

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, οι παράγοντες υγιεινής και οι παράγοντες υποκίνησης δεν είναι αντίθετες ομάδες. Στην πραγματικότητα η μια ομάδα συμπληρώνει την άλλη επειδή όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει αρχικά να αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους και κατ' επέκταση να έχουν κίνητρα για να παράγουν έργο.

4.2.3. Η θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών του McClelland

Ο McClelland ορίζει ως σημαντική παρωθητική δύναμη την πηγαία ανάγκη την οποία τα άτομα για να πραγματοποιήσουν κάποιο στόχο, τον οποίο τον έχουν θέσει μόνα τους. Ακόμα, υποστηρίζει ότι τα άτομα τα οποία θα έχουν αυξημένη παραγωγικότητα αλλά και αυξημένες πιθανότητες για προαγωγή χαρακτηρίζονται από αυτή την πηγαία εσωτερική παρωθητική δύναμη (Πασιαρδής, 2004).

Ο McClelland σε σχέση με τον Maslow και τον Herzberg ομαδοποίησε τις ανάγκες που δρουν ως κίνητρα σε τρεις κατηγορίες. Σύμφωνα με τον McClelland υπάρχουν μερικές ανάγκες που μαθαίνονται και αποκτώνται λόγω αλληλεπίδρασης με το κοινωνικό

περιβάλλον. Στην θεωρία του υπάρχουν τρία κίνητρα – ανάγκες, τα οποία όλοι οι άνθρωποι τα κατέχουν. Τα κίνητρα αυτά είναι η ανάγκη για επιτεύγματα, η ανάγκη για εξουσία και η ανάγκη για συναδελφικότητα.

Έχει παρατηρηθεί ότι άτομα με ανάγκη για επιτεύγματα πραγματοποιούν επιτυχίες, χάρη στην προσπάθειά τους. Επίσης στελέχη με έντονη υποκίνηση για ανάληψη διευθυντικών αρμοδιοτήτων αποδίδουν περισσότερο στην δουλειά και προάγονται ταχύτερα στην ιεραρχία. Πρόσθετα, με βάση την θεωρία του McClelland οι άνθρωποι που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για επιτεύγματα ή εξουσία θα πρέπει να τοποθετούνται σε ανάλογη επαγγελματική ή διευθυντική θέση, οπότε υποκινούνται από τις ίδιες τους τις εσωτερικές ανάγκες.

Μια προτεινόμενη εφαρμογή της θεωρίας θα ήταν για παράδειγμα να ενεργοποιήσουμε την ανάγκη των ιατρών για επιτεύγματα. Η κάλυψη της ανάγκης δημιουργίας δεσμών μπορεί να γίνει με τη δημιουργία του κατάλληλου πλαισίου για τη λειτουργία των ιατρών του νοσοκομείου σαν μια ομάδα με φιλικές σχέσεις που στηρίζονται στον αμοιβαίο σεβασμό και εκτίμηση και την αποδοχή (μια ομάδα ειδικών ιατρών, που συνεργάζονται, είναι ευκολότερο να κάνει διαφοροδιάγνωση και να δημιουργήσει ειδικό θεραπευτικό πλάνο για τον κάθε ασθενή). Ένα τρίτο κίνητρο είναι η ανάγκη για εξουσία, αυτό επιτυγχάνεται με τον ορισμό των υπαλλήλων σε ηγετικές θέσεις εναλλάξ ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του καθενός (McClelland & Liberman, 1949).

Η θεωρία του McClelland θα μπορούσε να έχει μερική εφαρμογή στο νοσηλευτικό εργασιακό περιβάλλον, ειδικά στο ζήτημα που αφορά στην αναγνώριση και διοικητική αξιοποίηση των αναγκών για σύνδεση με τρίτους, την κοινωνική ανάγκη ή ανάγκη ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων.

4.2.4. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Σύμφωνα με το Vroom, οι παραπάνω μέθοδοι (Maslow, Herzberg, McClelland), δεν επαρκούν για να εξηγήσουν τις διαφορές μεταξύ των ατόμων. Συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι η παρώθηση είναι μια σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία, υποκειμενική και άρα μοναδική για το κάθε άτομο, άμεσα εξαρτωμένη από τις εμπειρίες του, οι οποίες προκύπτουν από τη δράση του και το κλίμα του χώρου εργασίας.

Η θεωρία των προσδοκιών εξετάζει και ερμηνεύει τους στόχους ενός ατόμου και τις προσδοκίες τους για την επίτευξη αυτών των στόχων. Ακόμα, υποθέτει ότι τα άτομα μπορούν να προσδιορίσουν τα αποτελέσματα που προτιμούν και κάνουν ρεαλιστικές εκτιμήσεις των πιθανοτήτων να τα πετύχουν (Πασιαρδής, 2004).

Πρόσθετα, επιχειρεί να εξηγήσει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα επιλέγουν ποιες από τις διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις θα υιοθετήσουν, ώστε να έχουν τα μεγαλύτερα αποδοτικά οφέλη. Για κάθε δράση του υπαλλήλου υπάρχουν τρεις παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη. Αρχικά είναι «το σθένος» δηλαδή ο βαθμός σημαντικότητας που αποδίδει το άτομο στην αναμενόμενη αμοιβή. Πρόσθετα, είναι «η συντελεστικότητα», δηλαδή ο βαθμός στον οποίο αναμένει ένα άτομο πως θα ανταμειφθεί για την προσπάθεια που καταβάλλει. Τέλος είναι «η προσδοκία» που ορίζεται ως ο υποκειμενικός βαθμός στον οποίο αναμένει το άτομο να επιτύχει κάποιο στόχο.

Σύμφωνα με τον Vroom, η δύναμη για να δράση κάποιος προκύπτει από το γινόμενο των τριών παραγόντων. Δηλαδή:

Παρώθηση= Προσδοκία Χ Συντελεστικότητα Χ Σθένος

Επομένως, εάν ένας από τους παράγοντες είναι μηδέν τότε η παρώθηση θα είναι μηδέν (Πασιαρδής 2004).

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα της θεωρίας του Vroom είναι «η υποστήριξή της για τη θέση ότι οι συνθήκες και οι καταστάσεις που καθορίζουν την παρακίνηση του εργαζομένου είναι σχετικές στον βαθμό που επηρεάζουν το περιεχόμενο των προσδοκιών του εργαζομένου – π.χ. ποια συγκεκριμένη συμπεριφορά θα οδηγήσει στο συγκεκριμένο αποτέλεσμα – καθώς και την πιθανότητα αυτών των συσχετίσεων»2. Από την άλλη πλευρά,

ως μειονεκτήματα είναι η πολλαπλασιαστική σχέση ενδέχεται να είναι μηδενική, εάν μια από τις τρεις μεταβλητές είναι ανύπαρκτη (άρα η παρακίνηση θα είναι μηδενική) και η μεγάλη, σχεδόν μονοδιάστατη, αξία που δίνει στον μισθό ως κριτήριο παρακίνησης – σχεδόν δεν λαμβάνει

Η θεωρία του Vroom συνδυάζει τα ρεαλιστικά κίνητρα (οικονομικές αμοιβές) με τον ορθολογισμό που διέπει τον μέσο εργαζόμενο, δηλαδή, παρακινούμαι για να έχω καλύτερα εργασιακά και προσωπικά αποτελέσματα και ανταμοιβές. Εάν, στη θέση των οικονομικών κινήτρων (που είναι εξωγενώς καθοριζόμενα και η διοίκηση ενός νοσοκομείου δεν μπορεί να τα επηρεάσει) τοποθετηθούν ως κίνητρα η θετική αξιολόγηση, η εξέλιξη και προαγωγή του νοσηλευτικού προσωπικού, τότε ο/η εργαζόμενος/η που επιζητάει αυτά τα αποτελέσματα στην εξέλιξη της προσωπικής του καριέρας, θα παρακινηθεί για να τα επιτύχει.

Βασική προϋπόθεση είναι η διοίκηση του δημόσιου νοσοκομείου να μπορέσει να υλοποιήσει ότι έχει υποσχεθεί στον/ην εργαζόμενο/η και να αποδειχθεί ότι υπάρχει αξιοπιστία μεταξύ λόγων και έργων, καθώς η συγκεκριμένη θεωρία στηρίζεται στις σχέσεις εμπιστοσύνης και εμπλοκής μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Όσον αφορά σε κάποιες άλλες θεωρίες παρακίνησης, όπως η θεωρία της μεταβολής της εργασιακής συμπεριφοράς, η εφαρμογή της στο νοσηλευτικό προσωπικό είναι δύσκολη γιατί δεν υπάρχουν αυστηρά και συγκεκριμένα θεσμικά και εργασιακά πλαίσια που καθορίζουν την προτιμούμενη εργασιακή συμπεριφορά, έτσι ώστε όλο το ανθρώπινο δυναμικό να εφαρμόζει αυτήν και να αξιολογείται ως προς αυτή.

Επομένως, ένας ηγέτης ο οποίος θέλει να υποκινήσει τους υπαλλήλους θα πρέπει θα πρέπει να κάνει τους υπαλλήλους να πιστέψουν ότι έχουν τα απαραίτητα προσόντα για να εκτελέσουν μια εργασία (προσδοκία), να αντιληφθούν πως αν εκτελέσουν σωστά την εργασία θα ανταμειφθούν (συντελεστικότητα) και τέλος να αντιληφθούν ότι η ανταμοιβή που προσφέρεται είναι ελκυστική (Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P.2006).

4.2.5. Η θεωρία της απόδοσης

Ο Weiner θεωρεί ότι στη διαμόρφωση των προσδοκιών παίζει κεντρικό ρόλο η σταθερότητα με την οποία εμφανίζονται οι αιτίες στις οποίες οφείλεται ένα αποτέλεσμα. Έτσι, το

αποτέλεσμα που αποδίδεται σε σταθερή αιτία μπορεί να προσδοκάται και στο μέλλον με μεγαλύτερη βεβαιότητα εφόσον επαναλαμβάνεται το ίδιο αποτέλεσμα. Αντίθετα, όταν το αποτέλεσμα αποδίδεται σε ασταθή αιτία τότε προσδοκάται είτε η επανεμφάνισή του ή ακόμα και η απουσία του. Τόσο η μία εκδοχή, όσο και η άλλη εξαρτώνται από την εξέλιξη των περιστατικών επιτυχίας ή
αποτυχίας. Οι προσδοκίες σε αυτή την περίπτωση αφορούν εξίσου τη συμπεριφορά μας και τη συμπεριφορά των άλλων. Για παράδειγμα, οι διευθυντές-ηγέτες διαμορφώνουν προσδοκίες για την παρακίνηση του προσωπικού τους στο μέλλον βασιζόμενοι σε πληροφορίες που παίρνουν από την προηγούμενη συμπεριφορά τους (Κωσταρίδου-Ευκλείδη 1999).

Όσο αφορά τη συγκεκριμένη θεωρία, ο συγγραφέας Πασιαρδή Π. (2004), υποστηρίζει ότι η παρώθηση έχει άμεση σχέση με το πού αποδίδει το άτομο την επιτυχία ή την αποτυχία. Η εξήγηση που δίνουν τα άτομα για τις επιτυχίες και τις αποτυχίες που βίωσαν αποτελεί παρωθητική δύναμη για τις μελλοντικές τους ενέργειες.

Οι εξηγήσεις που δίνουν τα άτομα για την επιτυχία ή την αποτυχία ταξινομούνται σε τρεις διαστάσεις:

- **Την πηγή της αιτιότητας**, δηλαδή αν η επιτυχία ή η αποτυχία αποδίδονται στην προσπάθεια ή στην ικανότητα. Ορισμένες φορές αποδίδουν την αποτυχία ή την επιτυχία στο βαθμό δυσκολίας ή στην τύχη.
- **Τη σταθερότητα που μπορεί να έχει η αιτία μιας επιτυχίας ή αποτυχίας**
- **Το βαθμό στον οποίο μπορούν να ελέγξουν τα άτομα την αιτία της επιτυχίας ή αποτυχίας** (Πασιαρδής, 2004).

Με βάση τα παραπάνω έχουν δημιουργηθεί δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται τα άτομα τα οποία δεν θεωρούν σταθερούς τους λόγους επιτυχίας ή αποτυχίας και δίνουν μεγάλη σημασία στην καταβολή προσπάθειας. Πρόσθετα, έστω και αν αποτύχουν εξακολουθούν να προσπαθούν, χρησιμοποιούν διάφορες στρατηγικές και είναι ανοικτοί σε προκλήσεις και αλλαγές. Αντίθετα, στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται τα άτομα τα οποία θεωρούν σταθερούς τους λόγους της επιτυχίας ή της αποτυχίας και αποθαρρύνονται. Επιπλέον, τους ενδιαφέρει μόνο το αποτέλεσμα και έχουν αρνητική εικόνα για τις ικανότητες τους αφού συνδυάζουν την αποτυχία με τις ικανότητες τους (Πασιαρδής, 2004)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η ηγεσία είναι ένας πολυδιάστατος ρόλος ο οποίος μπορεί να οδηγήσει μια νοσηλευτική μονάδα στην αποτελεσματικότητα, δηλαδή στην υλοποίηση των στόχων της, στη βελτίωση, στην ανάπτυξη. Ο ηγέτης είναι το άτομο το οποίο θα μεταδώσει το όραμα του στους υπόλοιπους και θα δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα μέσα στο οποίο θα προάγονται οι ανθρώπινες σχέσεις. Ακόμα θα προάγεται το πνεύμα της συναδελφικότητας και του σεβασμού γεγονός που θα οδηγήσει τη μονάδα σε ένα ανώτερο επίπεδο.

Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για την επιτυχία μιας εργασιακής μονάδας. Ο ηγέτης είναι αυτός ο οποίος είναι ευέλικτος και προσαρμόσιμος σε κάθε εργασιακή μονάδα στην οποία βρίσκεται. Με βάση τις γνώσεις, τις εμπειρίες αλλά και τα τις ηγετικές του ικανότητες μπορεί να εντοπίσει τις ανάγκες του κάθε υπαλλήλου.

Γενικά, η ανθρώπινη φύση διακατέχεται από ένα μεγάλο αριθμό αναγκών που διαφέρουν από άτομο σε άτομο και που προσδιορίζονται όχι μόνο από τη φύση του, αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει, μεγαλώνει και αναπτύσσεται. Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα περίπλοκο πλέγμα μεταξύ των αναγκών του εργαζομένου και των στόχων της επιχείρησης. Ανάμεσα σε αυτούς τους δύο παράγοντες βρίσκονται τα κίνητρα, τα οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να ικανοποιήσει τον εργαζόμενο και να τον υποκινήσει με σκοπό να αυξήσει την παραγωγικότητά του.

Επομένως, αν ο ηγέτης της εργασιακής μονάδας μπορεί να αναγνωρίζει τις ανάγκες των εργαζομένων, θα έχει ένα σωστό προσανατολισμό για την αναγνώριση των αντίστοιχων κινήτρων που αυτές δημιουργούν. Έτσι, έχοντας ως βάση τις θεωρίες ικανοποίησης αναγκών και υποκίνησης επηρεάζει τα άτομα και τα κάνει να εργαστούν με ενθουσιασμό και ζήλο.

Αναμφισβήτητα, οι ηγέτες οφείλουν να εκμεταλλεύονται τα όρια της διακριτικής ευχέρειας της μονάδας τους και να δημιουργούν ένα τέτοιο υποκινητικό πλαίσιο το οποίο θα δίνει την ευκαιρία στους εργαζομένους να εξελίσσονται και να αυξάνουν τις γνώσεις τους μέσα από την εργασία στην οποία θα επιδίδονται, για να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες και κατ’ επέκταση τους στόχους της επιχείρησης.

Μέθοδοι όπως η διερεύνηση της εργασίας , η ανάθεση δηλαδή παράλληλων καθηκόντων στο ίδιο επίπεδο εργασίας, βοηθά στην αύξηση του γοήτρου μέσω της δυνατότητας που προσφέρεται για ανάπτυξη πρωτοβουλίας. Έτσι ένας νοσηλευτής μπορεί να γίνεται κάθε βδομάδα ή μήνα «νοσηλευτής επικοινωνίας» και να αναλαμβάνει να συντονίσει την επικοινωνία με τις υπόλοιπες κλινικές, τα εργαστήρια, τη γραμματεία, τους γιατρούς κ.α.

Μέσω του εμπλουτισμού της εργασίας, πραγματοποιείται εκχώρηση αρμοδιοτήτων ανώτερου επιπέδου και μεταβίβαση εξουσιών από τον προϊστάμενο, με σκοπό την προώθηση αυτονομίας και υπευθυνότητας. Πρακτική εφαρμογή αυτού είναι η ανάθεση στους νοσηλευτές της εκπαίδευσης των σπουδαστών νοσηλευτικής.

Επιπλέον, με τη διαμόρφωση ομάδων εργασίας, βελτιώνεται η επικοινωνία και οι διαπροσωπικές σχέσεις, τονώνεται το ηθικό και η αυτοεκτίμηση των νοσηλευτών ενώ συνδυάζοντας τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία τους, επιτυγχάνεται η ομαδικότητα, γεγονός απαραίτητο για την άψογη λειτουργία των χώρων εργασίας. Πρόσθετα, η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος μπορεί να επιτευχθεί με τη συμμετοχή σε συνέδρια, και επιστημονικές ημερίδες, με αποστολή επιστημονικών εργασιών χωρίς καμιά οικονομική επιβάρυνση με ταυτόχρονη χορήγηση εκπαιδευτικής άδειας. Ο προϊστάμενος λοιπόν οφείλει να ενημερώνει και να ενθαρρύνει το νοσηλευτικό προσωπικό ώστε να λαμβάνει μέρος σε τέτοιου είδους εκδηλώσεις, ώστε να αισθάνονται ότι η εργασία τους αναγνωρίζεται.

Η δυνατότητα και η ενθάρρυνση για μετεκπαίδευση είναι απαραίτητη για την επιστημονική κατάρτιση του νοσηλευτικού προσωπικού. Με αυτό τον τρόπο, το προσωπικό συνεχώς επιμορφώνεται, νιώθει ηθική ικανοποίηση και μπορεί να προσφέρει όλο και περισσότερα στον εργασιακό του χώρο.

Πρόσθετα, καλό θα ήταν να τονίζονται περισσότερο τα θετικά και λιγότερο τα αρνητικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου. Η αξιοκρατική αναγνώριση και η χορήγηση ηθικών αμοιβών προβλέπεται και από το δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα και είναι απαραίτητη μορφή υποκίνησης. Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα λοιπόν, ο προϊστάμενος οφείλει να εκτιμά προσεκτικά το προσωπικό και μέσα από ένα αντικειμενικό και αξιοκρατικό τρόπο να κάνει

μια σωστή αξιολόγηση. Ακόμα, καλό θα ήταν να υπάρχει ένα βιβλίο παραπόνων μέσα στο οποίο οι ασθενείς να μπορούν να καταγράφουν πιθανόν παράπονα, να γίνεται αυτοαξιολόγηση από τον κάθε εργαζόμενο και οι υπόλοιποι νοσηλευτές να μπορούν να αξιολογούν ανώνυμα τους συναδέλφους τους αλλά και τον προϊστάμενο τους. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, θα γίνεται μια συνολική αξιολόγηση για τον κάθε νοσηλευτή και θα μπορούν να παρέχονται κάποιες διευκολύνσεις για αυτούς που είναι εξαίρετοι, για παράδειγμα, μια μέρα άδεια.

Στο πλαίσιο των υλικών αμοιβών, οι δυνατότητες δεν είναι μεγάλες, λόγω του δημόσιου χαρακτήρα των νοσοκομείων, παρόλα αυτά υπάρχει η δυνατότητα να χορηγηθεί υπερωριακή αποζημίωση ή ο υπολογισμός επιπλέον νυκτερινής βάρδιας ή εφημερίας για την έμμεση αύξηση των απολαβών.

Έρευνες έχουν δείξει ότι η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί σε καλύτερες συνθήκες εργασίας. Έτσι η συγκεκριμένη ώρα διαλείμματος σε χώρο διαμορφωμένο ειδικά για την ολιγόλεπτη ανάπαυση του προσωπικού με ανέσεις όπως τηλεόραση, ψυγείο, βραστήρας, φούρνος μικροκυμάτων συμβάλλουν στη μείωση της κόπωσης και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Πρόσθετα, αξίζει να αναφερθεί ότι η διοργάνωση διαφόρων ψυχαγωγικών εκδηλώσεων συμβάλλει στην ανάπτυξη της ομαδικότητας και την δημιουργίας «οικογενειακού» κλίματος μειώνοντας πιθανές διαφορές και συγκρούσεις.

Ο προϊστάμενος λοιπόν θα πρέπει να κερδίσει το μυαλό και τη ψυχή των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας τόσο τα δυνατά σημεία του καθενός όσο και την προσφορά τους στον εργασιακό χώρο. Η ουσιαστική συνεργασία του με το προσωπικό, παραγκωνίζοντας το προσωπικό του συμφέρον αποτελεί βαρυσήμαντο θεμέλιο για την ομαλή λειτουργία ενός νοσηλευτικού τμήματος. Για το λόγο αυτό αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση όλα τα στελέχη να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ώστε να αναπτύξουν διάφορες τεχνικές δεξιότητες.

Συχνά υποστηρίζεται, ότι στο Κυπριακό Σύστημα Υγείας, οι προϊστάμενοι δεν μπορούν να εισαγάγουν καινοτομίες ή να φέρουν οποιαδήποτε αλλαγή για τη δημιουργία θετικού κλίματος λόγω του συγκεντρωτικού χαρακτήρα του συστήματος. Με αφορμή, την άποψη

αυτή αναγεννάται το ερώτημα για το τι νόημα έχει να αναφερόμαστε σε ηγεσία αφού τα πάντα διέπονται από νόμους και κανονισμούς.

Σε κάθε νοσηλευτικό χώρο λοιπόν, ο προϊστάμενος-ηγέτης μπορεί να εκμεταλλευθεί τα όρια της διακριτικής ευχέρειας της εργασιακής μονάδας διαμορφώνοντας έτσι τη δική του εσωτερική διοικητική πολιτική σε θέματα που αφορούν τη βελτίωση της διαδικασίας όπως είναι για παράδειγμα η πραγματοποίηση συνεδριών με σκοπό την επίλυση διαφόρων προβλημάτων που παρουσιάζονται στο χώρο. Συνεπώς, ο προϊστάμενος-ηγέτης οφείλει να εκμεταλλευθεί το χώρο σχετικής αυτονομίας όπου η μονάδα μπορεί να συλλέξει, να διοργανώσει, να ερμηνεύσει και να αξιοποιήσει την κεντρική πολιτική ανάλογα με τις δικές της ανάγκες και προσδοκίες.

Οι προϊστάμενοι των τμημάτων πρέπει να γνωρίζουν τη βαρύτητα που έχει η παρακίνηση του προσωπικού, μιας και η ικανότητα τους κρίνεται από το πόσο καλά κατανοούν τι υποκινεί τους εργαζομένους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που τίθενται από τη διοίκηση του οργανισμού.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργακόπουλος Γ. (1989). *Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία*, Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας.

2. Ζαβλανός Μ.(1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά,* Αθήνα: Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

3. Ζαβλανός, Μ., Μ. (2003). *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

4. Θεοφιλίδη, Χ. (1994). *Ορθολογιστική Οργάνωση και Διοίκηση Σχολείου*, Λευκωσία: Αυτοέκδοση.

5. Κέφης Β.(2005). *Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ: βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

6. Κούρτης Κ.(1977). *Η Θεωρία και η Πρακτική της Συγχρόνου Διοικήσεως*, τόμος Ι, Αθήνα.

7. Κωνσταντίνου, Α. (2005). *Πως να διευθύνεις αποτελεσματικά το σχολείο σου*, Λευκωσία: Εκδόσεις «Καντζηλάρης».

8. Ματσαγγούρας, Γ., Η. (2006). *Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας, Η σχολική τάξη, χώρος, πειθαρχία, μέθοδος*, Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

9. Montana P. & Charnov B. (2002). *Μάνατζμεντ: Τρίτη αμερικανική έκδοση*, Αθήνα Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

10. Μπουραντάς Δ. (1992). Μάνατζμεντ*: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά,* Αθήνα.

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

12. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. (2006). *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων*. Επιμέλεια: Αθανασόπουλος, Κ., Γ. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

13. Παπαδοπούλου Ο. (2012). *Διοίκηση συγκρούσεων, επικοινωνία, μοντέλα ηγεσίας και λήψη αποφάσεων,* Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

14. Πασιαρδή, Γ. (2001). *Το σχολικό κλίμα-Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των παραμέτρων του*, Αθήνα: Εκδόσεις τυπωθήτω-Γιώργος Δαρδανός.

15. Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία, από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Αθήνα: Εκδόσεις ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ και Πέτρος Πασιαρδής.

16. Σαΐτης, Αθ., Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης* Αθήνα: Αυτοέκδοση.

17. Σαΐτη Α. & Σαΐτης Χ., (2011) *Εισαγωγή στη διοίκηση της εκπαίδευσης: θεωρία και μελέτη περιπτώσεων*, τόμος Α, Αθήνα.

18. Στραβάκου, Αντ., Π. (2003). *Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ως κινητήρια δύναμη λειτουργίας της, μια εμπειρική έρευνα*, Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη α.ε.

19. Χυτήρης, Λ. (1996). *Το Μανατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Antonakis J., Avolio B.J., Sivasubramaniam N. (2003). *Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. The Leadership Quarterly 14: 261-295*.

2. Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectation*, New York: Free Press.

3. Bass, B.M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership*: Learning to share the vision. 19-31pp.

4. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

5. Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid.* Houston, TX: Gulf Publishing.

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

7. Cherrington D. J (1989). *Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston

8. Daft, R. (2004). *Organization Theory and Design.* (8th Ed.) International Thomson Publishing Company.

9. Davis, D., & Daley, B. (2008). *The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance,*. Human Resource Development International.

10. English W. F. (2006). *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*, Vol. 2, California: SAGE Publications.

11. Yukl A.G. (1989). *Leadership in organizations*. (Second Ed.). Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.

12. Yukl A.G. (1998). *Leadership in organizations*. (Fourth Ed.). Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.

13. Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). *Is yours a learning organization?* Harvard Business Review.

14. Hersey, P. & Blanchard, K., (1982) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Fourth Ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall INC.

15. Hersey, P. & Blanchard, H.K., (1993) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Sixth Ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International Editions.

16. Lunenburg, C. F., & Ornstein, C. A., (2004). *Educational Administration: Concepts and practices*, (Fourth Ed.). Thomson, CA: Wadsworth.

17. Luthans, F., (1992). *Organizational Behavior*. (Sixth Ed.). Boston: McGraw-Hill international editions management series.

18. Jansen Justin J.P., Vera Dusya, Crossan Mary (2009). *Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism*. *The leadership Quarterly* 20 (2009). 5-18 pp.

19. Hellerieger D. & Slocum J. (1992*) Management,* A.Wishey, Massach

20. Hollander, E. P. (1960). *Competence and conformity in the acceptance of influence. Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 360-365.

21. Jacobs, T. O., & Jaques., E. (1990). *Military executive leadership*, West Orange, NJ: Leadership Library of America, Inc

22. Kouzes, J., M. & Posner, B., Z. (2002). *The Leadership Challenge*, 3rd Edition, Jossey-Bass.

23. Mc Gregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, Mc Graw-Hill, New York USA.

24. Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

1) Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Διαθέσιμο στο http://books.google.com.cy/books , Προσπέλαση στις 19/01/2015.

2) McClelland D, C. , & Liberman A., M. (1949). *The effect of need for achievement on recognition of need-related words.* Διαθέσιμο στο http://www.vima-asklipiou.gr , Προσπέλαση στις 20/02/2015.

3) Σακκά, Β. & Χάιδου, Ι., (2009). Σύστημα *Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού.* Διαθέσιμο στο http://eprints.teikoz.gr/137/1/BS27_2009.pdf , Προσπέλαση στις 15.04.2015.

4) http://www.mednet.gr/archives/2011-2/pdf/234.pdf (προσπέλαση στις 02.05. 2015).