

ΕΙΔΙΚΟ ΑΡΘΡΟ SPECIAL ARTICLE

Θεωρίες ηγεσίας και management Το εννοιολογικό πλαίσιο και οι εφαρμογές στις υπηρεσίες υγείας

Από την εποχή του William Osler και την πατερναλιστική, νοσοκομειοκεντρική Ιατρική έως σήμερα έχει συντελεστεί τεράστιο πλήθος ανακαλύψεων στην ιατρική επιστήμη και στον τρόπο προσέγγισης του ασθενούς. Γεννάται, ωστόσο, ένα εύλογο ερώτημα, δηλαδή το κατά πόσο ο κλινικός ιατρός και ευρύτερα ο πάροχος φροντίδων υγείας είναι εξοικειωμένος με τα σύγχρονα μοντέλα θεωρίας της ηγεσίας, καθώς επίσης και ποια είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη. Το βιβλιογραφικό αυτό κενό επιχειρεί να καλύψει η παρούσα ανασκόπηση. Αρχικά, επιχειρείται μια ιστορική αναδρομή στις περιόδους και στις σχολές σκέψης που διαμόρφωσαν και διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη. Παράλληλα, αναλύονται η διαλεκτική σχέση ανάμεσα στην ηγεσία και στο management, οι κυριότερες θεωρίες management και οι κυριότερες θεωρίες ηγεσίας. Απώτερος σκοπός του παρόντος άρθρου είναι ο εφοδιασμός του κλινικού ιατρού με το παραπάνω εννοιολογικό πλαίσιο και τα σχετικά εργαλεία, προκειμένου να βοηθηθεί στο καθημερινό του έργο, ιδίως όταν αφορά στη διοίκηση μονάδων υπηρεσιών υγείας όλων των κλιμάκων.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας θεωρήσαμε σκόπιμο να αποπειραθούμε τη διερευνητική προσέγγιση του θέματος ως εξής. Κατ' αρχάς, θα επιχειρήσουμε μια διεπιστημονική προσέγγιση και ταυτόχρονα ιστορική επισκόπηση των αρχών και των θεωριών που εκπορεύονται από τα διάφορα επιστημονικά πεδία για τα ερωτήματα, όπως «ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται;», «διδάσκεται η τέχνη της ηγεσίας;», «ποιες είναι οι αρετές ενός ηγέτη;». Παράλληλα, θα προσπαθήσουμε να οριοθετήσουμε τις διακριτές λειτουργίες του management και της ηγεσίας. Τέλος, θα επιχειρηθεί μια σύνθεση βάσει όλων των προτάσεων/ απόψεων και μια συζήτηση για τις προκλήσεις που θέτει η σύγχρονη πραγματικότητα αφ' ενός ως προς την υγεία και αφ' ετέρου ως προς το management.

2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Παρακάτω, θα επικεντρωθούμε στις αρετές ή στις ιδιότητες ή στα χαρίσματα ενός ηγέτη, με βάση την *passim* ανασκόπηση της μείζονος επί του θέματος βιβλιογραφίας.¹⁻¹⁴

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2021, 38(2):268-275
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2021, 38(2):268-275

Α.Φ.Α. Μεντής

Εργαστήρια Δημόσιας Υγείας,
Ελληνικό Ινστιτούτο Pasteur, Αθήνα

Theories of leadership
and management:
The conceptual framework and
applications in health care services

Abstract at the end of the article

Λέξεις ευρετηρίου

Ηγεσία
Ιατρική
Management
Μονάδες υγείας
Υπηρεσίες υγείας

Υποβλήθηκε 16.9.2020
Εγκρίθηκε 2.10.2020

2.1. Η προσέγγιση της Αγίας Γραφής

«Εν αρχή ην» η Αγία Γραφή ως το αρχαιότερο κείμενο, όπου η φύση του ηγέτη και οι ευκαταίοι στόχοι εννοιολογούνται πλήρως. Σύμφωνα με την Αγία Γραφή, ο Θεός παρουσιάστηκε στον Βασιλιά Σολομώντα (972 π.Χ.) στο όρος Γαβαών και του είπε: «Ζήτησέ μου, τι θέλεις να σου δώσω», και ο Σολομών ζήτησε σοφία και σύνεση για να κατευθύνει και να κυβερνά τον λαό του. Ο Θεός απάντησε: «Επειδή δεν ζήτησες πλούτη, ούτε δόξα, ούτε τη ζωή των εχθρών σου, ούτε μακροζωία, αλλά ζήτησες για τον εαυτό σου σοφία και σύνεση, σου δίνω αυτή τη σοφία και τη σύνεση» (Β' Παραλειπομένων 1.7-1.12). Επομένως, ποιο ήταν το «τέλος», δηλαδή ο σκοπός του ηγέτη Σολομώντα; Να ασκήσει επιρροή και πειθώ, όχι εξαναγκασμό –διά να αναστρέφομαι συνετώς εν μέσω του λαού αυτού (Β' Παραλειπομένων 1.10)– και να διατηρήσει την ενότητα (να κυβερνήσει) του πολυπληθούς λαού.

Εάν η Παλαιά Διαθήκη θίγει εν σπέρματι το ζήτημα της ηγεσίας και το «τέλος» της, η Καινή Διαθήκη αποτελεί παρακαταθήκη πνευματικής καθοδήγησης και θρησκευτικού οράματος για το εν λόγω ζήτημα, καθ' ότι οι έννοιες της

ταπεινώσης και της δουλείας (υπηρεσίας) αποτελούν το θεμελιώδες αξιακό σύστημα του ηγέτη κατά τη χριστιανική διδασκαλία. Επιτομή του συστήματος συνιστά η Επιστολή Παύλου προς την Εκκλησία των Φιλιππησίων, με σκοπό την καθοδήγηση των ηγετών και των οπαδών για την επίτευξη ενότητας. Ο Παύλος τονίζει την ταπεινώση του Ιησού Χριστού, αντιπαραθέτοντάς την με τη θέση και την εξουσία που κατέχει, καθώς και ότι απεκδύθηκε τη θεϊκή Του μορφή και γενόμενος ομοίωμα των ανθρώπων έλαβε τη μορφή του δούλου. Οι απόψεις που διατυπώνει θεμελιώνουν την έννοια της “servitude leadership”, την οποία οι Ευαγγελιστές συστηματικοί θεολόγοι επαναφέρουν στο προσκήνιο στο τελευταίο μισό του 20ού αιώνα, προτείνοντας τη δημιουργία μιας κοινής γλώσσας της Θεολογίας και της μετασχηματιστικής θεωρίας της ηγεσίας. Παράλληλα, στο κατά Ιωάννη Ευαγγέλιο (κεφάλαιο 13, 12–15) ο Ιησούς Χριστός στον Μυστικό Δείπνο, πλένοντας τα πόδια των μαθητών Του, τους παρακινεί να εφαρμόσουν το υπόδειγμα της δουλείας. Η δουλεία αποτελεί την τελευταία αλλά ύψιστη ηθική παραίνεση προς τους μαθητές Του λίγο πριν από τη σύλληψη και τη σταύρωσή Του.

Η ταπεινώση διαποτίζει και τις Επιστολές, όπως προαναφέρθηκε. Στην προς Φιλιππησίους Επιστολή ο Παύλος παραινεί τους ηγέτες της εκκλησίας «να ηγούνται με ταπεινοφροσύνη», ενώ απευθυνόμενος προς τους Εφεσίους πιστούς τους παρακαλεί να ανέχονται (συμπεριφέρονται) ο ένας τον άλλο εν αγάπη, με κάθε ταπεινοφροσύνη. Ποιο όμως είναι το «τέλος» της ταπεινώσης; Η ενότητα της Εκκλησίας. Οπότε, ποια είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη σύμφωνα με τη χριστιανική διδασκαλία; Η ταπεινώση και η δουλεία. Ο ηγέτης ηγείται προς όφελος των άλλων.

2.2. Η αρχαιοελληνική φιλοσοφία

Στην Πλατωνική Φιλοσοφία ο ηγέτης (κυβερνήτες – φιλόσοφος βασιλιάς) προσδιορίζεται ως φιλόσοφος, είναι αυτός που επιθυμεί τη σοφία και αγαπά την έρευνα και την αλήθεια. Στο έργο «Πολιτεία» τα άτομα και η πολιτεία παρομοιάζονται αναφορικά με την τριαδική τους σύσταση. Με τον ίδιο τρόπο που η ψυχή ενός ατόμου συνίσταται σε τρία μέρη, δηλαδή το επιθυμητικό, το θυμοειδές και το λογιστικό, με παρόμοιο τρόπο η πολιτεία αποτελείται από τους φύλακες (με την αρετή της ανδρείας), τους παραγωγούς (με την αρετή της σωφροσύνης) και τους κυβερνήτες (με την αρετή της σοφίας). Η δικαιοσύνη είναι η κοινή αρετή που ενυπάρχει σε κάθε πολίτη όλων των τάξεων. Επομένως, στο Πλατωνικό ερώτημα αν οι αρετές της ηγεσίας και η επιστήμη της διδάσκονται (όπου σημειώνεται ότι πρώτη επιστήμη θεωρεί ο Πλάτων την Πολιτική και μετά τη Στρατηγική), ο Πλάτων υποστηρίζει ότι δεν διδάσκονται και δεν μεταφέρονται. Στο

«Πολιτικό» – αφιερωμένο εξ ολοκλήρου στην επιστήμη και στην τέχνη του «άρχειν» – προβάλλεται η αξία απόκτησης της επιστήμης. Η τέχνη είναι μία, με αρχές και κανόνες που εφαρμόζονται σε κάθε πτυχή της διοίκησης. Αναγκαία συνθήκη είναι ο Άρχων να είναι γνώστης της τέχνης και της επιστήμης. Οι αρχές αυτές είναι (α) η Διαλεκτική, (β) το Μέτρο (ή Μεσότητα κατά Αριστοτέλη) και (γ) η Ενότητα. Εκτός από αρχή ο Πλάτων θεωρεί ότι βασικός στόχος της ηγεσίας είναι η καλλιέργεια της ενότητας, την οποία παραλληλίζει (όπως και στο Μέτρο) με την υφαντική τέχνη (στημόνι και υφάδι). Συμπερασματικά, ο ηγέτης στον Πλάτωνα γεννιέται, δεν γίνεται, είναι ενάρετος (φρόνηση, σωφροσύνη, δικαιοσύνη) και επιστήμων. Το «τέλος» του είναι η ενότητα των πολιτών (κοινωνική συνοχή) και η αρμονία στην πόλη.

2.3. Η προσέγγιση της σύγχρονης Κοινωνιολογίας

Η φράση του θεμελιωτή της Κοινωνιολογίας August Comte «γνώριζε για να προβλέψεις, πρόβλεψε για να ηγηθείς, ηγήσου για να δράσεις» ορίζει τη σχέση θετικής γνώσης και πολιτικής δράσης. Στον ίδιο εξ άλλου ανήκει και η φράση «οι ιδέες κυβερνούν και συνταράσσουν τον κόσμο».

Η πραγματική γνώση είναι προϊόν της επιστήμης. Άρα η αποτελεσματική πολιτική δράση (ηγεσία) απαιτεί ειδικευμένους επιστήμονες, που θα είναι φορείς του θετικού πνεύματος. Οι επιστήμονες αυτοί είναι οι μόνοι που μπορούν να προσδιορίσουν συγκεκριμένους στόχους, να επιτύχουν την υλοποίησή τους και να επιφέρουν την πρόοδο στη βιομηχανική κοινωνία. Η σύζευξη της επιστήμης με την πολιτική έχει ως στόχο το εξής: να δημιουργήσει «μια θετική θεωρία ικανή να ανταποκριθεί στις τεράστιες ανάγκες της βιομηχανικής κοινωνίας». Έτσι, εισάγονται τρεις νέες έννοιες που θα επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τη δυτική σκέψη τους επόμενους αιώνες και ιδιαίτερα την αγγλοσαξονική, δηλαδή (α) τη θετική σκέψη (θετικισμός), (β) τον ηγέτη επαίοντα-φορέα του θετικού πνεύματος και (γ) την κατασκευή μιας θετικής θεωρίας. Η συνθήκη της εξειδικευμένης επιστήμης και του θετικού πνεύματος διασφαλίζει τόσο την ορθή στοχοθέτηση όσο και την αποτελεσματικότητα της δράσης, το ευκαίο κατά Comte «τέλος».

3. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT

Η ακαδημαϊκή κοινότητα έχει έως έναν βαθμό καταδείξει τις διακριτές λειτουργίες ηγεσίας και management. Ωστόσο, υπάρχουν κάποιες περιοχές στις οποίες ενδεχομένως τα όρια να μην είναι τόσο ευκρινή, δημιουργώντας μια «γκρίζα ζώνη». ^{15–19} Η εννοιολόγηση αυτή θα ήταν ανεπαρκής εάν δεν συνοδευόταν από την αντίστοιχη διάκριση ηγέτη – manager. Μάλιστα, ετυμολογικά η λέξη «ηγέτης»

είναι αυτός που οδηγεί, ενώ manager (manus=χέρι) είναι αυτός που χειρίζεται.

Από την πληθώρα των ορισμών αναφορικά με την ηγεσία επιλέχθηκαν για την παρούσα ανασκόπηση δύο από αυτούς, θεωρώντας ότι η συνδυαστική τους δυνατότητα μπορεί να καταγράψει το σύνθετο ζήτημα της ηγεσίας στις ημέρες μας. (α) «Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των πράξεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, τον ηγέτη, με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν τους στόχους, που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα»,¹⁷ και (β) «Ηγεσία είναι η διαδικασία η οποία διαμορφώνει τους στόχους μιας ομάδας ή ενός οργανισμού, υποκινεί τη συμπεριφορά των ατόμων για την επίτευξη των στόχων και συμβάλλει στη διαμόρφωση της φυσιογνωμίας και της κουλτούρας του οργανισμού». ¹ Η ηγεσία απαιτεί ηγέτη και υποστηρικτές, οι οποίοι «αντιλαμβάνονται» το άτομο ως ηγέτη. Η ηγεσία είναι διαδικασία πολλαπλών εκροών, όπως επίτευξη στόχων, δέσμευση της ομάδας για την επίτευξή τους, συνοχή της ομάδας, καθορισμό της φυσιογνωμίας της επιχείρησης ή του οργανισμού, αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας.¹⁵

Από την άλλη πλευρά, το management έχει οριστεί ως «η διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι». ¹⁷ Για την αποτελεσματική διοίκηση κρίνεται αναγκαίο να λειτουργεί σε ένα σταθερό περιβάλλον, όπου οι κανόνες συμπεριφοράς, σχέσεων, αρμοδιοτήτων και ευθύνης είναι προκαθορισμένοι. Ωστόσο, και ο manager έχει έναν βαθμό εξουσίας (π.χ. manager πρώτης γραμμής – first line manager).^{18,26}

Αμφότεροι οι ηγέτες και οι managers αναπτύσσουν σχέσεις και αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στο ανθρώπινο

δυναμικό της επιχείρησης με διαφορετικό, ωστόσο, τρόπο: ο ηγέτης εμπλέκεται σε «διαπροσωπική σχέση», ο manager επιδιώκει «καλή επικοινωνία». Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι υπάρχουν επικαλύψεις στην καθημερινή ζωή της επιχείρησης, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι δύο λειτουργίες δεν είναι διακριτές.

4. ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η μεθοδολογική προσέγγιση στηρίζεται στην παραστατική απεικόνιση των επικρατέστερων θεωριών ηγεσίας. Παρακάτω θα αναπτυχθούν οι χρονολογικά νεότερες θεωρίες με βάση την ανασκόπηση εκτενούς βιβλιογραφίας (πίν. 1).¹⁹⁻³⁶ Οι πρώτες θεωρίες εμφανίστηκαν το 1930 και η ισχύς τους διήρκεσε για τις επόμενες τρεις δεκαετίες. Εστίασαν στα χαρακτηριστικά του ηγέτη –φυσικά, διανοητικά και ψυχολογικά– με στόχο τον προσδιορισμό του αποτελεσματικού ηγέτη.

4.1. Θεωρία των χαρακτηριστικών

Κατά τη θεωρία αυτή «ηγέτης γεννιέσαι, δεν γίνεσαι». Ωστόσο, δεν είναι εύκολο να καταρτιστεί ένα εννοιολογικό πλαίσιο αναφοράς με καθολικά χαρακτηριστικά των ηγετών. Άλλοι περιορισμοί που παρουσιάστηκαν στη θεωρία των χαρακτηριστικών ήταν η αδυναμία προσδιορισμού σχέσης αιτίου-αιτιατού, καθώς και το γεγονός ότι προέβλεπαν καλύτερα τα χαρακτηριστικά σε περιπτώσεις κρίσης, λιγότερο όμως καλά σε καταστάσεις σταθερότητας.

4.2. Θεωρία της παρακίνησης για την επίτευξη.

Θεωρία του προφίλ των κινήτρων του ηγέτη

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι ο ηγέτης παρακινείται από ένα μη συνειδητό κίνητρο τελειότητας στην επίτευξη του έργου του, το οποίο συντελείται με τη βοήθεια άλλων ανθρώπων.

Πίνακας 1. Παραστατική απεικόνιση των κυριότερων θεωριών ηγεσίας.

Χαρακτηριστικά του ηγέτη	Συμπεριφορές του ηγέτη	Νεότερες θεωρίες
Παρακίνηση για επιτυχία	Εργατοκεντρικός-ανθρωποκεντρικός προσανατολισμός	Μετασηματιστική θεωρία
Προφίλ κινήτρων για αποτελεσματικότητα	Ενδεχόμενη θεωρία Fielder	Συναισθηματική νοημοσύνη στις επιχειρήσεις
	Θεωρία του κύκλου ζωής	Θεωρία αντίληψης της ηγεσίας (implicit leadership theory)
	Θεωρία στόχου-μονοπατιού	Οραματιστική θεωρία
	Θεωρία των στόχων	Χαρισματική ηγεσία
	Διοικητική σχάρα Vroom-Yetton	Πολιτιστική-εξελικτική θεωρία
	Συναλλακτική θεωρία	Θεωρία συναλλαγών ηγέτη-μελών

4.3. Συμπεριφορική σχολή

Η θεωρία αυτή αναλύει δύο ευρύτερες κατηγορίες συμπεριφορών των ηγετών, δηλαδή τη συμπεριφορά που προσανατολίζεται στον άνθρωπο (human oriented) και τη συμπεριφορά η οποία προσανατολίζεται στο έργο (task oriented).

4.4. Διοικητική σχάρα Blake-Mouton

Η θεωρία του μονοπατιού-στόχου (path-goal) επιχειρεί να προσεγγίσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, εμφανίζοντας πώς ο ηγέτης αυξάνει την απόδοση των στελεχών που διευθύνει, δείχνοντάς τους το μονοπάτι (τις κατάλληλες συμπεριφορές) για να καταστεί δυνατή η επίτευξη των προσωπικών και των επιχειρησιακών στόχων τους.

4.5. Μετασχηματιστική θεωρία

Η εν λόγω θεωρία βρήκε μεγάλη απήχηση στον κόσμο των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Πρώτα διατυπώθηκε μια ολοκληρωμένη θεωρία, η οποία αργότερα εμπλουτίστηκε από τα ευρήματα και τις απόψεις άλλων ερευνητών.^{16,27,32} Έτσι, υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις, δηλαδή (α) το χάρισμα, (β) η έμπνευση, (γ) το εξατομικευμένο ενδιαφέρον και (δ) η διανοητική ώθηση.³²

4.6. Θεωρία και εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στον χώρο του «επιχειρείν» είναι επίσης διαδεδομένη και υπάρχει, αν το υποκείμενο χαρακτηρίζεται από «γνώθι σ' αυτόν», από ικανότητα να διαχειρίζεται τον εαυτό του και τα συναισθήματά του, από το πόσο συναισθάνεται τους άλλους και από το πόσο εφαρμόζει κατάλληλα τις παραπάνω δεξιότητες, προκειμένου να είναι ικανό να επιλύει πολύπλοκες καταστάσεις.^{23,24}

4.7. Η θεωρία της σιωπηρής ή αυτονόητης ηγεσίας

Η θεωρία της σιωπηρής ή αυτονόητης ηγεσίας (implicit leadership) υποστηρίζει ότι οι συμπεριφορές που επιδεικνύει ένας ηγέτης δεν αρκούν να τον καθορίσουν ως τέτοιο, αν το συγκεκριμένο άτομο δεν έχει κατοχυρωθεί στην αντίληψη των ανθρώπων του ως ηγέτης.³⁷

4.8. Η χαρισματική θεωρία

Η εν λόγω θεωρία μοιράζεται το σύνολο των χαρακτηριστικών του ηγέτη, εκτός αυτού της αυτοθυσίας, με εκείνα

της μετασχηματιστικής. Παρ' όλα αυτά, υπάρχει μια αναγκαία συνθήκη, η οποία οριοθετεί τόσο τον τρόπο ηγεσίας όσο και την αποτελεσματικότητά της. Η κουλτούρα μιας κοινωνίας κρίνει αν οι συμπεριφορές που θα αναπτύξει ένας ηγέτης είναι αποδεκτές ή μη.^{26,27}

4.9. Η οραματική ηγεσία

Το όραμα που θέτει στο επίκεντρό της η οραματική ηγεσία^{28,33} προσφέρει μια προοπτική του μέλλοντος, η οποία είναι απόλυτα ευκρινής και αποδεδειγμένα η καλύτερη για το μέλλον του οργανισμού και τα μέλη τους. Ο ηγέτης που εμφορείται από το όραμα εκφράζει αυτό έμπρακτα και το διαχέει σε όλα τα επίπεδα της εργασίας.

4.10. Άλλες προσεγγίσεις

Σύμφωνα με την παρακάτω προσέγγιση, η ικανότητα του ηγέτη να ασκεί επιρροή στα μέλη της ομάδας αφορά στην εκτέλεση κάποιας ομαδικής εργασίας και στη σχέση ανάμεσα στην προσωπικότητα και στις μεθόδους/συμπεριφορές του ηγέτη και το πόσο αυτές είναι πρόσφορες στην ομάδα.^{29,38} Τρεις μεταβλητές καθορίζουν το περιβάλλον ως θετικό ή αρνητικό για την επιδίωξη των στόχων του, δηλαδή (α) οι σχέσεις ηγέτη-μελών, (β) η δομή των καθηκόντων και (γ) η ισχύς της θέσης του στην ιεραρχία, που του παρέχει εξουσία να αναγκάσει τα μέλη της ομάδας να συμμορφωθούν στις εντολές του.

5. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

5.1. Γενικές αρχές

Το management έχει οριστεί ως η αξιοποίηση, εντός ενός πλαισίου εναρμόνισης και συντονισμού, όλων των παραγωγικών πόρων (φύση – κεφάλαιο – άνθρωποι) που είναι διαθέσιμοι στο στέλεχος διοίκησης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού. Οι βασικές λειτουργίες του είναι (α) ο σχεδιασμός, (β) η οργάνωση, (γ) ο συντονισμός, (δ) η διεύθυνση και (ε) ο έλεγχος για την επίτευξη των στόχων του σχεδιασμού.

Οι παραστατικές απεικονίσεις (πίνακες 2, 3) που ακολουθούν, διευκολύνουν την κατανόηση της χρονικής εξέλιξης και της κατηγοριοποίησης των θεωριών και των τάσεων του management.^{20,37-56}

Θεωρούμε ότι υπήρξαν τρεις σταθμοί στην επιστήμη του management που χρήζουν αναφοράς και, συγκεκριμένα, (α) αρχικά, η σχολή του οικονομολόγου Adam Smith (18ος αιώνας) διατύπωσε την έννοια της εξειδίκευσης της εργασίας, διακρίνοντας τις εφαρμοστέες μεθόδους της βιο-

Πίνακας 2. Θεωρίες διοίκησης και αντίστοιχες «σχολές σκέψης».

Θεωρίες διοίκησης - σχολές			
Κλασική	Συμπεριφορική	Ποσοτική	Νέες θεωρίες
Επιστημονικό management, γραφειοκρατικό διαχειριστικό	Πρώτες συμπεριφορικές μελέτες Hawthorne Ανθρωποκεντρική συμπεριφορική επιστήμη	Διοικητική επιστήμη Διοίκηση παραγωγής και υπηρεσιών Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης	Συστημική θεωρία Θεωρία συνάφειας Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Οργανισμός μάθησης Διοίκηση γνώσης Εργασιακός χώρος καθοδηγούμενος από την τεχνολογία

Πίνακας 3. Εξέλιξη της θεωρίας διοίκησης.

Είδος διοίκησης	Χρονική περίοδος
Κλασική διοίκηση	1890–1940
Επιστημονική διοίκηση	1940–1990
Θεωρία συστημάτων	1950–2000
Θεωρία συνάφειας	1970–2000
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	1980–2000
Οργανισμός μάθησης	1990–2010
Χώρος εργασίας/τεχνολογία	2000–2010

Πηγή: Χαραλαμπίδης⁴⁴

μηχανίας από εκείνες της χειροτεχνίας, οπότε και η διαίρεση της εργασίας σε τμήματα επέτρεψε τον καταμερισμό του έργου, (β) η σχολή του μηχανικού Frederick Taylor (τέλη 18ου αιώνα) αποδύθηκε στη «συστηματική μελέτη των σχέσεων ανάμεσα σε ανθρώπους και καθήκοντα», ενώ (γ) καθοριστική υπήρξε η συμβολή του οικονομολόγου-κοινωνιολόγου Max Weber με τον ιδεατό τύπο εξουσίας στο έργο του «Οικονομία και κοινωνία» (αρχές 20ού αιώνα). Η διαχειριστική-γραφειοκρατική διοίκηση επικεντρώνεται στον τύπο της επιχείρησης, που διασφαλίζει ταυτόχρονα τόσο την αποδοτικότητα όσο και την αποτελεσματικότητα.⁷

5.2. Η θεώρηση συστημάτων στο management

Η προσέγγιση αυτή εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1950 με βάση τη θεωρία της οργάνωσης ως ανοικτό σύστημα (1960). Σύστημα είναι το σύνολο των αλληλοεξαρτώμενων μερών που λειτουργούν για την επίτευξη κάποιου σκοπού. Αποτελείται από πέντε συστατικά μέρη, δηλαδή (α) το στάδιο εισόδου (εισροές): φύση, κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό, (β) το στάδιο επεξεργασίας (μηχανολογικός-τεχνολογικός εξοπλισμός και ανθρώπινες δεξιότητες), (γ) το στάδιο εξόδου (εκροές: προϊόντα, υπηρεσίες), (δ) την ανατροφοδότηση (πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών εξόδου και αγορές νέων εισροών) και (ε) το περιβάλλον (τοπικό, εθνικό, διεθνές). Υπάρχουν δύο ειδών συστήματα: (α) το κλειστό και (β) το ανοικτό. Όλα τα συστήματα αποτελούνται από αλληλοεξαρτώμενα υποσυστήματα και διαθέτουν δύο καθολικές ιδιότητες: (α) την εντροπία και (β) τη συνέργεια.

5.3. Η θεωρία της συνάφειας

Η θεωρία αυτή διατυπώθηκε στη δεκαετία του 1970 από τη βιομηχανική κοινωνιολόγο Joan Woodward, για να συμπληρωθεί αργότερα από τον James Thomson και άλλους ερευνητές. Η Woodward διατύπωσε ένα αναλυτικό πλαίσιο, καταδεικνύοντας τον σύνδεσμο μεταξύ χρησιμο-

Πίνακας 4. Κατηγοριοποίηση της τεχνολογίας – δομικά χαρακτηριστικά οργάνωσης.

Δομικά χαρακτηριστικά	Τεχνολογία μικρής κλίμακας	Τεχνολογία μεγάλης κλίμακας	Συνεχής τεχνολογία
Αριθμός διοικητικών επιπέδων	Χαμηλός	Μεσαίος	Υψηλός
Αναλογία managers προς εργατικό δυναμικό	Χαμηλή	Μεσαία	Υψηλή
Δεξιότητες εργατών	Υψηλές	Χαμηλές	Υψηλές
Συνολική δομή	Οργανική	Μηχανιστική	Οργανική

ποιούμενης τεχνολογίας-συστημάτων παραγωγής και τον ρόλο τους στη διαμόρφωση αποτελεσματικών οργανωτικών δομών (πίν. 4).

5.4. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η εν λόγω προσέγγιση αποτελεί πλέον φιλοσοφία για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς εξ αιτίας της αλματώδους εξέλιξης της τεχνολογίας και της διεθνοποίησης των αγορών. Η επιβίωση μιας επιχείρησης στηρίζεται όσο ποτέ άλλοτε στην ανταγωνιστικότητά της, κριτήριο της οποίας δεν αποτελεί τόσο η τιμή όσο η ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών. Αποσκοπεί στην ικανοποίηση του πελάτη και των απαιτήσεών του, στην ελαχιστοποίηση του κόστους και στη δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας την οποία ενστερνίζονται όλοι οι εργαζόμενοι.

5.5. Διαχείριση γνώσεων

Η διαχείριση γνώσεων είναι η διαδικασία βάσει της οποίας λαμβάνει χώρα η διαχείριση του «πνευματικού κεφαλαίου» της επιχείρησης.⁴⁸ Η γνώση αυτή αποτελείται από υφιστάμενες πατέντες, στοιχεία που έχουν ανακαλυφθεί από τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, καταλόγους πελατών, τη θεσμική μνήμη (institutional memory), την εξειδικευμένη τεχνογνωσία και τις πληροφορίες οι οποίες έχουν αποθηκευτεί στον νου των εργαζομένων.¹⁵ Κύρια συστατικά της συνιστούν η τεχνολογία, οι άνθρωποι, η δομή και η κουλτούρα του οργανισμού, καθώς και οι διαδικασίες. Είναι επίσης η διαδικασία μέσω της οποίας συλλαμβάνεται, αναπτύσσεται, διανέμεται και χρησιμοποιείται αποτελεσματικά η γνώση του οργανισμού.^{54,55}

5.6. Η καθοδηγούμενη από την τεχνολογία καινοτομία στον χώρο εργασίας (ΚΧΕ)

Πρόκειται για μια άλλη φιλοσοφία του σημερινού management, το οποίο ωθεί προς την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών με βάση τις τεχνικές δυνατότητες της επιχείρησης και όχι της υπάρχουσας ζήτησης. Η Τεχνολογία Πληροφορίας και Επικοινωνίας καθιστά εφικτή την τηλεεργασία και την τηλε-εκπαίδευση σε ορισμένους τύπους επιχειρήσεων, η φύση των οποίων δεν απαιτεί τη φυσική παρουσία του εργαζόμενου στον χώρο εργασίας. Η τηλε-εκπαίδευση αφορά σε όλες τις σύγχρονες επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν να επενδύσουν στη διά βίου εκπαίδευση

των εργαζομένων, αναβαθμίζοντας τις γνωστικές και τις τεχνολογικές δεξιότητες του προσωπικού.

6. ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης, το ζήτημα της ηγεσίας προβάλλει επιτακτικά. Δύσκολα μπορεί να παρακάμψει κάποιος το γεγονός ότι εταιρείες-κολοσσοί, για τις οποίες ο ετήσιος κύκλος εργασιών είναι μεγαλύτερος από το συνολικό ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ) των 49 ελάχιστα ανεπτυγμένων χωρών, με τις πράξεις τους καθορίζουν τη ζωή δεσεκατομμυρίων ανθρώπων ανά τον πλανήτη. Οπότε, σήμερα, αναφερόμαστε στην επονομαζόμενη «παγκόσμια ηγεσία και επιχειρηματικότητα». Παρά την πληθώρα ευρηματικών θεωριών και τάσεων, παρατηρείται κατά τη γνώμη μας έλλειμμα ηγεσίας. Το έλλειμμα είναι ποιοτικό και όχι ποσοτικό, οφειλόμενο κατά κύριο λόγο στη διακυβέρνηση, απ' όπου διαχέεται στην ηγεσία των οργανισμών. Υπάρχει κενό ηθικότητας, ήθους και πνευματικότητας. Όταν ο Max Weber αναφερόταν στον χαρισματικό ηγέτη, είχε ως παράδειγμα Κουάκερους ηγέτες μεγάλων εταιρειών, ένθεν και εκείθεν του Ατλαντικού, οι οποίοι διοικούσαν τις εταιρείες και τις τράπεζες με πνευματικότητα και ηθικότητα, ως υπηρέτες του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Σήμερα, επισημαίνεται το ποιοτικό κενό της υπάρχουσας ηγεσίας, προβάλλοντας την άποψη ότι αυτή δεν αφορά τόσο πολύ με το τι κάνει κάποιος όσο περισσότερο με το ποιος είναι: «Οδηγούμε, από αυτό που είμαστε».^{28,36} Η καθιέρωση της «εταιρικής κοινωνικής ευθύνης» επιτεύχθηκε μόνο μετά την επιβολή τεράστιων χρηματικών ποινών σε εταιρείες εκμετάλλευσης πετρελαίου και φυσικού αερίου στο Μεξικό και στη Νιγηρία, όπου εκτός από την οικολογική καταστροφή, εκατοντάδες χιλιάδες άνθρωποι έχασαν τα προς το ζην από την εκμετάλλευση των φυσικών πόρων. Υπάρχουν φωνές που υψώθηκαν από την ακαδημαϊκή κοινότητα, τη διεθνή κοινότητα (Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών [ΟΗΕ], παγκόσμια τράπεζα), αλλά και από τον επιχειρηματικό/τραπεζικό χώρο και εγκαλούν στον επαναπροσδιορισμό της ηγεσίας βάσει της ηθικότητας, της πνευματικότητας και της συμπόνιας. Για παράδειγμα, η Τράπεζα ΑΖΤ στην Αυστραλία –μια από τις μεγαλύτερες της ηπείρου της Ωκεανίας– διατύπωσε την αρχή «Η τράπεζα με την ανθρώπινη φυσιογνωμία», εκπαιδεύοντας όλα τα μέλη της σε αυτή την αρχή. Πιστεύουμε ότι η σημερινή οικονομική και πολιτιστική κρίση αποτελεί πρόκληση για την καθιέρωση άλλων προτύπων, πολλών δε μάλλον στον κρίσιμο τομέα της υγείας.

ABSTRACT

Theories of leadership and management: The conceptual framework and applications in health care services

Α.Φ.Α. ΜΕΝΤΗΣ

Public Health Laboratories, Pasteur Hellenic Institute, Athens, Greece

Archives of Hellenic Medicine 2021, 38(2):268–275

From the era of William Osler and the paternalistic, hospital-centered practice of medicine up to the present day, a plethora of scientific breakthroughs have radically changed both the biomedical field and the approach of health care providers to patients. A crucial question arises, however, which is whether clinicians and, more broadly, health care providers, are familiar with the modern concepts of leadership theory and the characteristic features of a leader. Here, we attempt to fill this gap in a way that is aimed to assist the health care provider to obtain a deeper literacy in this field. Initially, a historical analysis is provided of the periods and “schools of thought” that shaped, and continue to shape, the characteristic features of a leader. The dialectical “ties” between leadership and management, the main theories of management, and the main theories of leadership are then discussed. Ultimately, this review aims to equip the busy clinician with the conceptual framework and tools relating to leadership and management, in order to assist him(her) in daily work, especially that which “touches upon” the management of health care units, regardless their scale.

Key words: Health care provision, Health care units, Leadership, Management, Medicine

Βιβλιογραφία

1. Η Αγία Γραφή. Εκδόσεις Ελληνικής Βιβλικής Εταιρείας, Αθήνα, 2003
2. ΔΕΔΕ Θ. *Η έννοια του φιλοσόφου στον Πλάτωνα και στον Αριστοτέλη*. Περιοδικό Αντίφωνο, Αθήνα, 2008. Διαθέσιμο στο: <https://antifono.gr/2008-11-08-21-48-26-sp-1517452582>
3. ΓΙΓΟΝ Ο. *Βασικά προβλήματα της αρχαίας ελληνικής Φιλοσοφίας*. Εκδόσεις Γνώση, Αθήνα, 1991, *passim*
4. ΘΕΟΔΩΡΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Ι. Η αρχή της επιστήμης και της Φιλοσοφίας. Στο: Συλλογικό (Εκδ.) *Ιστορία του ελληνικού Έθνους*. 3ος τόμος. Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα, 1971, *passim*
5. ΘΕΟΔΩΡΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Ι. *Η έννοια της ταπεινώσεως στον Χριστιανισμό*. Εκδόσεις Βιβλιοθήκη της Αποστολικής Διακονίας της Εκκλησίας της Ελλάδας, Αθήνα, 1949, τεύχος 18
6. ΦΙΛΙΑΣ ΒΙ. *Προβλήματα κοινωνικού μετασχηματισμού στην Ελλάδα*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1974:56
7. ΦΕΡΑΡΟΤΙ Φ. *Οι κλασικοί της Κοινωνιολογίας: Βέμπερ, Βέμπλεν, Ζίμελ, Κοντ, Μάχχαϊμ, Μαρκούζε, Μαρξ, Μίκελς, Ντυρκέμ, Πάρετο, Σπένσερ, Σέλερ*. Εκδόσεις Οδυσσέας, Αθήνα, 2009, *passim*
8. ΜΠΑΜΠΙΝΙΩΤΗΣ Γ. *Λεξικό των επιστημών του ανθρώπου*. Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα, 1992, *passim*
9. ΡΑΜΦΟΣ Σ. *Καλλίπολις ψυχή*. Εκδόσεις Αρμός, Αθήνα, 2013, *passim*
10. DE ROMILLY J. *Γιατί η Ελλάδα;* Εκδόσεις Άστυ, Αθήνα, 1999, *passim*
11. ΣΥΚΟΥΤΡΗΣ Ι (Μετάφραση). *Πλάτωνος Συμπόσιον*. Εκδόσεις Βιβλιοπωλείου της Εστίας, Αθήνα, 1999, *passim*
12. AYERS M. *Toward a theology of leadership*. *Journal of Biblical Perspectives in Leadership* 2006, 1:3–27
13. HODGE C. *Systematic theology*. Ravenio Books, San Francisco, 2014, *passim*
14. WOOLFE L. *The Bible on leadership: From Moses to Matthew – management lessons for contemporary leaders*. Amacom, New York, 2002, *passim*
15. THE ECONOMIST. *Εγχειρίδιο στρατηγικής*. Εκδόσεις Κέρκυρα, Αθήνα, 2003, *passim*
16. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ ΔΚ. *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002, *passim*
17. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ ΔΚ. *Μάνατζμεντ – οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*. Εκδόσεις Team, Αθήνα, 1992, *passim*
18. ΜΠΑΛΑΣΗΣ Θ, ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Κ. *Νέες τάσεις και εξελίξεις του management, 2000–2007*. Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη, 2008, *passim*
19. MULLINS LJ. *Management and organisational behaviour*. Pearson Education, London, 2007, *passim*
20. ΧΟΛΕΒΑΣ Ι. *Οργάνωση και διοίκηση (management)*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1995, *passim*
21. ΚΑΝΤΑΣ Α. *Οργανωτική-βιομηχανική Ψυχολογία*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2009, *passim*
22. GARDNER H. *Η θεωρία των πολλαπλών τύπων νοημοσύνης*. Εκδόσεις Μαραθιά, Αθήνα, 2010, *passim*
23. GOLEMAN D. *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000, *passim*
24. GOLEMAN D, BOYATZIS R, McKEE A. *Ο νέος ηγέτης*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2002, *passim*
25. EKVALL G, ARVONEN J. *Leadership profiles, situation and effectiveness*. *Creat Innov Manag* 1994, 3:139–161
26. BASS BM. *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organ Dyn* 1990, 18:19–31
27. BASS BM. *Leadership and performance beyond expectations*.

- The Free Press, New York, 1985, *passim*
28. BENNIS W, NANUS B. *Visionary leadership*. Jossey-Bass Publ, San Francisco, 1992, *passim*
 29. FIEDLER FE. *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill, New York, 1967, *passim*
 30. DEN HARTOG DN, HOUSE RJ, HANGES PJ, RUIZ-QUINTANILLA SA, DORFMAN PW, ABDALLA IA ET AL. Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quart* 1999, 10:219–956
 31. HOUSE RJ, MITCHELL TR. *Path-goal theory of leadership*. Office of Naval Research, Department of Psychology, Washington University, Seattle, Arlington, VA, 1975, *passim*
 32. KOUZES JM, POSNER BZ. *Credibility*. Jossey-Bass, San Francisco, 1993, *passim*
 33. NANUS B. *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. Jossey-Bass, San Francisco, 1992, *passim*
 34. REDDIN WJ. Managerial effectiveness. McGraw-Hill, New York, 1970, *passim*
 35. McCLELLAND DC. Testing for competence rather than for “intelligence”. *Am Psychol* 1973, 28:1–14
 36. BENNIS WG, GOLDSMITH J. *Learning to lead: A workbook on becoming a leader*. 4th ed. Basic Books, New York, 2010, *passim*
 37. ΔΑΛΑΚΟΥΡΑ ΑΒ. Ανάπτυξη ηγετών από ηγέτες: Ο ρόλος των γραμμικών στελεχών και της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού. Διδακτορική Διατριβή. Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2006
 38. ΖΑΒΛΑΝΟΣ ΜΜ. *Οργανωτική συμπεριφορά*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2002, *passim*
 39. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΧΚ. *Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 1990, *passim*
 40. ΚΟΟΝΤΖ Η, Ο΄ DONELL C. *Οργάνωση και διοίκηση*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1983, *passim*
 41. ΚΩΝΣΤΑΝΤΕΛΛΟΣ Ν. *Χαρακτηριστικά και πρακτικές των επιτυχημένων ηγετών – CEOs στην Ελλάδα*. Παρουσίαση έρευνας της KPMG, Αθήνα, 2006, *passim*
 42. ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Γ. *Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Γκιούρδα, Αθήνα, 2003, *passim*
 43. ΠΑΠΑΘΕΟΔΩΡΟΥ Χ, ΓΕΡΓΑΤΣΟΥΛΗΣ Μ. *Διαχείριση γνώσης*. Τμήμα Αρχαιονομίας & Βιβλιοθηκονομίας, Ιόνιο Πανεπιστήμιο, Κέρκυρα, 2002, *passim*
 44. ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΔΗΣ Ι. Η εξέλιξη της θεωρίας της διοίκησης. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Ψηφιακών Επιχειρήσεων και Οργανισμών». Τμήμα Μηχανικών Πληροφορικών και Επικοινωνιακών Συστημάτων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Καρλόβασι, Σάμος, 2014, *passim*
 45. ΧΥΤΗΡΗΣ ΛΣ. *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. 3η έκδοση. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001, *passim*
 46. ΦΛΩΡΟΣ ΧΓ. *Η σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων (modern business management)*. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1993, *passim*
 47. BEBLAVÝ Μ, MASELLI I, MARTELLUCCI E. *Workplace innovation and technological change*. CEPS special report. Centre for European Policy Studies, Brussels, 2012, *passim*
 48. CHOO CW, BONTIS N. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford University Press, Oxford, 2002, *passim*
 49. BROWNELL J, GOLDSMITH M. Commentary on “meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach”: An executive coach’s perspective. *Hum Resource Manage* 2006, 45:309–336
 50. HIRST P, THOMPSON G, BROMLEY S. *Globalization in question*. 3rd ed. John Wiley & Sons, New Jersey, 2015, *passim*
 51. MARCH JG. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organ Sci* 1991, 2:71–87
 52. McCLELLAND DC. Business drive and national achievement. In: Amitai E, Etzioni-Halevy E (eds) *Social change: Sources, patterns and consequences*. Basic Books, New York, 1964, *passim*
 53. NEEDLE D. *Business in context: An introduction to business and its environment*. 4th ed. Cengage Learning Business Press, Boston, 2004, *passim*
 54. NONAKA I, TAKEUCHI H. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, Oxford, 1995, *passim*
 55. NONAKA I, VON KROGH G. Perspective – Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organ Sci* 2009, 20:635–652
 56. WOODWARD J. *Industrial organization: Theory and practice*. 2nd ed. Oxford University Press, Oxford, 1980, *passim*
- Corresponding author:*
- A.F.A. Mentis, Public Health Laboratories, Pasteur Hellenic Institute, 127 Vasilissis Sofias Ave., 115 21 Athens, Greece
e-mail: amentis1@jhu.edu