

Συντονισμός και υποκίνηση ατόμων και ομάδων εργασίας στο χώρο της υγείας

Αθανάσιος Σπηλιωτόπουλος*

Ο χώρος της υγείας αποτελεί έναν από τους δυσκολότερους εργασιακούς χώρους λόγω της σχέσης του με τον ανθρώπινο πόνο. Οι σύγχρονες μονάδες υγείας καλούνται να βελτιώσουν το συνολικό πλαίσιο μέσα στο οποίο επιχειρούν με σκοπό να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές και να βελτιώσουν το σύνολο των διαδικασιών, λειτουργιών και υπηρεσιών τους. Βασικό μέλημα της διοίκησης των μονάδων υγείας οφείλει να είναι η υποκίνηση τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων εργασίας. Τα κίνητρα εργασίας επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου μέσα στο εργασιακό του πλαίσιο και σχετίζονται άμεσα με την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Είναι θεμελιώδους σημασίας για τη λειτουργία του οργανισμού η δημιουργία κινήτρων στους εργαζόμενους. Προς το σκοπό αυτό θα πρέπει να ενεργοποιούνται και άλλοι μηχανισμοί που σχετίζονται με την αξιολόγηση του προσωπικού, τη μετάδοση της οργανωτικής κουλτούρας, την ανάπτυξη ικανότητας διαχείρισης αλλαγών αλλά και την πρόληψη ή αντιμετώπιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης.

ελληνική νοσοκομειακή οδοντιατρική - οδοντιατρική ειδικής φροντίδας 15(2): 45-51, 2022

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο χώρος της υγείας αποτελεί έναν από τους δυσκολότερους εργασιακούς χώρους, λόγω της σχέσης του με τον ανθρώπινο πόνο. Δεδομένου ότι οι μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας λειτουργούν σε ένα μεταβαλλόμενο πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον, η ικανότητα αποτελεσματικού management αποτε-

λεί απαραίτητο εργαλείο για την επιτυχή λειτουργία και ανάπτυξή τους. Οι σύγχρονες μονάδες υγείας καλούνται να βελτιώσουν το συνολικό πλαίσιο μέσα στο οποίο επιχειρούν, με σκοπό να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές και να βελτιώσουν το σύνολο των διαδικασιών, λειτουργιών και υπηρεσιών τους. Σε ό,τι αφορά το Δημόσιο Νοσοκομείο, η όποια προσπάθεια βελτίωσης δεν αποσκοπεί, βεβαίως, στη μεγιστοποίηση των κερδών, καθώς δεν είναι κερδοσκοπικός οργανισμός. Δεν έχει τον παραδοσιακό σκοπό των επιχειρήσεων, δηλαδή εκείνου της μεγιστοποίησης των κερδών, αλλά ένα πολύ πιο σύνθετο προορισμό, ο οποίος χαρακτηρίζεται από την επίτευξη πολλαπλών στόχων, ταυτόχρονα, και συμβιβασμού διάφορων πιέσεων συχνά αντικρουόμενων. Οι στόχοι αυτοί αφορούν τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας σε συνάρτηση με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζόμενων και την ικανοποίηση των προσδοκιών των ασθενών. Για την εξυπηρέτηση αυτού του σκοπού, βασικό μέλημα της διοίκησης των μονάδων υγείας οφείλει να είναι η υποκίνηση τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων εργασίας.

Λέξεις κλειδιά: Συντονισμός, υποκίνηση ατόμων και ομάδων εργασίας, εργαζόμενοι υγείας

*Οδοντίατρος Διευθυντής Ε.Σ.Υ, Γενικός Γραμματέας Ελληνικής Εταιρείας Νοσοκομειακής Οδοντιατρικής και Οδοντιατρικής Ειδικής Φροντίδας (ΕΕΝΟ-ΟΕΦ)

Προέλευση: Ελληνική Εταιρεία Νοσοκομειακής Οδοντιατρικής και Οδοντιατρικής Ειδικής Φροντίδας (ΕΕΝΟ-ΟΕΦ)

Ομάδες εργασίας

Ποιο είναι το ιδανικό μέγεθος μιας ομάδας εργασίας; Παρότι σε μια μεγάλη ομάδα υπάρχει ποικιλία δεξιοτήτων, γνώσεων και εμπειριών, πολλές φορές το μέγεθος της την κάνει δυσλειτουργική. Από την άλλη πλευρά, οι μικρές και ευέλικτες ομάδες θεωρούνται πιο λειτουργικές και πιο αποτελεσματικές. Τι ισχύει τελικά;

Στον σύγχρονο κόσμο της επιστήμης, της τεχνολογίας και της επιχειρηματικότητας είναι αρκετά συνηθισμένο να δημιουργούνται μεγάλες ομάδες για να επιλύσουν ένα πρόβλημα. Τα κράτη και οι ερευνητικοί οργανισμοί τείνουν να στηρίζουν και να χρηματοδοτούν συστηματικά τις μεγάλες ομάδες εργασίας. Ωστόσο, αμφισβητείται από πολλούς η λειτουργικότητα και η αποτελεσματικότητα αυτών των μεγάλων σχημάτων. Μολονότι οι μεγάλες ομάδες συμβάλλουν στην επιστημονική και τεχνική πρόοδο, απαιτούνται όμως πολύ μεγαλύτερες ηγετικές ικανότητες, ώστε αυτές να καθίστανται αποτελεσματικές. Σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές, η άριστη συμμετοχή επιτυγχάνεται σε μια ομάδα των πέντε ως επτά ατόμων¹. Για παράδειγμα, η ομάδα που θα εργαστεί για την έρευνα σε ένα εργαστήριο θα ήταν αποδοτικότερη αν ήταν μικρή γιατί θα μπορούσε να εργαστεί γρηγορότερα και μεθοδικότερα χωρίς να χάνει χρόνο σε διαδικαστικές λεπτομέρειες που απαιτούνται σε μεγαλύτερες ομάδες. Η αλήθεια είναι ότι οι μεγαλύτερες ομάδες, συνήθως, αναπτύσσουν και εδραιώνουν τις υπάρχουσες γνώσεις και τεχνικές. Αντιθέτως, πιο καινοτόμα αποτελέσματα παράγουν οι μικρότερες ομάδες. Αυτές είναι πολύ πιθανότερο να εισάγουν νέες ιδέες στην επιστήμη, να κάνουν προόδους, να αναπτύξουν καινοτομίες και νέες εφαρμογές στην τεχνολογία. Οι μεγάλες ομάδες είναι, συνήθως, πιο συντηρητικές και το έργο που παράγουν είναι χαμηλού κινδύνου. Οι μικρές ομάδες εργασίας συγκεντρώνουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα έναντι των μεγάλων:

- Είναι πιο ευέλικτες και μπορούν να προσαρμόζονται ευκολότερα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του σήμερα.
- Υπάρχει καλύτερης ποιότητας επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη τους.
- Στηρίζονται σε μια βάση αξιών και στόχων που μπορεί ευκολότερα και γρηγορότερα να συμφωνηθεί και να ορισθεί.
- Η ηγεσία μιας μικρής ομάδας μπορεί να είναι είτε συλλογική (και άρα πιο αντιπροσωπευτική) είτε να ασκείται από ένα μέλος της χωρίς όμως αυτή να είναι απρόσωπη και απόμακρη. Επομένως, τα μηνύματα της ηγεσίας προς τα μέλη της ομάδας είναι πολύ πιο άμεσα και κατανοητά.

Οι μικρές ομάδες είναι πιο αποδοτικές και γρήγορες στις αντιδράσεις και στα επιτεύγματά τους. Τα παραπάνω δεν έχουν σκοπό να απαξιώσουν το έργο των μεγάλων ομάδων. Υπάρχουν έργα που απαιτούν, από τη φύση τους, συνεργασία πολλών διαφορετικών ειδικοτήτων και για μεγάλο χρονικό διάστημα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι επιτροπές που επέβλεπαν την εξέλιξη της πανδημίας Covid-19. Εκεί έπρεπε να συνεργαστούν επί μακρόν ιατροί (παθολόγοι, πνευμονολόγοι, εντατικο-λόγοι κλπ.), επιδημιολόγοι, μηχανικοί της ατμόσφαιρας, χημικοί, γενετιστές, νομικοί και πολλοί ακόμα ειδικοί επιστήμονες. Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ομάδα εργασίας για την κατασκευή μιας μεγάλης γέ-

φυρας, όπου πρέπει να συνεργαστούν μηχανικοί, περιβαλλοντολόγοι, οικονομολόγοι, νομικοί κλπ. προκειμένου να αποπερατωθεί το έργο. Στην πραγματικότητα, δεν υπάρχει ένα άριστο μέγεθος. Λειτουργικές μπορεί να είναι και οι αρκετά μεγάλες ομάδες, ανάλογα με τη φύση και τις ιδιαίτερες συνθήκες του έργου που αναλαμβάνουν. Ωστόσο, είναι αρκετά διαδεδομένη και η δράση αυτόνομων ομάδων εργασίας μέσα σε μεγάλους οργανισμούς. Η δομή των αυτόνομων ομάδων χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία:

- Οι συμμετέχοντες αποφασίζουν οι ίδιοι ποιος θα συμμετέχει και ποιος όχι στην ομάδα. Με αυτόν τον τρόπο, η συνοχή της ομάδας είναι μεγάλη και τα μέλη της είναι αφοσιωμένα το ένα στο άλλο.
- Η λήψη των αποφάσεων γίνεται από τα μέλη της ομάδας ως σύνολο. Δεν απαιτείται καθοδήγηση και τα μέλη είναι υπεύθυνα για την τελική εργασία.
- Τα μέλη της ομάδας καθορίζουν το ωράριο εργασίας τους και προγραμματίζουν τις εργασίες τους.
- Τα προβλήματα αντιμετωπίζονται από κοινού από τα μέλη της ομάδας με την ίδια υπευθυνότητα και σοβαρότητα.
- Τα μέλη είναι υπεύθυνα για την ποιότητα της εργασίας τους.
- Ανατρέπεται η παραδοσιακή αντίληψη δομής της ομάδας και ξεφεύγει από τα συνηθισμένα πρότυπα διοίκησης και λειτουργίας.
- Κύριο πλεονέκτημά τους είναι η παράκαμψη της γραφειοκρατίας και η διοικητική και επιχειρησιακή της ευελιξία.

Τα παραπάνω συμβάλλουν στη βελτίωση της ηθικής των υπαλλήλων, στην ανάπτυξη επαγγελματικού ζήλου και, εν τέλει, στην αύξηση της παραγωγικότητας που αποτελεί και το ζητούμενο του οργανισμού. Χωρίς απαραίτητα να αποθαρρύνεται η ανάπτυξη τέτοιων ομάδων, θα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι υπάρχει πάντα ο κίνδυνος της πλήρους ανεξαρτητοποίησης τους από το σώμα του οργανισμού με σκοπό την αυτονομήσή τους.

Υποκίνηση ατόμων και ομάδων εργασίας

Η υποκίνηση τόσο των ατόμων (ως μονάδες), όσο και της ομάδας (ως σύνολο) είναι αναγκαία και αποτελεί ένα από τα βασικότερα καθήκοντα της διοίκησης. Τα κίνητρα εργασίας επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου μέσα στο εργασιακό του πλαίσιο και σχετίζονται άμεσα με την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης². Η ικανοποίηση ταυτίζεται με την εκπλήρωση των επιθυμιών που είναι αποτέλεσμα των κινήτρων. Επομένως, είναι θεμελιώδους σημασίας για τη λειτουργία του οργανισμού η δημιουργία κινήτρων στους εργαζόμενους. Τα μέσα που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει ένα διοικητικό στέλεχος, με βάση τη θεωρία του Herzberg³⁻⁶, προκειμένου να δημιουργήσει κίνητρα στους εργαζόμενους είναι τα εξής:

- Καλές συνθήκες εργασίας που αφορούν τη συμπεριφορά, τον επαγγελματισμό, την τήρηση της νομιμότητας, την ασφάλεια και την υγιεινή της εργασίας.
- Τήρηση του συμφωνηθέντος ωραρίου εργασίας.
- Μετάδοση αισθήματος εργασιακής ασφάλειας, ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί απερίσπαστος να επιδοθεί στα καθήκοντά του.
- Δίκαιη αμοιβή που να ανταποκρίνεται στην απόδοση του εργαζόμενου αλλά και στις συνθήκες της αγοράς.

- Εκχώρηση αρμοδιοτήτων και αυτονομίας και ενθάρρυνση των ατομικών πρωτοβουλιών.
- Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.
- Αποσαφήνιση των ρόλων, ώστε να γνωρίζει κάθε εργαζόμενος τι αναμένεται από αυτόν να εκτελεί και να εφαρμόζει.
- Καθορισμένος και θεσμοθετημένος τρόπος επίβλεψης και εποπτείας.
- Θέσπιση στόχων με σαφήνεια και ορισμός ανταμοιβής για την επίτευξη των στόχων αυτών.
- Υπευθυνότητα και επαγγελματισμός στη διοίκηση.
- Ενδιαφέρον περιεχόμενο της εργασίας στα μέτρα του εφικτού. Εμπλουτισμός της εργασίας έτσι ώστε να μην είναι κοπιώδης και ανιαρή αλλά ενδιαφέρουσα για τον εργαζόμενο. Μείωση, κατά το δυνατό, της εργασιακής ρουτίνας και ανάπτυξη ποικιλίας δραστηριοτήτων.
- Ανάπτυξη συλλογικού πνεύματος και οράματος του οργανισμού. Αύξηση τη ομοψυχίας και της συνοχής της ομάδας.
- Ανάπτυξη του κύρους και του προφίλ του οργανισμού. Ο εργαζόμενος πρέπει να βιώνει την εργασία του σαν κάτι που έχει νόημα και αξία.
- Αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων και παρακίνηση αυτών. Θετική ενίσχυση του εργαζομένου για τα επιτεύγματα του στην εργασία, με αναγνώρισεις, επαίνους και άλλες ανταμοιβές μη χρηματικού περιεχομένου.
- Προσπάθεια ανάπτυξης και καλλιέργειας υγιών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στα στελέχη του οργανισμού. Ενθάρρυνση κάθε μορφής διαπροσωπικής επικοινωνίας ανάμεσα στους συναδέλφους, συνεργάτες και προϊσταμένους.
- Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης, εξέλιξης και εκπαίδευσης του προσωπικού. Ευκαιρίες προόδου.
- Σεβασμός στην προσωπική ζωή των εργαζομένων. Προβολή ενός ανθρώπινου προσώπου του εργοδότη.
- Προσωπική ευθύνη του εργαζομένου για τα αποτελέσματα της εργασίας του.
- Τακτική επανατροφοδότηση (Feedback), ώστε ο εργαζόμενος να γνωρίζει πόσο αποτελεσματικά επιτελεί τα καθήκοντά του.
- Καθοδήγηση από εμπειρότερα στελέχη.
- Καλό εργασιακό κλίμα που βασίζεται σε σύστημα αξιών.

Η έννοια του κινήτρου και η θέση ευθύνης

Σύμφωνα με την άποψη του McClelland⁷ «τα άτομα που έχουν έντονες τις ανάγκες επιτευγμάτων και εξουσίας πρέπει να τοποθετούνται σε ανάλογες θέσεις διευθυντικές ή ευθύνης όπου μπορούν να αποδίδουν σημαντικά γιατί οι ίδιες οι εσωτερικές τους ανάγκες τους υποκινούν». Είναι αναμφίβολα θετικό για την καλή λειτουργία ενός οργανισμού η στελέχωσή του με άτομα που διακατέχονται από την ανάγκη επιτευγμάτων. Τα άτομα αυτά, είναι ακατάλληλα για εργασίες ρουτίνας και εργασίες που εποπτεύονται στενά. Είναι, όμως, απαραίτητα στις εργασίες που απαιτούν δημιουργικότητα και φαντασία. Την ικανοποίηση και το συναίσθημα ολοκλήρωσης το οποίο θα αισθανθούν τα άτομα αυτά, όταν πετύχουν τους στόχους τους, δεν είναι δυνατόν να τους προσφέρει καμία χρηματική ανταμοιβή. Υπό αυτήν την έννοια, θα μπορούσαν να τοποθετούνται σε ανάλογες

θέσεις διευθυντικές ή ευθύνης όπου μπορούν να αποδίδουν σημαντικά γιατί «οι ίδιες οι εσωτερικές τους ανάγκες τους υποκινούν». Ο McClelland ισχυρίζεται ότι εκτός από το κίνητρο της επίτευξης του στόχου και γενικότερα της επιτυχίας, το άτομο παρακινείται και από κίνητρα εξουσίας⁷. Το κίνητρο ισχύος είναι η επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει και να ελέγχει τους άλλους καθώς επίσης και το κοινωνικό του περιβάλλον. Το χαρακτηριστικό αυτό δεν αποτελεί, ωστόσο, πάντοτε ένα προσόν για την κατάληψη θέσης ευθύνης. Μπορεί να λειτουργήσει θετικά διότι θα δώσει κάποιες φορές ίσως τη δυνατότητα να ξεπεραστούν οργανωτικά προβλήματα. Από την άλλη, όμως, πλευρά, θα μπορούσε να λειτουργήσει αρνητικά με την μορφή της άσκησης πίεσης στους υφισταμένους, κατάχρησης εξουσίας, χρήσης αυταρχικών μεθόδων διοίκησης και απαξίωσης προς τη νομιμότητα. Παράδειγμα: Ένας ιατρός με όλα τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα που έχει έντονες τις ανάγκες επιτευγμάτων και εξουσίας τοποθετείται ως Συντονιστής Διευθυντής κλινικής ενός Νοσοκομείου. Θα περίμενε κανείς να δει γρήγορα την επίτευξη νέων φιλόδοξων στόχων, λόγω της προσωπικότητάς του. Ενδεχομένως, όμως, αυτό να μην πραγματοποιηθεί για τους παρακάτω λόγους:

- Θα πρέπει οι προσωπικοί στόχοι του νέου Συντονιστή Διευθυντή να ταυτίζονται με τους συλλογικούς στόχους της κλινικής.
- Δεν αρκεί μόνο «η ανάγκη επιτευγμάτων και εξουσίας», αλλά και πλήθος άλλων προσόντων για τη σωστή διοίκηση, όπως η γνώση του αντικειμένου, η επικοινωνιακή ικανότητα, η τιμιότητα, ο επαγγελματισμός, η ευσυνειδησία, οι ηγετικές ικανότητες. Τέλος, ο ηγέτης πρέπει να μπορεί να εμπνέει τους υφισταμένους του και να δίνει το καλό παράδειγμα εργασίας και συμπεριφοράς. Χωρίς αυτά, «η ανάγκη επιτευγμάτων και εξουσίας» δείχνουν κενές.
- Συχνά τα φιλόδοξα άτομα ακολουθούν προσωπική στρατηγική και αδιαφορούν για το «κοινό καλό της ομάδας» ακόμα και εάν προΐστανται αυτής.
- Δε θα μπορέσει κανένας ευγενής συλλογικός στόχος να πραγματοποιηθεί εάν δεν υπάρξει συνεργατικό κλίμα και πνεύμα σύμπνοιας από το πρώτο έως το τελευταίο μέλος της ομάδας.
- Φαίνεται ότι οι εποχές των «σωτήρων» έχουν περάσει γιατί ακόμα και οι «χαρισματικοί» ηγέτες δεν μπορούν να υποκαταστήσουν την ομαδική εργασία, το συλλογικό πνεύμα, τη συναδελφική αλληλεγγύη και το κοινό όραμα.

Αξιολόγηση

Η διαχείριση / αξιολόγηση της απόδοσης εξακολουθεί να συνιστά μια από τις πιο πολυσυζητημένες και αμφισβητούμενες γνωστικές περιοχές της διοίκησης προσωπικού. Οι Armstrong και Baron (2005)⁸ την χαρακτηρίζουν ως μια συνεχή διαδικασία ενίσχυσης της ικανότητας μιας επιχείρησης να αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό το προσωπικό της. Σε κάθε μέθοδο αξιολόγησης και διαχείρισης απόδοσης είναι αναπόφευκτο να αξιολογούνται οι στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Αυτό, θα μπορούσε για κάποιους να είναι μεμπτό με την έννοια ότι γίνεται προσπάθεια άσκησης ελέγχου στους εργαζομένους και επιβολής μια κυρίαρχης κουλτούρας χρησιμοποιώντας ως όχημα το στόχο της αύξησης της απόδοσης. Υπάρχουν ασφαλώς παραδείγματα που δι-

καιολογούν τους ενδεχόμενους φόβους κάποιων εργαζομένων. Αυτό, ωστόσο, δεν μπορεί να αποτελέσει τον κανόνα. Θα πρέπει να τεθεί σε σωστές βάσεις η εφαρμογή μιας μεθόδου αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης^{9,10}. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί όταν εφαρμόζονται κάποιες βασικές προϋποθέσεις:

- Ειλικρινείς προθέσεις της διοίκησης.
 - Επαρκής ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής και τα χαρακτηριστικά της επιχειρούμενης μεθόδου. Η ενημέρωση θα αφορά τη διαμόρφωση στόχων και αρχών αξιολόγησης, τον προσδιορισμό των επιδόσεων που θα αξιολογούνται, τον προσδιορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης και το σχεδιασμό των αρμοδιοτήτων της αξιολόγησης.
 - Να προηγείται διεξοδικός διάλογος με τους εργαζομένους, ώστε να εξασφαλισθεί η συναίνεσή τους.
 - Ύπαρξη κουλτούρας που να ευνοεί, αποδέχεται και υποστηρίζει τη λογική της αξιολόγησης της απόδοσης.
 - Πίστη ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη.
 - Ύπαρξη εργασιακής δικαιοσύνης και αποδοχή της αντικειμενικότητας της αξιολόγησης.
 - Ύπαρξη θετικού εργασιακού κλίματος.
- Όταν τηρούνται με συνέπεια τα παραπάνω, τότε και η αξιολόγηση θα υπηρετεί το στόχο της που είναι η παρακίνηση και προώθηση της ανάπτυξης των εργαζομένων, η βελτίωση της απόδοσης και η διαμόρφωση κλίματος εργασιακής ασφάλειας και δικαιοσύνης, χωρίς να κινδυνεύει η προστασία των δικαιωμάτων και της αυτονομίας των εργαζομένων. Θα πρέπει βέβαια τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης να επιλέγονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε:
- Να είναι ευρέως αποδεκτά.
 - Να διατυπώνεται η δράση, το όραμα, οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης.
 - Να συνδέονται οι ατομικοί στόχοι του κάθε στελέχους με τους ευρύτερους της επιχείρησης.
 - Να περιλαμβάνεται σειρά τακτικών και επίσημων εκθέσεων αξιολόγησης της προόδου επίτευξης των στόχων.
 - Να προσδιορίζονται οι ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης του προσωπικού και να καθορίζεται ο τρόπος αποζημίωσης των εργαζομένων.

Οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν μέσα από την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης είναι:

- η βελτίωση των ατομικών και οργανωτικών επιδόσεων καθώς και των καναλιών επικοινωνίας,
- η άσκηση πιο αποτελεσματικών πολιτικών παρακίνησης του προσωπικού,
- η διάγνωση αναγκών εκπαίδευσης και κατάρτισης,
- η διευκόλυνση αποφάσεων για προαγωγές-μεταθέσεις και αλλαγής της υπηρεσιακής κατάστασης ορισμένων υπαλλήλων,
- η παροχή χρήσιμων πληροφοριών για τη διαδικασία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού,
- η διαμόρφωση και ο καθορισμός συγκεκριμένων στόχων και στρατηγικής,
- η εδραίωση αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων,
- η υποβοήθηση στην επίλυση διαφορών.

Οργανωτική κουλτούρα

Η οργανωτική κουλτούρα στην ουσία, αφορά στο πώς γίνονται τα πράγματα σε μια επιχείρηση και μεταφράζε-

ται σε συμπεριφορές, κοινωνικούς κανόνες, πρακτικές και αξίες που οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές μιας επιχείρησης αναμένεται να ακολουθήσουν. Οργανωτική κουλτούρα είναι ο τυποποιημένος τρόπος σκέψης, αίσθησης και αντίδρασης που υφίσταται σ' έναν οργανισμό ή στα τμήματά του. Μια επιχείρηση περνά διάφορα στάδια εξέλιξης, από τη στιγμή που δημιουργείται, μέχρι τη στιγμή που φθάνει στην ωριμότητά της ή διαλύεται. Ξεκινώντας λοιπόν από το στάδιο της γέννησης και ανάπτυξης, στη συνέχεια διάγει το μέσο βίο της και τελικά το στάδιο της ωριμότητάς της. Σε κάθε στάδιο, η κουλτούρα επιτελεί διαφορετικές λειτουργίες και υπάρχουν διαφορετικοί μηχανισμοί που μπορούν να ενεργοποιηθούν για την αλλαγή της. Σημαντικό εργαλείο προς την επίτευξη των παραπάνω είναι η μετάδοση της οργανωτικής κουλτούρας του οργανισμού¹¹. Ο εκάστοτε διευθυντής μεταδίδει με άμεσο τρόπο το πνεύμα και την κουλτούρα του οργανισμού στους υφισταμένους χρησιμοποιώντας διάφορα μέσα:

- Αυτά στα οποία στρέφει την προσοχή του και τα οποία προσπαθεί να ελέγξει. Δηλαδή, όλα όσα προσέχει και σχολιάζει μέχρι αυτά που μετρά, ελέγχει, αμείβει ή γεινικά αυτά με τα οποία συστηματικά ασχολείται. Βέβαια, με ανάλογο τρόπο λειτουργούν και αυτά στα οποία δεν δίνει καμιά προσοχή, δηλαδή συμπεριφορές που δεν αξιολογεί και δεν αποθαρρύνει ή δεν ενθαρρύνει.
- Τον τρόπο με τον οποίο αντιδρά στα διάφορα κρίσιμα συμβάντα και στις κρίσεις που εμφανίζονται μέσα στον οργανισμό. Η συμπεριφορά και ο τρόπος με τον οποίο ο διευθυντής χειρίζεται καταστάσεις κρίσης, επηρεάζει το αν και κατά πόσο οι υφιστάμενοί του θα υιοθετήσουν τις αξίες και βασικές παραδοχές της οργανωτικής κουλτούρας, της οποίας είναι ο ίδιος φορέας και πρότυπο. Η διοίκηση μπορεί πιο εύκολα να μεταδώσει την κουλτούρα της εταιρείας στους εργαζομένους της όταν αυτοί φορτίζονται συναισθηματικά κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Κι αυτό συμβαίνει γιατί τότε η μάθηση είναι πιο αποτελεσματική.
- Τα πρότυπα που σκόπιμα προβάλλει. Η ορατή συμπεριφορά του διευθυντή φαίνεται ότι έχει μεγάλη αξία για τη μετάδοση των αξιών τους και στους άλλους εργαζομένους, ιδίως δε στους καινούριους.
- Τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η κατανομή των αμοιβών μέσα στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι στο νοσοκομείο μαθαίνουν μέσα από τις δικές τους εμπειρίες, όσον αφορά τις προαγωγές, τις αξιολογήσεις της επίδοσης και τις συζητήσεις με τους προϊσταμένους τους, ποια είναι αυτά τα οποία η διοίκηση αξιολογεί θετικά και ποια είναι αυτά που τιμωρεί. Τα μηνύματα αυτά δίνονται τόσο μέσα από τη φύση της συμπεριφοράς που ανταμείβεται και τιμωρείται, όσο και από τη φύση αυτών των ιδίων των αμοιβών και των ποινών. Ο διευθυντής μπορεί πολύ εύκολα να κάνει γνωστές τις δικές του προτεραιότητες, αξίες και παραδοχές με το να συνδέει συστηματικά τη συμπεριφορά που τον ενδιαφέρει με αμοιβές και ποινές.
- Τα κριτήρια που χρησιμοποιεί για τις προσλήψεις, τη στελέχωση, τις προαγωγές και τις απολύσεις. Ένας από τους πιο αφανείς, αλλά ταυτόχρονα και πιο ισχυρούς τρόπους με τους οποίους εγκαθιδρύεται και συνεχίζεται μια κουλτούρα είναι μέσα από την αρχική επιλογή νέων μελών. Μια οργανωτική κουλτούρα αυτο-

συντηρείται μέσα από την πρόσληψη ανθρώπων που ταιριάζουν με αυτή και μπορεί να αλλάξει, αν κάποιος αρχίζει να προσελκύει και να επιλέγει νέα μέλη, σύμφωνα με κριτήρια που ταιριάζουν με νέες βασικές παραδοχές της διοίκησης.

Η διαμόρφωση και μετάδοση της οργανωτικής κουλτούρας από τον διευθυντή προς τους υφισταμένους, γίνεται πολλές φορές και με έμμεσο τρόπο:

- Η μορφή και η δομή του οργανισμού: Ο αρχικός σχεδιασμός και οι περιοδικές αναδιοργανώσεις που υφίστανται οι λειτουργίες του οργανισμού δίνουν άφθονες ευκαιρίες στη διοίκηση να καθιερώσει τις δικές της πεποιθήσεις σχετικά με το έργο, τα μέσα επίτευξής του, τη φύση των ανθρώπων και το ποιες είναι οι σωστές σχέσεις που πρέπει να υπάρχουν μεταξύ τους.
- Τα συστήματα και οι διαδικασίες: Η προέλευση των διαδικασιών αυτών, τις πιο πολλές φορές, δεν είναι γνωστή στους υπαλλήλους και μερικές φορές ούτε στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, αλλά η ύπαρξή τους δίνει δομή, προβλεψιμότητα και ενότητα σε έναν κατά τα άλλα ασαφή οργανωτικό χώρο. Τα συστήματα και οι διαδικασίες με τον τρόπο αυτό εξυπηρετούν μια διαδικασία που μοιάζει πολύ με αυτή της τυπικής δομής: κάνουν τη ζωή προβλέψιμη και έτσι μειώνουν την ασάφεια και το άγχος.
- Ο σχεδιασμός του φυσικού χώρου και των εγκαταστάσεων: Ο διευθυντής ενσωματώνει το στυλ της επιλογής του στις ορατές δομές, όπως είναι η επίπλωση, η διάταξη των γραφείων και η διακόσμηση τους κλπ.
- Οι ιστορίες, οι μύθοι, τα ανέκδοτα που κυκλοφορούν για τα στελέχη ή την καθημερινή ζωή στην εταιρεία: Με τον τρόπο αυτό μια ιστορία, συχνά με τη μορφή μύθου ή παραβολής, ενισχύει τις βασικές παραδοχές και τις διδάσκει στους νεοεισερχόμενους στην επιχείρηση. Επειδή όμως το μήνυμα που βρίσκεται στις ιστορίες αυτές είναι πολύ συχνά φιλτραρισμένο ή ακόμη και ασαφές, αυτή η μορφή επικοινωνίας δεν είναι πάντα αξιόπιστη.
- Οι επίσημες διατυπώσεις της φιλοσοφίας, των «πιστεύω» και των κανόνων: Τέτοιες δημόσιες διακηρύξεις μπορεί να έχουν κάποια αξία για τον διευθυντή, ως τρόπος για να τονιστούν κάποια πράγματα που πρέπει να προσεχθούν.

Ικανότητα διαχείρισης αλλαγών

Η «ικανότητα διαχείρισης αλλαγών» είναι πολύ σημαντική για τον εργαζόμενο και πολύ περισσότερο για κάποιο υψηλόβαθμο στέλεχος της διοίκησης ενός οργανισμού, δεδομένου ότι η αλλαγή είναι πανταχού παρούσα τόσο στην κοινωνία όσο και στον εργασιακό χώρο. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρακολουθούν τις αλλαγές και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες προκειμένου να συνεχίζουν να είναι ανταγωνιστικές και να μπορούν να επιβιώνουν μέσα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον. Λαμβάνοντας δε υπόψη το γεγονός ότι οι αλλαγές είναι άλλοτε προγραμματισμένες και άλλοτε απρόβλεπτες, γρήγορες και ενίοτε σαρωτικές, η ετοιμότητα ενός στελέχους να τις αποδεχθεί και να τις διαχειριστεί επιτυχώς αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο για το σύνολο του οργανισμού αλλά και ένα εξαιρετικό προσόν για τον ίδιο προσωπικά. Φυσικά, κάθε αλλαγή εμπεριέχει τον κίνδυνο της αποτυχίας ή απόκλισης από τους αρ-

χικούς στόχους. Ένα στέλεχος, όμως, με υψηλή ικανότητα διαχείρισης αλλαγών θα μπορούσε είτε να επιμείνει στο αρχικό πλάνο του είτε να το τροποποιήσει, είτε να χρησιμοποιήσει τις διαπραγματευτικές του ικανότητες και να προχωρήσει σε μια πιο σταδιακή εφαρμογή των αλλαγών. Θα πρέπει οπωσδήποτε να αποφύγει την αποτυχία, τη μετωπική σύγκρουση αλλά και την παραίτηση από τις προσπάθειες. Η τεχνογνωσία, η αυτοπεποίθηση, η έμπνευση και η επιρροή που ασκεί προς τους υφισταμένους και τους συναδέλφους του συνεισφέρει τα μέγιστα στον μετασχηματισμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μέσα από αυτές τις ικανότητες, αναδεικνύεται το κύρος και η αποδοχή του από το σύνολο των εργαζομένων. Η ικανότητα διαχείρισης αλλαγών αποπνέει αισιοδοξία, όραμα και καινοτομία που πηγάζει από γνώση. Ακόμα και όταν χρησιμοποιεί συμβούλους για την υλοποίηση των αλλαγών, δίνει σαφείς οδηγίες, συμμετέχει, ελέγχει, κατευθύνει και κυρίως έχει την ικανότητα να επιλέγει τους σωστούς ανθρώπους για την κατάλληλη θέση. Δημιουργεί συμμαχίες που διευκολύνουν την υλοποίηση του έργου. Ξέρει να συμβιβάζεται προκειμένου να είναι αποτελεσματικός. Η σύγχρονη πρακτική απαγορεύει τη χρήση εναλλακτικών μεθόδων για την εφαρμογή των αλλαγών που είναι η εκπαίδευση και η συμμετοχή, έναντι του εξαναγκασμού και της απειλής. Εργαλεία και κριτήρια πρέπει να είναι πάντα η πειθώ, η διαπραγμάτευση, η δικαιοσύνη και η εργασιακή ειρήνη. Επομένως, απαιτείται η ανάπτυξη ικανοτήτων προσαρμοστικότητας, ευελιξίας, ηρεμίας, αυτοπεποίθησης, αντικειμενικής αξιολόγησης των αναγκών. Ένα στέλεχος με τα παραπάνω προτερήματα, που θα μπορούσαν να συνοψισθούν με τον όρο «ικανότητα διαχείρισης αλλαγών», είναι πάντοτε απαραίτητο αφού λύνει προβλήματα και διευκολύνει τη λειτουργία του οργανισμού και των εργαζομένων σε αυτόν¹².

Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (Burn-Out)

Στο χώρο της υγείας είναι πολύ συχνό το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτό είναι αποτέλεσμα ενός απαιτητικού εργασιακού περιβάλλοντος με εξοντωτικούς ρυθμούς που περιορίζει σημαντικά τον ελεύθερο χρόνο και διαταράσσει τη ψυχική γαλήνη των υγειονομικών. Η εκδήλωση φαινομένων επαγγελματικής εξουθένωσης στο προσωπικό ενός νοσοκομείου πιθανότατα δεν είναι τυχαία. Ενδέχεται να υποδηλώνει ή να υποκρύπτει την εκδήλωση κάποιας δυσλειτουργίας. Στην περίπτωση αυτή, οφείλουν να αναληφθούν έγκαιρες και στοχευμένες δράσεις με σκοπό την εφαρμογή στρατηγικής πρόληψης και διαχείρισης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι οργανωτικές παρεμβάσεις παίζουν πρωταρχικό ρόλο στην έγκαιρη διάγνωση και αντιμετώπιση συμπτωμάτων επαγγελματικής κόπωσης στους εργαζομένους. Ο ρόλος των ιεραρχικά υπευθύνων είναι ουσιώδης και πολυδιάστατος¹³⁻¹⁵. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, θα πρέπει να ληφθούν μέτρα που να περιλαμβάνουν:

- Ανάπτυξη δυνατοτήτων ανοικτής επικοινωνίας των εργαζομένων και διευκόλυνση της πληροφόρησης.
- Αποσαφήνιση παρερμηνειών και από κοινού επίλυση προβλημάτων που αναφύονται στο εργασιακό περιβάλλον.
- Εμπέδωση ενός ενθαρρυντικού και υποβοηθητικού εργασιακού κλίματος.

- Δημοκρατική διοίκηση των τμημάτων διότι αυτή παρέχει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα συμμετοχής του στη λήψη αποφάσεων που τον αφορούν, υπευθυνότητα και ισοτιμία στις συλλογικές προσπάθειες.
- Κατανομή του φόρτου της πιο δύσκολης και λιγότερο ικανοποιητικής εργασίας μεταξύ όλων των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο, το βάρος δεν πέφτει σ' ένα άτομο ή σε μια ομάδα και όλοι μαθαίνουν να αποδίδουν σε διάφορους ρόλους και να εργάζονται σε διαφορετικά προγράμματα.
- Οργάνωση των καθημερινών εργασιακών δραστηριοτήτων με τρόπο που να εναλλάσσονται οι ασχολίες με μεγάλο, μέσο και ελάχιστο βαθμό ικανοποίησης.
- Δυνατότητα αφιέρωσης ορισμένου χρόνου σε δραστηριότητες που μπορούν να βοηθήσουν το προσωπικό στη διεκπεραίωση της εργασίας του, ώστε αυτό να αισθάνεται χαλαρωμένο και γεμάτο ενέργεια.
- Δημιουργία τυπικών μηχανισμών για την επίλυση των προβλημάτων και την επεξεργασία / υπέρβαση των συγκρούσεων σε επίπεδο ομάδας και μηχανισμού.
- Διαχείριση σχέσεων με υφισταμένους. Εάν ο ρόλος του προϊσταμένου είναι σαφής και καθορισμένος, μπορεί ο ίδιος εύκολα να περιγράψει τα όρια ευθύνης του, να αποδώσει καθήκοντα και να καθορίσει κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας. Αντίθετα, η έλλειψη σαφήνειας στον καθορισμό των ρόλων και των ορίων δημιουργεί εργασιακό άγχος τόσο στους διευθύνοντες όσο και στους υφισταμένους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Βασικό μέλημα της διοίκησης των μονάδων υγείας οφείλει να είναι η υποκίνηση τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων εργασίας.
- Οι μεγαλύτερες ομάδες, συνήθως, αναπτύσσουν και εδραιώνουν τις υπάρχουσες γνώσεις και τεχνικές. Αντιθέτως, πιο καινοτόμα αποτελέσματα παράγουν οι μικρότερες ομάδες. Αρκετά διαδεδομένη σε μεγάλους οργανισμούς είναι και η δράση αυτόνομων ομάδων εργασίας οι οποίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη επαγγελματικού ζήλου και στην αύξηση της παραγωγικότητας.
- Τα κίνητρα εργασίας επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου μέσα στο εργασιακό του πλαίσιο και σχετίζονται άμεσα με την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Είναι αμφίβολο κατά πόσο τα άτομα που έχουν έντονες τις ανάγκες επιτευγμάτων και εξουσίας θα πρέπει να τοποθετούνται σε ανάλογες θέσεις διευθυντικές ή ευθύνης.
- «Οργανωτική κουλτούρα» είναι ο τυποποιημένος τρόπος σκέψης, αίσθησης και αντίδρασης που υφίσταται σ έναν οργανισμό ή στα τμήματά του και θα πρέπει να διαχέεται σωστά στα στελέχη του.
- Σημαντικό εργαλείο για την αύξηση της απόδοσης μπορεί να αποτελέσει η προσεκτική εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης με διαφανή κριτήρια.
- Ένα στέλεχος με «ικανότητα διαχείρισης αλλαγών» είναι πάντοτε απαραίτητο αφού λύνει προβλήματα και διευκολύνει τη λειτουργία του οργανισμού και των εργαζομένων σε αυτόν.
- Ενδεχόμενα φαινόμενα «επαγγελματικής εξουθένωσης» στο χώρο (εργασίας) της υγείας θα πρέπει να κινητοποιούν τη διοίκηση προς ανάληψη συγκεκριμένων πρωτοβουλιών και δράσεων.

SUMMARY

Coordinating and motivating individuals and working groups of healthcare professionals

Athanasios Spiliotopoulos

hellenic hospital dentistry - special care dentistry 15(2): 45-51, 2022

The health sector is one of the most difficult workplaces, due to its relationship with human suffering. Modern health units are called upon to improve the overall framework in which they operate in order to become more competitive and to improve all their procedures, functions and services. The main concern of the management of health units should be the motivation of both individuals and working groups. Work motivation influences the behavior of the individuals within their work context and is directly related to the concept of professional satisfaction. It is fundamental to the functioning of the organization to create incentives for employees. Therefore, other mechanisms related to staff evaluation, the transmission of organizational culture, the development of change management capacity and the prevention or treatment of burnout syndrome should be activated as well.

Key words: *Coordinating, motivating individuals and working groups, healthcare professionals*

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Handy C: Understanding organizations. 4th ed. Harmondsworth: Penguin Books. 1999: 8-24.
2. Maslow AH: A theory of human motivation. *Psychological Review* 1943; 50(4): 370-396.
3. Herzberg FI, Mausner B, Snyderman B: The motivation to work. 2nd ed. New York: John Wiley. 1959: 21.
4. Herzberg FI: The managerial choice: To be efficient and to be human. 2nd ed. Salt Lake City. UT Olympus. 1982: 23-41.
5. Alshmemri M, Shahwan-Akl L, Maude P: Herzbergs two-factor theory. *Life Science Journal* 2017; 14(5): 12-18.
6. Bassett-Jones N, Lloyd GC: Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development* 2005; 3: 13-27.
7. McClelland DC: The achieving society. New York: The Free Press. 1961: 45-57.
8. Armstrong M, Baron A: Managing Performance: Performance Management in Action. London. CIPD. 2005: 56-58.
9. Bipp T, Dam KV: Extending hierarchical achievement motivation models: The role of motivational needs for achievement goals and academic performance. *Journal of Psychology* 2014; 64: 157-162.
10. Tay L, Diener E: Needs and subjective well-being around the world. *Journal of Personality and Social Psychology* 2011; 101(2): 354-356.
11. Kerr J, Slocum JW: Managing corporate culture through

- reward systems. *Academy of Management Executive* 2005; 19: 130-138.
12. Armstrong M: *A handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London: Kogan Page: 2006: 25.
 13. Hudek-Knezević J, Kalebić-Maglica B, Krapić N: Personality, organizational stress, and attitudes toward work as prospective predictors of professional burnout in hospital nurses. *Croatian Medical Journal* 2011; 52: 538-549.
 14. Oosterholt BG, Van der Linden D, Maes JHR, Verbraak MJP, Kompier MAJ: Burned out cognition: Cognitive functioning of burnout patients before and after a period with psychological treatment. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 2012; 38: 358-369.
 15. Schaufeli WB, Leiter MP, Maslach C: Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International* 2009; 14: 204-220.

Διεύθυνση για επικοινωνία:

Αθανάσιος Σπηλιωτόπουλος

Πυθαγόρα 9-11, Τ.Κ. 18533

Πειραιάς

Τηλέφωνο: 6977041898

Email: athspil@yahoo.com