ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ» ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

«Ο ρόλος της ενδυναμωτικής ηγεσίας στους επαγγελματίες υγείας»

Μακαβαίου Βασιλική

mhm18052

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΦΩΤΗΣ ΒΟΥΖΑΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

ΜΑΡΤΙΟΣ 2020

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή έχει σκοπό να αναλύσει την ενδυναμωτική ηγεσία αναφορικά με τις υπηρεσίες υγείας. Η εν λόγω ηγεσία, η οποία έχει σχέση με την παραχώρηση εξουσίας των προϊστάμενων ενός τμήματος στους υφιστάμενους νοσηλευτές, , απεδείχθη ότι επιφέρει θετικά αποτελέσματα στη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσω της ενίσχυσης της αυτοαποτελεσματικότητας. Με τη παρούσα εργασία βλέπουμε την αλληλεπίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και την αλληλεπίδραση ενδυναμωτικής ηγεσίας-εργασιακού πάθους.

Για τις ανάγκες τις εργασίας έγινε έρευνα με τη βοήθεια ενός ερωτηματολογίου σε 56 επαγγελματίες υγείας, εργαζόμενοι στον Άγιο Λουκά. Η έρευνα μας έδωσε το εξής αποτέλεσμα : «Η ενδυναμωτική ηγεσία που προάγει ο προϊστάμενος μέσα στον εργασιακό χώρο βοηθάει στην εκδήλωση εργασιακού πάθους από πλευράς υφισταμένων που σαφώς βελτιώνει την απόδοσή τους στην εργασία αλλά και στην εκδήλωση εργασιακής ικανοποίησης.

Στο τέλος της εργασίας μας αναφέρονται κάποιες πρακτικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οργανισμούς και κατ' επέκταση από ηγέτες ώστε να προωθήσουν την ενδυναμωτική ηγεσία στους χώρους εργασίας και επιπρόσθετα αναλύονται οι περιορισμοί που αντιμετωπίστηκαν στην εκπόνηση της έρευνας για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας. Ακόμα επισημαίνονται κάποιες προτάσεις για πιθανή μελλοντική επέκταση της διπλωματικής εργασίας.

Λέξεις-Κλειδιά : ενδυναμωτική ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακό πάθος, υπηρεσίες υγείας.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to analyze the empowering leadership in relation to health services. This study, which deals with the giving of authority from supervisors to subordinate nurses, proved that there were positive results in the employees' behavior through the reinforcement of self-effectiveness. Through it, we see the interaction between empowering leadership with working satisfaction and working passion.

For the needs of this thesis, a survey was conducted and a questionnaire was given to 56 professionals of the health department, who work at St. Luke's Hospital. The results were that 'empowering leadership, when promoted by their supervisors, creates to subordinate nurses the feeling of working passion and satisfaction, thus enhancing their working performance'.

At the end of this study, there are some practices mentioned that could be used by organizations and therefore leaders to promote empowering leadership in working spaces. Last but not least, there is an analysis of all the limitations that were met during the conduction of this survey for the completion of the study, along with some suggestions for possible future extension of this thesis.

Keywords: empowering leadership, job satisfaction, work passion, health services.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με το πέρας αυτής της διπλωματικής εργασίας, ολοκληρώνω με επιτυχία τη φοίτησή μου στο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών « Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας» του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέπων καθηγητή μου Φώτη Βούζα , που με ανέλαβε και με βοήθησε να ολοκληρώσω την εργασία αυτή.

Έπειτα δεν θα μπορούσα να παραλείψω τις ευχαριστίες μου στον επίκουρο καθηγητή Παναγιώτη Γκορέζη, ο οποίος με ενέπνευσε να ασχοληθώ με το θέμα αυτό και με στήριξε με τις πολύτιμες γνώσεις του και τη βοήθειά του μέχρι και την τελευταία στιγμή.

Επιπρόσθετα θέλω να ευχαριστήσω μέσα από την καρδιά μου τους κοντινούς μου ανθρώπους, τους φίλους μου αλλά και τους συναδέλφους μου, οι οποίοι μου έδειξαν αμέριστη κατανόηση ώστε να διεκπεραιώσω την εργασία αυτή.

Τέλος, οφείλω ένα ξεχωριστό ευχαριστώ στην αγαπημένη μου μητέρα Μαργαρίτα, στον αδερφό μου Βασίλη και στους συγγενείς μου για την συμπαράσταση τους, για το κουράγιο που μου δίνουν συνεχώς και για το γεγονός πως βρίσκονται δίπλα μου σε κάθε μου βήμα και με βοηθούν-ωθούν να ακολουθώ ανοδική πορεία, προσπερνώντας κάθε εμπόδιο.

Βασιλική Μακαβαίου

Μάρτιος, 2020

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ 2
ABSTRACT 3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ 4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ 7
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ 7
1.2 ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ 9
2.1 ΗΓΕΣΙΑ 9
2.1.1 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ 9
2.1.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ FIEDLER 12
2.1.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ 12
2.1.4 Η ΘΕΩΡΙΑ Χ, Ψ 13
2.1.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΗΓΕΤΗ 14
2.1.6 ΚΙΝΗΤΡΑ 14
2.1.7 ΑΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ 16
2.1.8 Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 17
2.2 ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ 19
2.2.1 ΔΟΜΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ 20
2.2.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ 22
2.2.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 24
2.2.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 25
2.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ 27
2.3.1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ 28
2.4 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ 30
2.4.1 ΈΝΝΟΙΑ ΠΑΘΟΥΣ 30
2.4.2 ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ 30
2.4.3 ΔΥΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ 31
2.4.4 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΑΘΟΥΣ 32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ 34
3.1 ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ 34
3.2 ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ 35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ 37
4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ 37

4.2 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ 37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 40
5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ 40
5.2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ 46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο : ΣΥΖΗΤΗΣΗ 48
6.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ 48
6.2 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ 49
6.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ 50
6.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ 51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 53
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία είναι ένα θέμα το οποίο έχει ερευνηθεί εκτενώς από πολλές επιστημονικές πλευρές. Αρκετά επιστημονικά υπόβαθρα εκδήλωσαν ενδιαφέρον όπως αυτό της ψυχολογίας, της εκπαίδευσης, της διοίκησης αλλά και της κοινωνιολογίας. Η ηγεσία ορίζεται σαν μια διαδικασία αλλά ως επί το πλείστον αυτό που μελετάται εκτενέστερα είναι το πρόσωπο του ηγέτη, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του και τις ιδιότητές του.

Ο Naylor το 1999 διασαφήνισε πως ο σωστός αποτελεσματικός ηγέτης επιβάλλεται να χαρακτηρίζεται από πάθος, όραμα, δημιουργικότητα, έμπνευση, ευελιξία, θάρρος, καινοτομία και φυσικά να τολμά να είναι μπροστά σε κάθε αλλαγή.

Σε έρευνα των (Tuckey, 2012), απεδείχθη πως ένας ηγέτης εκτός από αρνητικά ψυχολογικά αντίκτυπα, όπως π.χ. την δημιουργία άγχους και πίεσης στον υφιστάμενο, έχει την δύναμη να προκαλέσει και πολλά θετικά αποτελέσματα στην ψυχολογία του μέσω της ενδυνάμωσης.

Με το πέρασμα του χρόνου και τις αλλαγές που ήρθαν μαζί με αυτόν, όπως η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση και η οικονομική κρίση με επακόλουθο την μείωση των πόρων αλλά και τα αυξανόμενα κόστη ,επηρεάστηκε και ο τρόπος που αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοι την εργασία τους καθώς και ο ρόλος του ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι πετύχαιναν προσωπική ολοκλήρωση μέσα από την εργασία τους και αυτό σχετίζεται με την μεγαλύτερη αυτονομία που είχαν για την ανάληψη αποφάσεων και γενικότερα για τον έλεγχο των κινήσεων τους. Τα νέα αυτά δεδομένα οδήγησαν σε καινούρια πρότυπα ηγεσίας πέρα από τα όρια των παραδοσιακών μοντέλων (Jaffe & Kinicki, 1995,1996).

Ένας ενδυναμωτικός ηγέτης έχει ως υποχρέωση να δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης, να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους αλλά και να καθορίζει τους στόχους της εκάστοτε ομάδας (Nanus, Tewksbury, & Sims., 1985,1995, 1987)Η ενδυναμωτική ηγεσία ως θεωρία, αν την παρατηρήσουμε, έχει αρκετές ομοιότητες με τη συμμετοχική ηγεσία. Παρ' όλα αυτά και οι δύο ηγέτες ενθαρρύνουν τους υφιστάμενους τους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων αλλά η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι στη συμμετοχική ηγεσία, είναι αναγκαίο να λαμβάνουν αποφάσεις οι υφιστάμενοι ενώ στην ενδυναμωτική ηγεσία, είναι προαιρετικό και συμβαίνει με την παρότρυνση του

προϊστάμενου ούτως ώστε να ενεργοποιήσει τη διαδικασία ενδυνάμωσης του εργαζομένου.

Η εργασία αυτή έχει σκοπό να επισημάνει τη σημασία της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε όλους τους τομείς πόσο μάλλον στον εργασιακό χώρο όπως επιπρόσθετα και να προσδιορίσει τη σχέση της, με εργασιακές μεταβλητές όπως το εργασιακό πάθος και η εργασιακή ικανοποίηση.

1.2 ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η διπλωματική αυτή εργασία αποτελείται από 6 κεφάλαια. Πιο αναλυτικά στο πρώτο κεφάλαιο βλέπουμε μια εν συντομία ανάλυση του θέματός μας καθώς και τη συνεισφορά της εργασίας αυτής. Το δεύτερο κεφάλαιο, εμπεριέχει την περιγραφή του θεωρητικού μέρους και των μεταβλητών που το συνοδεύουν.

Η βιβλιογραφία μας βοηθάει να αναλύσουμε τις έννοιες της ηγεσίας, πιο συγκεκριμένα της ενδυναμωτικής ηγεσίας, της εργασιακής ικανοποίησης και του εργασιακού πάθους. Η ανάλυση γίνεται πάντα σε συνδυασμό με εμπειρικά ευρήματα. Το τρίτο κεφάλαιο απαρτίζεται από τις δύο ερευνητικές υποθέσεις με την ανάλογη βιβλιογραφική τεκμηρίωση. Στο τέταρτο κεφάλαιο συναντάμε τον ερευνητικό σχεδιασμό, όπου αναλύονται η μεθοδολογία του δείγματος και η διαδικασία, με την οποία έγινε η συλλογή των δεδομένων αλλά και των κλίμακων μέτρησης των μεταβλητών. Στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφεται η στατιστική ανάλυση του δείγματος της έρευνάς μας, με την εμφάνιση μέσων όρων και διακυμάνσεων. Εν κατακλείδι, στο έκτο κεφάλαιο εντοπίζει κανείς τη συζήτηση των αποτελεσμάτων, τις προτάσεις για μελλοντική επέκταση της έρευνας και επιπλέον περιορισμούς που υπήρξαν για την επίτευξη αυτής της εργασίας. Το τελευταίο κεφάλαιο και η εργασία κατ’ επέκταση σφραγίζουν με τον επίλογο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

2.1 ΗΓΕΣΙΑ

Σημαντικό ρόλο κατέχει πλέον η έννοια της ηγεσίας στην Διοικητική Επιστήμη, είτε με την φυσική παρουσία ενός ηγέτη-προϊσταμένου-καθοδηγητή, είτε με την ευρεία σημασία, καθώς η θέση που κατέχει ο ηγέτης μέσα σε ένα οργανωτικό πλαίσιο είναι απαραίτητη και αναντικατάστατη. Είναι εύκολο να υπάρχει σύγχυση ανάμεσα σε λέξεις όπως Ηγεσία, Οργάνωση και Διοίκηση καθώς συχνά χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν το ίδιο πράγμα, χωρίς όμως αυτό να είναι και ορθό, και είναι όλες τους απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού.

Σκόπιμο θα ήταν να αναφέρουμε έννοιες ηγεσίας , οργάνωσης και διοίκησης, ώστε να καταφέρουμε να τις αποσαφηνίσουμε/διαχωρίσουμε και να εξεταστεί η ξεχωριστεί η συμβολή τους στον οργανισμό.

2.1.1 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Υπάρχει μια μεγάλη πορεία στο συγγραφικό έργο σχετικά με την έννοια ηγεσίας. Συμπεραίνουμε πως είναι η προσπάθεια επηρεασμού των ενεργειών μιας ομάδας, έχοντας σκοπό να υλοποιήσει τους στόχους μιας επιχείρησης με το πιο μικρό δυνατό κόστος (Wofford J. C., 1990).

Πριν μιλήσουμε για ηγεσία, θα πρέπει πρώτα να την διαχωρίσουμε από το μάνατζμεντ. Το μάνατζμεντ αναφέρεται σε μια ομάδα ανθρώπων, που καθήκον τους είναι να συνεργαστούν και να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα για τον οργανισμό στον οποίο δουλεύουν. Στοχεύει στον προγραμματισμό, να βρει το κατάλληλο προσωπικό, το οποίο θα επιβλέπει και θα καθοδηγεί, να δίνει λύσεις σε προβλήματα, να ρυθμίζει και να ενώνει τους ανθρώπους που δουλεύουν μαζί. Τέλος, θα πρέπει να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της αγοράς, να φροντίσει να εξελιχθεί το προϊόν, η αξία που θα ανταποκρίνεται σε αυτό και να το προωθήσει στη συνέχεια στην αγορά (Μπαρούτας, 2007)

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗ

Χαρακτηριστικά μάνατζερ	Χαρακτηριστικά ηγέτη
Διαχειρίζεται	Καινοτομεί
Διατηρεί (λογική, σταθερότητα)	Αναπτύσσει (όραμα, αξίες, ενθουσιασμό)
Επικεντρώνεται στα συστήματα και στην δομή(οδηγίες, εντολές, διαδικασίες)	Επικεντρώνεται στους ανθρώπους (συναισθήματα, καρδιά, διαίσθηση)
Βασίζεται στον έλεγχο	Εμπνέει εμπιστοσύνη
Υπάρχει έμφαση στο παρόν-βραχυπρόθεσμη θέση	Υπάρχει έμφαση στο μέλλον-μακροπρόθεσμη προοπτική
Ενδιαφέρεται για το «πώς» και για το «πότε»	Ενδιαφέρεται για το «τι» και για το «γιατί»
Αποβλέπει στο «δια ταύτα»	Ανοίγει ορίζοντας
Μιμείται	Πρωτοτυπεί
Αποδέχεται την υπάρχουσας κατάσταση	Αμφισβητεί την υπάρχουσα κατάσταση
Αποτελεί τον κλασσικό καλό στρατιώτη	Αποτελεί μια ανεξάρτητη προσωπικότητα
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

(Spence, 1992)

Για την ηγεσία έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί:

- Ηγεσία είναι η ικανότητα επηρεασμού μιας ομάδας για την επίτευξη στόχων (Robbins, 2003)
- Ηγεσία είναι επιρροή-τίποτα περισσότερο, τίποτα λιγότερο (Maxwell, 1998).
- Ηγεσία είναι η σχέση επηρεασμού μεταξύ ηγέτη και οπαδών, οι οποίοι προτίθενται να αναλάβουν πραγματικές αλλαγές που αντανακλούν τον κοινό τους σκοπό (Daft & Noe, 2001).
- Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού άλλων και η διαδικασία που διευκολύνει ατομικές και συλλογικές προσπάθειες για την επίτευξη κοινών στόχων (Schermerhorn et al., 2011).

Ο ηγέτης χωρίζεται σε κατηγορίες (Schermerhorn et al., 2011):

- Χαρισματικός ηγέτης (charismatic leader) είναι εκείνος που δημιουργεί μια ατμόσφαιρα παρακίνησης, η οποία βασίζεται σε συναισθηματική δέσμευση των οπαδών του ως προς το όραμά του, τη φιλοσοφία του και το στυλ του.
- Συναλλακτικός ηγέτης (transactional leader) είναι εκείνος που οδηγεί ή παρακινεί τους οπαδούς του προς την κατεύθυνση συγκεκριμένων στόχων, αποσαφηνίζοντας ρόλους και απαιτήσεις του έργου.
- Μετασχηματιστικός ηγέτης (transformational leader) είναι εκείνος που εμπνέει τους υφιστάμενους να προσπεράσουν το προσωπικό τους συμφέρον και που έχει μια προφανή και εξαιρετική επίδραση στους οπαδούς του.

Όσον αφορά τη διάκριση μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ, έχουν διαφορετικούς στόχους, πείρα και άποψη. Οι ηγέτες επιδιώκουν τη σκέψη, ενώ οι μάνατζερ θέλουν όλα να είναι υπό έλεγχο (Μπαρούτας, 2007).

Μια καλύτερη απόδοση του όρου και σύμφωνα πάντα με τον Petter J. 1996 είναι : «ηγεσία είναι η επιρροή, η ικανότητα, η τέχνη να επηρεάζεις τα άτομα, έτσι ώστε να επιδείξουν ζήλο στην εργασία τους. Ο ζήλος σημαίνει προθυμία στη διαδικασία εκτέλεσης της ηγεσίας ή εμπιστοσύνη και τεχνική ικανότητα. Η ηγεσία σηματοδοτεί την ικανότητα να μπορείς να πείσεις, να εμπνεύσεις, να προτείνεις, να διευθύνεις και να προηγείσαι.»

2.1.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ FIEDLER

Ο Fiedler ισχυρίζεται πως ο βαθμός κατά τον οποίο ο ηγέτης ελέγχει την κατάσταση καθώς και το βασικό στυλ ηγεσίας του ατόμου αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της ηγεσίας . Έτσι ανέπτυξε το ερωτηματολόγιο για τον λιγότερο προτιμώμενο συνάδερφο (least preferred co-worker-LPC) με σκοπό να προσδιορίσει αυτό το στυλ, καταμετρώντας αν ένα άτομο είναι προσανατολισμένο προς την εργασία ή προς τη σχέση.

Έπειτα από την εκτίμηση του βασικού στυλ ηγεσίας με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου (για το λιγότερο προτιμώμενο συνάδερφο) συνταιριάζουμε τον ηγέτη με την κατάσταση. Σύμφωνα με τον Fiedler υπάρχουν 3 ενδεχομενικές ή καταστασιακές διαστάσεις (Robbins & Judge, 2011):

- Οι σχέσεις που έχουν ο ηγέτης με το μέλος, είναι ο βαθμός εμπιστοσύνης αλλά και σεβασμού που έχει το κάθε μέλος προς τον ηγέτη.
- Η δόμηση των καθηκόντων είναι ο βαθμός που εντάσσεται η ανάθεση εργασίας σε διαδικασία.
- Η εξουσία της θέσης αναφέρεται στη δύναμη που διαθέτει ο ηγέτης να επηρεάζει τις μεταβλητές εξουσίας π.χ. στις προσλήψεις, απολύσεις, αυξήσεις μισθών κλπ.

2.1.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2017), η θεωρία του κύκλου ζωής χαρακτηρίζεται από την εξάρτηση που έχει με το πόσο ώριμοι είναι οι υφιστάμενοι. Όσο ωριμάζουν οι υφιστάμενοι πάνω στον κλάδο της ηγεσίας, τόσο ξεκινάν να μην εστιάζουν τόσο για να επιτύχουν τον στόχο τους (εργοκεντρική) και έτσι μεταβάλλουν το ενδιαφέρον τους στους ανθρώπους (ανθρωποκεντρική).

Η ωριμότητα των υφισταμένων έχει τέσσερα επίπεδα (1=διευθυντικό στυλ, 2=συμβουλευτικό στυλ, 3=υποστηρικτικό στυλ, 4=εξουσιοδοτικό στυλ) καθώς την μετράμε και ξεκινάει από την *«χαμηλή ωριμότητα»* και φτάνει στην *«πλήρη ωριμότητα»*

2.1.4 Η ΘΕΩΡΙΑ Χ, Ψ

Ο McGregor D. (1960) έκανε μια σύγκριση μεταξύ της θεωρίας Χ και της θεωρίας Ψ. Η θεωρία Χ υποστήριζε πως οι άνθρωποι είναι σκληροί εκ φύσεως , δεν επιθυμούν να εργάζονται και ο ρόλος που έχει η διοίκηση είναι να τους ασκεί πίεση ώστε να εργάζονται (Χυτήρης Λ, 2006).

Αναφορικά με τη θεωρία Χ ισχύουν τρεις παραδοχές:

- Ο άνθρωπος δεν συμπαθεί «*από τη φύση του»* την εργασία και θέλει ν' απέχει από αυτή.
- Επειδή, λοιπόν, οι άνθρωποι δεν θέλουν να δουλεύουν πρέπει να επιβλέπονται και να τους ασκούνται ποινές για να επιφέρουν τους στόχους που επιθυμεί ο οργανισμός τους.
- Ο άνθρωπος θέλει να τον κατευθύνουν, δεν θέλει να αναλαμβάνει ευθύνες, αλλά και να περιβάλλεται από ασφάλεια.

Η θεωρία του McGregor πιστεύει πως η συμπεριφορά των εργαζομένων θα διαφοροποιόταν εάν οι μάνατζερ υιοθετούσαν ένα διαφορετικό σύνολο παραδοχών από αυτές της θεωρίας Χ (οι οποίες δεν είναι ελπιδοφόρες) και όρισε την θεωρία Ψ.

Οι παραδοχές αυτές είναι οι εξής:

- Ο άνθρωπος θα καταλάβει προσπάθειες τόσο σωματικές όσο και πνευματικές για την δουλειά του. «*Ο άνθρωπος δεν αντιπαθεί από τη φύση του την εργασία»*.
- Η πειθαρχία και οι ποινές δεν βοηθούν τον άνθρωπο για να εκτελέσει τα καθήκοντα που του αρμόζουν. Οι άνθρωποι μπορούν να έχουν τον αυτοέλεγχο και να μπορέσουν ολοκληρώσουν το στόχο τους.
- Οι στόχοι συνδέονται με την αμοιβή και στη συνέχεια με την ολοκλήρωσή τους. Όταν ο άνθρωπος εκπληρώσει τους στόχους, οι αμοιβές θα είναι υψηλότερες και θα εκπληρωθούν οι ανάγκες του.
- Ο άνθρωπος «*διδάσκεται»* και θέλει να είναι υπεύθυνος. Ο άνθρωπος δεν αποφεύγει από τη φύση του την ευθύνη και δεν αναζητάει στην ασφάλεια, αυτά προέρχονται από την «*εμπειρία».*

- Πρέπει να υπάρχει εφευρετικότητα και αντίληψη για να μπορέσει κάποιος να λύσει προβλήματα.
- Στην "αναβαθμισμένη" βιομηχανία η πνευματική δύναμη του ανθρώπου δεν χρησιμοποιείται πάντα.

2.1.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΗΓΕΤΗ

Οι επιστημονικές έρευνες αλλά και το πλούσιο υλικό που υπάρχει στα δημοφιλή βιβλία παρουσιάζουν ένα μεγάλο αριθμό χαρακτηριστικών προσωπικοτήτων και ικανοτήτων του ηγέτη. Όμως πολλές φορές είναι εντελώς υποκειμενικό, ενώ κάποιες άλλες φορές τα προσόντα ενός ηγέτη είναι διαφορετικά και αυτό οφείλεται στο διαφορετικό ιεραρχικό επίπεδο του κάθε ηγέτη, στο πόσο μεγάλος είναι ένας οργανισμός καθώς και στα χαρακτηριστικά που έχει το εργασιακό περιβάλλον κ.τ.λ. (Spence, 1992).

Ο Μπουραντάς (2005) θεωρεί πως τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη είναι αρχικά η ανάγκη που έχει για όραμα αλλά και για αναγνώριση και αυτοεκτίμηση, δεύτερον το γεγονός ότι δεσμεύεται σε αξίες, τρίτον το θάρρος, η αυτοπεποίθηση η επιμονή και η πειθαρχία που τον χαρακτηρίζουν και τέλος η ανάγκη του να επηρεάσει τους υφιστάμενους.

Επίσης μια ομάδα ηγετικών ικανοτήτων τις οποίες ονομάζει «μετα-ικανότητες» λόγω ότι είναι προαιρετικές ώστε να αναπτυχθούν επόμενες ικανότητες, είναι η ικανότητα που διαθέτει κανείς να επικοινωνεί, να χαρακτηρίζεται από συναισθηματική νοημοσύνη αλλά και να μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις και να λύνει δυσχερείς καταστάσεις. Ακόμα θα μπορούσαμε να συγκαταλέξουμε τη συστηματική σκέψη, την αυτορρύθμιση και την αυτοεπίγνωση που μπορεί να διαθέτει κάποιος στις μετα-ικανότητες.

2.1.6 ΚΙΝΗΤΡΑ

Τα κίνητρα δημιουργούν μία δυνατή σχέση μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενων. Οι υφιστάμενοι θέλουν μέσα στην εργασία να υπάρχει ισότητα, εκπαίδευση και να αποκτήσουν εμπειρία. Έχει ανάγκη να νιώσει τον σεβασμό του ανωτέρου του, καθώς και να δεχτεί την επιβράβευση και κυρίως να ζει μέσα σε μια ομάδα (Μπαρούτας, 2007).

Το να είναι ικανοποιημένος κάποιος από τη δουλειά του αποτελεί στάση έναντι της δουλειάς του. Από άποψη μεθόδου θεωρείται ότι η ικανοποίηση από τη δουλειά, είναι πώς αντιδρά ο εργαζόμενος συναισθηματικά ανάμεσα στα πραγματικά αποτελέσματα και στα επιθυμητά και εξαρτάται από τις αξίες, τη συμπεριφορά αλλά και τη στάση.

Η ικανοποίηση του καθενός από τη δουλειά του, αποτελεί πιο σύνθετο κατασκεύασμα και περιλαμβάνει τα εσωτερικά και τα εξωτερικά στοιχεία της εργασίας. Η ικανοποίηση σχετίζεται με παράγοντες όπως (Misener et al, 1996):

- Ο μισθός
- Οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος
- Οι συναδελφικές σχέσεις κ.τ.λ.

Το ίδιο συμβαίνει και στους οργανισμούς υγείας. Δηλαδή οι δυσκολίες στην ικανοποίηση της εργασίας είναι το ίδιο σημαντικές στο κομμάτι της υγειονομικής περίθαλψης συγκριτικά με τους επιχειρηματικούς κλάδους. Σχετικά με τα κίνητρα για την ικανοποίηση από τη δουλειά στο κομμάτι της υγειονομικής περίθαλψης είναι παρόμοια με τη σημαντικότητα της έρευνας και στον επιχειρηματικό κλάδο (McBride, 2003).

Μεταξύ των παραγόντων που καθορίζουν το αν κάποιος ικανοποιείται από την εργασία του ένα πολύ βασικό ρόλο διαδραματίζει η ηγεσία. Όταν λέμε ηγεσία αναφερόμαστε στη λειτουργία διαχείρισης απέναντι στους ανθρώπους και την διαδικασία όλη που γίνεται προκειμένου να επηρεαστούν οι άνθρωποι και να επέλθει η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Το οικονομικό θέμα είναι κάτι που απασχολεί τον άνθρωπο τον πρώτο καιρό, στη συνέχεια όμως, οι προτεραιότητές του αλλάζουν απέναντι στη δουλειά.

Ως εργαζόμενος, ο κάθε άνθρωπος θα πρέπει να έχει λάβει πλήρη ενημέρωση του εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο εργάζεται, καθώς και τη θέση που θα αναλάβει, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις, των οποίων θα λαμβάνει τον αντίστοιχο μισθό.

Τέλος λοιπόν, ο κάθε προϊστάμενος ή το κάθε αφεντικό οφείλει να στέκεται δίπλα στον υφιστάμενο, να τον επιβλέπει, να διακρίνει τα δυνατά η όχι σημεία του και να τον βοηθήσει να γίνεται καλύτερος (Μπαρούτας, 2007).

2.1.7 ΑΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Οι ηγέτες δεν μπορούν να αντιληφθούν πως οι ενέργειές τους έχουν άμεσο αντίκτυπο στην εργασιακή συμπεριφορά των υφιστάμενων. Έτσι ο ηγέτης οφείλει να είναι δίπλα στον εργαζόμενο και να ενδιαφέρεται για την προσφορά του στη δουλειά, ενισχύοντας την ικανοποίηση του εργαζομένου μέσα στο περιβάλλον που εργάζεται.

Πολλοί εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν κάποια εμπόδια στη δουλειά τους, τα οποία μπορεί να μην τους "αφήνουν" να ολοκληρώσουν τα καθήκοντα που έχουν αναλάβει. Αυτά τα εμπόδια είναι:

- Όταν κανείς δεν αναγνωρίζει τις προσπάθειες που καταβάλει κάποιος για τη δουλειά.
- Όταν ο μισθός που δίνεται δεν αναλογεί με το ωράριο και το φόρτο εργασίας.
- Όταν δεν υπάρχει συνεργασία και συνεννόηση ανάμεσα στους εργαζομένους.

Για να μπορεί μέσα σε μια εργασία ένα περιβάλλον να είναι ικανοποιητικό για όλους, θα πρέπει ο καθένας να νιώθει ελεύθερος και λειτουργεί σύμφωνα με τις γνώσεις καθώς και τις ικανότητές του.

Σύμφωνα με τον Dennis W. Bake για να είναι ένα «εργασιακό περιβάλλον ευχάριστο, συναρπαστικό και διασκεδαστικό» θα πρέπει:

- Να υπάρχουν καλές συναδελφικές σχέσεις.
- Να υπάρχουν προκλήσεις.
- Να υπάρχει δικαιοσύνη.
- Η εκπαίδευση και να νιώθει κάποιος απαραίτητος και να ξέρει τι πρέπει να κάνει και γιατί.
- Να νιώθει μέλος μια ομάδας και
- Να έχει πλήρη γνώση των ευθυνών του.

Στην Ελλάδα δεν υφίσταται νομοθεσία και δομές, ώστε να μπορεί ο κάθε ηγέτης να δει και ν΄ αντιμετωπίσει τα εμπόδια που βιώνει ο κάθε εργαζόμενος και δεν μπορεί ν' αποδώσει στη δουλειά του. Αντιθέτως, οι πολυεθνικές εταιρίες, παρόλο που τα κατέχουν αυτά (νομοθεσία και δομές), λόγω έλλειψης ενημέρωσης τους δεν κάνουν τίποτα για να επιλύσουν τα τυχόν προβλήματα.

Πολλές φορές συμβαίνει όταν οι υπάλληλοι είναι ανικανοποίητοι από την εργασία τους, να φεύγουν. Σε τέτοιες περιπτώσεις θα ήταν καλό οι ηγέτες να κάνουν συνέντευξη και να μαθαίνουν τους λόγους τις αποχώρησής τους. Αυτή η κίνηση είναι ωφέλιμη για την οποιαδήποτε εταιρία, γιατί θα μπορούν να μάθουν τα αρνητικά που υπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον και να επικεντρωθούν για να το βελτιώσουν και αν είναι δυνατόν να το λύσουν εξ' ολοκλήρου.

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον που στο κλίμα υπάρχει ανταγωνισμός ο ηγέτης πρέπει να επέμβει. Ο τρόπος παρέμβασης θα είναι τέτοιος, ώστε να στις θέσεις που βρίσκονται οι εργαζόμενοι να υπάρχουν βαθμίδες και να στοχεύουν στην υψηλότερη. Να λαμβάνει ο εργαζόμενος που είναι καλύτερος σε κάτι περισσότερα καθήκοντα, να νιώθει πως αξίζει και μπορεί να κάνει περισσότερα και πιο δύσκολα πράγματα και να θέλει να τα βγάλει εις πέρα.

Υπάρχουν περιπτώσεις που ο ηγέτης δίνεις στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις για τη δουλειά τους. Έτσι, οι εργαζόμενοι έχουν τον έλεγχο και κατά συνέπεια "χάνουν" τον έλεγχο αυτό οι προϊστάμενοι τους. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να νιώθουν λιγότερο απαραίτητοι οι προϊστάμενοι.

Ακόμη ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν στη δουλειά τους οι εργαζόμενοι είναι ότι δεν υπάρχει ελευθερία λόγου. Οι ίδιοι δεν μπορούν να εκφέρουν γνώμη επάνω τη δουλειά τους, αν κάτι πρέπει να αλλάξει. Πολλοί φοβούνται να μιλήσουν, μήπως αυτό μπορεί να έχει κάποια επίπτωση στη δουλειά τους και πιθανόν να επέλθει μέχρι και απόλυση. Αυτός ο τρόπος όμως, βοηθάει έναν ηγέτη να μάθει τη σκέψη και τα συναισθήματα του υπαλλήλου του.

Οι εργαζόμενοι επιθυμούν συνεχής μόρφωση ή σεμινάρια που μπορεί να γίνουν για να αναπτύξουν τις γνώσεις τους και αυτό μπορεί να τους το εξασφαλίσει ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται. Δημιουργείται αυτομάτως έτσι το συναίσθημα πως οι ηγέτες ενδιαφέρονται για τους υπαλλήλους τους και προσπαθούν για την εταιρεία και για τους εργαζόμενους (Μπαρούτας, 2007).

2.1.8 Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο ρόλος των νοσηλευτών στην υγειονομική περίθαλψη είναι κύριο μέλημα. Πολλοί είναι οι νοσηλευτές που φεύγουν από την εργασία τους, λόγω κακών συνθηκών και επιλέγουν την επόμενη εργασία τους με βάση τον μισθό. Το επάγγελμα του νοσηλευτή

δεν έχει κάποια εξέλιξη, γι' αυτό λίγοι είναι αυτοί που θα μπούνε σε κάποια σχολή και σε βάθος χρόνου να μην υπάρχουν αντικαταστάτες νοσηλευτών. Μεγάλο ποσοστό των θανάτων οφείλεται σε ιατρικά λάθη και πολλοί υποστηρίζουν πως οφείλεται στην ποιότητα φροντίδας που παρέχεται. Οι υπεύθυνοι των νοσηλευτών, δηλαδή οι ηγέτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο με τον τρόπο ηγεσίας τους απέναντι στο νοσηλευτικό προσωπικό (Abdulhafith, 2017).

Η ηγεσία αποτελεί κυρίαρχο ρόλο μέσα στην οργάνωση. Στον δημόσιο, αλλά και στον ιδιωτικό τομέα η ηγεσία αφορά και τους ηγέτες και τους υπαλλήλους. Οι ηγέτες κάνουν συχνά έρευνες για να δουν ποια ηγεσία λειτουργεί καλύτερα. Οι Gilmartin και D "Aunno επικεντρώνονται στην ηγεσία και την προσφορά της στην υγειονομική περίθαλψη. Είναι σε θέση να φέρει την ικανοποίηση στα άτομα και στην ομάδα. Οι ηγέτες οδηγούν την ομάδα τους να υποστηρίξουν κάτι που ενδέχεται να μη τους "καλύπτει" (Martin, 2012).

Συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας έχουν σχέση με ποιο καλές εργασιακές συνθήκες και πιο καλούς επαγγελματίες (Wong et al, 2013). Το στυλ ηγεσίας εξαρτάται από το πως ο ηγέτης καθοδηγεί την ομάδα του και τα κίνητρα που παρέχει. Στην διαδραστική ηγεσία για παράδειγμα, που επικεντρώνεται στις τιμωρίες και στις αμοιβές, ο ηγέτης στοχεύει στην οργάνωση των νοσηλευτών και στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Δίνεται βάση στα λάθη που μπορεί να κάνει ένας νοσηλευτής. Το συγκεκριμένο στυλ ασχολείται με σοβαρά περιστατικά ασθενών και είναι ικανό να δώσει λύσεις σε ιατρικά λάθη.

Αντίθετα, η μετασχηματιστική ηγεσία δίνει στον νοσηλευτή τη δυνατότητα να κάνει πράγματα πέρα από το συμφέρον. Ο νοσηλευτής γνωρίζει τα καθήκοντά του και πώς μπορεί να συμβάλει για μια καλή ποιότητα φροντίδας. Ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τους υπαλλήλους και για ότι δύναται να επηρεάσει την απόδοσή τους.

Ο ηγέτης οφείλει να υπερασπίζεται "*τις αξίες και την ηθική του επαγγέλματος"* του νοσηλευτή. Στην Ουγκάντα που διεξήχθη έρευνα σχετικά με το στυλ ηγεσίας και συγκεκριμένα για τη μετασχηματιστική, της συναλλαγής και της διάχυσης, λήφθηκαν τα εξής συμπεράσματα:

Η μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται σε ηγέτες που προκαλούν τον ενθουσιασμό και τον θαυμασμό στους οπαδούς τους. Ενώ αυτή των συναλλαγών έχει σχέση με

ηγέτες που παρέχουν βοήθεια προφανώς με κάποια ανταμοιβή (Eagly A Johannesen, 2003).

Πάντως το στυλ ηγεσίας από το 1990 που έχει παρατηρηθεί πως προτιμάται είναι το στυλ του μετασχηματισμού λόγω ότι στους υγειονομικούς οργανισμούς χρειάζονται ηγέτες που εμπνέουν τους άλλους (Ramey, 2002). Οι διάφορες μελέτες έχουν δείξει ότι η μορφή ηγεσίας μιας νοσηλευτικής μονάδας μπορεί να καθορίσει την απόδοση των εργαζομένων. Όταν πρόκειται για παράδειγμα για χαρισματική ηγεσία οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι πιο ισχυρές και χτίζονται ομάδες που μπορούν να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις (Negussie N., 2013).

Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας αφορά τον διάλογο και αποφάσεις που παίρνονται. Οι νοσηλευτές έχουν ευθύνες και ενημερώνουν τον ηγέτη για την αποδοτικότητά τους. Επιδιώκουν την βελτίωση της ποιότητας και σπάνια γίνονται ιατρικά λάθη.

Στην απολυταρχική ηγεσία εφαρμόζονται τιμωρίες για να τηρηθούν κάποιοι κανόνες, οι οποίοι ισχύουν για όλους τους νοσηλευτές. Οι νοσηλευτές όμως δεν έχουν το δικαίωμα για συνεχής εκπαίδευση γιατί υπάρχει ο φόβος να μην κυριαρχήσουν (Alharbi, 2017).

Στην έρευνα της Ουγκάντας το συμπέρασμα ήταν πως η ηγεσία του μετασχηματισμού μπορεί να δημιουργήσει στους εργαζομένους μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία και να υπάρχει αποτελεσματικότητα από την μεριά των εργαζομένων στην Ουγκάντα (Ramey, 2002).

2.2 ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ

Έρευνες που έχουν λάβει χώρα (Bennis, 1985) μας οδηγούν στο συμπέρασμα πως κάθε οργανισμός που έχει μέλημα την ενδυνάμωση του προσωπικού του φέρει ως αποτέλεσμα την αποδοτικότερη και θετική λειτουργία του.

Η ενδυναμωτική ηγεσία ως έννοια και ορισμός (empowering leadership) έχει εισχωρήσει ως επί το πλείστον σε όλες τις επιχειρήσεις και αυτός είναι ο λόγος που η μελέτη του ανήκει πλέον σε διεθνές επίπεδο λόγω του ενδιαφέροντος που προκαλεί ως μία από τις πλέον πολυχρησιμοποιημένες μορφές ηγεσίας.

Επίσης η ενδυναμωτική ηγεσία παρέχει ποικίλους τρόπους ούτως ώστε να βελτιώνει το ομαδικό πνεύμα, το οποίο είναι εκ των ουκ άνευ χαρακτηριστικό της εργασίας που

παράγεται υπό ομάδων (Neilsen, 1986). Ο Kanter το 1979 ανέφερε τα βέλτιστα αποτελέσματα σε οργανωσιακούς τομείς στις περιπτώσεις όπου αποφάσεις επί πρακτικών αλλά και ουσιαστικών ζητημάτων είχαν παρθεί ομαδικά από άτομα που κατείχαν την εξουσία (προϊστάμενους) σε συνδυασμό με τους υπαλλήλους (υφιστάμενους). Συναντάμε κάποιες διαφορές ανάμεσα στην ενδυνάμωση οι οποίες και θα υποστούν ιδιαίτερη ανάλυση και αποσαφήνιση στο κεφάλαιο αυτό.

2.2.1 ΔΟΜΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

Οι τρόποι που μπορεί να προσεγγίσει κάποιος την ενδυνάμωση είναι δύο και αυτοί έχουν ως βάση σύμφωνα με τον (Conger, 1988) τη δύναμη και τον έλεγχο. Η πρώτη συσχετίζει την ενδυνάμωση με τη δομή παρακίνησης (motivational construct) και η δεύτερη με τη δομή σχέσεων (relational construct).

ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΩΣ ΔΟΜΗ ΣΧΕΣΕΩΝ:

Ο Blau (1964) ισχυρίζεται πως η δύναμη είναι εξάρτηση ή αλληλεξάρτηση μεταξύ ατόμων ενώ οι Thibaut και Kelley (1959) αναφέρουν πως η δύναμη έχει σχέση με το οργανωσιακό αποτέλεσμα που επιτυγχάνουν τρίτοι.

Ο Conger χωρίζουν τη δύναμη σε δύο επίπεδα, το οργανωσιακό και το διαπροσωπικό. Στο πρώτο επισημαίνεται η ικανότητα του υπαλλήλου να βγάλουν εις πέρας δύσκολες καταστάσεις στο χώρο εργασίας με ό,τι πόρους διαθέτει που τον καθιστούν αναγκαίο κομμάτι του οργανισμού. Στο δεύτερο η δύναμη του εργαζομένου καθορίζεται από το αξίωμά του στο χώρο εργασίας από τα ατομικά του προσόντα και από τις γνώσεις που τον διακατέχουν (Salancik, 1974).

Το 1986 ο Bruke ανέφερε το εξής : «Η ενδυνάμωση συνεπάγεται χορήγηση δύναμης, ανάθεση εξουσίας». Οι Bacharach & Lawler το 1980 έκαναν διάφορες έρευνες οι οποίες κατέληξαν πως η δύναμη σχετίζεται με τους πόρους που ελέγχει ο εκάστοτε εργαζόμενος και αναλογικά με αυτούς τμηματοποιείται σε κατηγορίες, όπως νόμιμη, καταναγκαστική, επικερδής και βασισμένη στη γνώση δύναμη.

Κατά τον Conger (1988) τα μέλη ενός οργανισμού που πετυχαίνουν κάποια αποτελέσματα είναι αυτά που έχουν την δύναμη της εξουσίας ενώ τα μέλη που δεν

κατέχουν κάποια δύναμη-αξίωμα δεν παίρνουν αποφάσεις και κινούνται σύμφωνα με τους έχοντες δύναμη.

Έτσι δημιουργήθηκαν κάποιες στρατηγικές που οδηγούν στην πιο δίκαιη κατανομή της εξουσίας, οι οποίες αποτελούν ένα μοντέλο ενδυνάμωσης όπου η δύναμη ισορροπείτε και μοιράζεται ανάμεσα σε ισχυρούς και υφιστάμενους (Pfeffer, 1981).

ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΩΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.

Κάθε άνθρωπος νιώθει την ανάγκη να έχει δύναμη καθώς και να ελέγχει τους γύρω του (McClelland,1975) Αυτή η ανάγκη παύει να ισχύει όταν καταλαβαίνει πως μπορεί να φέρει εις πέρας σε καταστάσεις οι οποίες τον πιέζουν.

Σύμφωνα με τον Deci (1975), ως δύναμη ορίζεται η ανάγκη που έχουμε για αυτοκαθορισμό (self-determination) ενώ σύμφωνα με τον Bandura (1986)η δύναμη έχει σχέση με την αυτό-αποτελεσματικότητα (self-efficacy). Είναι εμφανής η αλληλουχία της παρακίνησης με τη δύναμη με αποτέλεσμα να συμπεραίνουμε πως οτιδήποτε εμπλουτίζει τον αυτοκαθορισμό και την αυτοαποτελεσματικότητα του προσωπικού σημαίνει και την ενδυνάμωσή του.

Σύμφωνα με τους Whetten και Cameron (1984), ως δύναμη ορίζεται η ανάκτηση εξουσίας σε συγκεκριμένες διαδικασίες και η ατομική αποτελεσματικότητα.

Σύμφωνα με τον Nielsen (1986) ενδυνάμωση ορίζεται ως η παροχή συμμετοχής των εργαζομένων σε διαδικασίες και ως εκ τούτου την υψηλή αίσθηση αυτοεκτίμησής τους.

Η έρευνα MacClelland(1975), οδήγησε τους Conger και Canungo (1988) στο συμπέρασμα πως η εξουσιοδότηση είναι ένα κομμάτι μόνο της ενδυνάμωσης ων εργαζομένων ενώ η παραχώρηση δυνατοτήτων παρακινεί τους εργαζόμενους μέσω της αυτοαποτελεσματικότητας.

« Ενδυνάμωση είναι μια διαδικασία που αυξάνει τα αισθήματα της αυτο-αποτελεσματικότητας μεταξύ των μελών ενός οργανισμού μέσω του προσδιορισμού όλων εκείνων των συνθηκών, οι οποίες οδηγούν στην έλλειψη ισχύος αλλά και στην μείωση των αδυναμιών άλλοτε με την εφαρμογή επίσημων οργανωσιακών πολιτικών και άλλοτε με την χρήση ανεπισήμων τεχνικών, δίνοντας πληροφορίες αποτελεσματικότητας» (Conger, 1988, σελ. 474)

Συμπεραίνοντας η ενδυνάμωση βασίζεται στην παρακίνηση και στην αυτό-αποτελεσματικότητα όχι μόνο μέσω της εξουσίας αλλά σαφώς και μέσα από κριτική σκέψη, μέσα από τις ευθύνες που πρέπει ενίοτε να μεταθέτουν καθώς και από την κριτική σκέψη.

2.2.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

Στάδιο 1	Στάδιο 2	Στάδιο 3	Στάδιο 4	Στάδιο 5
Συνθήκες που οδηγούν σε ψυχολογική κατάσταση έλλειψης ισχύος	Χρήση στρατηγικών μάνατζμεντ	Ενίσχυση του αισθήματος της αυτοαποτελεσματικότητας	Αποτελέσματα ενδυναμωτικών βιωμάτων των υφισταμένων	Αποτελέσματα στη συμπεριφορά
Οργανωσιακοί παράγοντες, επίβλεψη, συστήματα ανταμοιβών.	Συμμετοχικό μάνατζμεντ, μοντελοποίηση, σύστημα ανταμοιβής ανάλογα με την απόδοση	πειθώ, εμπειρία, επανάληψη καλών πρακτικών.	Ενίσχυση στις προσπάθειες και στην αυτό-αποτελεσματικότητα.	Επιμονή σε συμπεριφορές που βοηθούν στην επίτευξη στόχων

Διαδικασία της ενδυνάμωσης, Πηγή: (Bandura, 1986)

Το μοντέλο που παρουσιάζει ο Bandura(1986) αποτελείται από 5 στάδια, στα οποία επιλύονται οι παράγοντες που είναι υπεύθυνοι για την απουσία δύναμης και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα επέρχεται η ενδυνάμωσή τους.

Το στάδιο 1 περιλαμβάνει τον εντοπισμό των άδικων συνθηκών, των άδικων συστημάτων καθώς και των μεροληψιών που λαμβάνουν χώρα στο χώρο εργασίας και οδηγούν στην ψυχολογική αδυναμία των υπαλλήλων.

Στο στάδιο 2 αφού εντοπισθούν οι προβληματικές καταστάσεις που είναι υπαίτιες για την μειωμένη ή αφανή δύναμη των εργαζομένων, βρίσκονται κάποιοι τρόποι επίλυσής τους όπως παραδείγματος χάρη οι επιβραβεύσεις-αμοιβές συγκριτικά με την απόδοση του καθενός.

Το στάδιο 3 έχει ως σκοπό τη βελτίωση της αυτό-αποτελεσματικόττας, που σταδιακά αυξάνει την ενδυνάμωση των εργαζομένων ολοκληρώνοντας έτσι και το στάδιο 4.

Τέλος το στάδιο 5 αποτελεί την εμφανή πλέον αλλαγή στη συμπεριφορά των υφισταμένων.

Η ενδυναμωτική ηγεσία είναι μια διαδικασία όπου οι εργαζόμενοι ορίζουν μόνοι τους το μέλλον και είναι υπεύθυνοι για τις δικές τους αποφάσεις. Αυτό βασίζεται στην άποψη πως πρώτον υπάρχει αντιστοίχιση μεταξύ των στόχων που θέτονται με τον τρόπο επίτευξης, δεύτερον πως ελέγχονται οι πόροι και η πρόσβαση σε αυτούς και τρίτον πως υπάρχει αυτοκυριαρχία στους οργανισμούς (Cornell Empowerment Group, 1989; Zimmerman, 1990a).

Εν κατακλείδι η ενδυναμωτική ηγεσία εμπεριέχει 1) τη συμμετοχή όλων των μελών στις κοινές διαδικασίες όπως πχ αξιολόγησης ,παρέμβασης κ.λπ. 2)τη ταύτιση εργαζομένων-ηγέτη 3) την ισότητα των μελών μέσα στην κοινότητα και 4) την ύπαρξη δυνατοτήτων για προσωπική εξέλιξη και ανάδειξη εργασιακής συμπεριφοράς (Kelly, 1971).

Υπάρχει μια έρευνα(Participatory action research - PAR) όπου παρουσιάζεται η ενδυναμωτική διαδικασία, μέσα από τα μέλη της όπου αξιολογούν δράσεις ώστε να λύσουν τις δυσμενείς καταστάσεις, να βελτιώσουν την κριτική σκέψη καθώς επίσης και να εξελίξουν τις δεξιότητές τους (Brown, 1993; Chesler, 1991; Elden & Chisolm, 1993).

Συμπερασματικά η βιβλιογραφία μας οδηγεί στο γεγονός πως η ενδυναμωτική ηγεσία ορίζεται με δυο διαφορετικές τρόπους. Από τη μια πλευρά ο Bandura (1986) με τα 5 στάδια την καθιστά σταθερή διαδικασία όπου βρίσκονται και εξαλείφονται οι προβληματικοί παράγοντες που οδηγούν σε μείωση της δύναμης (Conger, 1988). Από

την άλλη πλευρά οι (Zimmerman, 1995)και Kelly (1988) την ορίζουν ως συλλογική διαδικασία όπου λύνονται τα προβλήματα και παίρνονται αποφάσεις.

Και στις δύο περιπτώσεις η ενδυναμωτική ηγεσία χαρακτηρίζεται από ισομερή και κοινή εξουσία όπως και από προσπάθεια για ενδυνάμωση της αυτό-αποτελεσματικότητας, τυπικά χαρακτηριστικά της ενδυναμωτικής ηγεσίας.

2.2.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, βλέπουμε ότι η ενδυναμωτική ηγεσία σε έναν οργανισμό επηρεάζεται από τις ομάδες εργασίας, το σύστημα ανταμοιβών και το χιούμορ.

Ο Staples (1990) αναφέρει πως το να μεταβείς σε ένα χώρο εργασίας που χαρακτηρίζεται από ενδυναμωτική ηγεσία , σημαίνει ότι υπάρχουν κάποιες δομές, σκέψεις και δράσεις οι οποίες δίνουν το δικαίωμα στα άτομα να λειτουργούν αυτοδύναμα και να καταφέρνουν να έχουν μεγαλύτερο έλεγχο στη ζωή τους.

Έτσι καταλαβαίνουμε πως η ενδυνάμωση, εκτός από τη συμπεριφορά στην εργασία επηρεάζει και το χαρακτήρα των ατόμων . Έμμεσα, επηρεάζει και τη προσωπική του ζωή, βοηθώντας να αναλαμβάνει ευθύνες, να παίρνει πρωτοβουλίες, καθώς και να είναι υπεύθυνος των πράξεων του.

Η ανταμοιβή ορίζεται ως οι απολαβές που παίρνουν οι υπάλληλοι για την παροχή υπηρεσίας τους. Το σύνηθες πλέον στις μέρες μας είναι να θεωρούμε ως ανταμοιβή κάποιο οικονομικό ή υλικό αγαθό όπως π.χ. μισθός, bonus. Παρόλα αυτά θα πρέπει να συγκαταλέξουμε στις αμοιβές και μη υλικά αγαθά όπως παραδείγματος χάριν την προαγωγή ή ακόμα και την αναγνώριση. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2003) το σύστημα ανταμοιβών διέπεται από μερικές βασικές αρχές που θα είναι και αλληλένδετες πρώτον με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, δεύτερον με τα κέρδη της εκάστοτε επιχείρησης και τέλος με την αύξηση κόστους ζωής.

Αν κάνουμε μια αναδρομή σε τομείς όπως μάρκετινγκ και οργανωσιακή συμπεριφορά θα διαπιστώσουμε πως χρησιμοποιούν συχνά τον όρο χιούμορ για να μελετήσουν κατά πόσο αυτό επηρεάζει κάποιες μεταβλητές. Σύμφωνα με τον (Gkorezis P. H. L., 2011) έπειτα από μελέτη επίδρασης χιούμορ, είτε θετικό είτε αρνητικό, στην ψυχολογική ενδυνάμωση, η οποία διεξήχθει στο προσωπικό ενός χώρου εστίασης, τα

αποτελέσματα ήταν τα ακόλουθα: Υπάρχει αδιαμφισβήτητα σχέση μεταξύ των μεταβλητών χιούμορ προϊστάμενου-ψυχολογική ενδυνάμωση προσωπικού. Σαφώς και όταν υπήρχε θετικό χιούμορ από πλευράς του προϊστάμενου υπήρχαν και θετικά αποτελέσματα στην ψυχολογική ενδυνάμωση των υφισταμένων και αντιστοίχως το αρνητικό χιούμορ επέφερε αρνητικά αποτελέσματα στην ψυχολογική ενδυνάμωσή τους.

Ένας ακόμα παράγοντας που καθορίζει την ηγετική συμπεριφορά είναι η απόσταση εξουσίας (PDI). Παραδείγματος χάριν η υψηλή απόσταση εξουσίας τείνει προς τον αυταρχισμό εν αντιθέσει με τη χαμηλή απόσταση εξουσίας κατά την οποία υπάρχει ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας με τις σχέσεις υπαλλήλων-ηγέτη να είναι πιο ανεπίσημες (Offerman & Hellman, 1997).

Δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε τον όρο εμπιστοσύνη, η οποία θεωρείται θεμέλιο για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένας οργανισμός.Έπειτα από πολλές μελέτες χαρακτηρίστηκε ως κρίσιμη μεταβλητή όσον αφορά την ενδυνάμωση του υφιστάμενου (Mayer, et al., 1995; Mishra & Spreitzer, 1994). Για να υπάρξει η ενδυναμωτική ηγεσία και να παρέχει ο προιστάμενος αυτονομία στον υφιστάμενο κρίνεται απαραίτητο το αίσθημα της εμπιστοσύνης από τον πρώτο στον τελευταίο. (Burke, 1986)

Σύμφωνα με την έρευνα της Hakimi (2009) για την ενδυναμωτική ηγεσία και τους παράγοντες από τους οποίους επηρεάζεται πρωταρχικό ρόλο είχε η εμπιστοσύνη. Στην έρευνα φαίνεται ακόμα πως σχετίζεται η ευσυνειδησία του προϊσταμένου με την εμπιστοσύνη που δείχνει και τα αποτελέσματα είναι εμφανή τόσο στην απόδοση όσο και στην αξιοπιστία του υφιστάμενου.

2.2.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η αλληλεπίδραση των ηγετικών συμπεριφορών(παροχή αυτονομίας, υποστήριξη, ενθάρρυνση κλπ.) με την ενδυναμωτική ηγεσία οδηγεί στην εμφάνιση θετικών αποτελεσμάτων στο χώρο εργασίας. Έτσι η βιβλιογραφία έχει επικεντρωθεί στην ενδυναμωτική ηγεσία που επηρεάζει την εργασιακή απόδοση, την ικανοποίηση την ενίσχυση της δημιουργικότητας και την οργανωσιακή δέσμευση. Δεν υπάρχουν πολλές έρευνες σχετικά με την εμφάνιση αρνητικών αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την ενδυναμωτική ηγεσία.

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Μελέτες που έχουν λάβει χώρα εντοπίζουν θετική αλληλεπίδραση στην ενδυναμωτική ηγεσία και στην εργασιακή απόδοση σε ατομικό και σε ομαδικό επίπεδο (Ahearne et al., 2005; Raub & Robert 2010, Sratislava et al., 2006).

Έπειτα από έρευνα των Ahearne et al. (2005) σε πωλητές φαρμακείων συγκριτικά με αξιολογήσεις ικανοποίησης πελατών, διαπιστώθηκε μεγάλη επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην ικανοποίηση των πελατών αλλά και στην απόδοση των εργαζομένων. Συμπερασματικά όσο πιο πρόθυμοι και προσαρμοστικοί ήταν οι πωλητές τόσο πιο υψηλό ήταν το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, σε αντίθεση με τους πωλητές που είχαν χαμηλότερη αυτοπεποίθηση και δεν είχαν το θάρρος να δοκιμάσουν καινοτόμες τεχνικές πώλησης.

Η σχέση της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της εργασιακής απόδοσης σε ομάδες, μελετήθηκε από τους Sratislava et al. (2006) με βάση ομάδες διαχείρισης ξενοδοχειακών μονάδων. Το συμπέρασμά τους ήταν πως η εργασιακή απόδοση των ομάδων επηρεάζεται από την ενδυναμωτική ηγεσία μέσω της μετάδοσης γνώσεων.

Οι Wong et al., (2014) μελέτησαν ως σημαντική παράμετρο της εργασιακής απόδοσης, τον βαθμό ενδυνάμωσης του ηγέτη. Υπάρχει πιθανότητα εάν τα επίπεδα ενδυνάμωσης είναι χαμηλά, να μην επηρεαστεί ο υφιστάμενος. Επίσης η ενδυναμωτική ηγεσία που κυμαίνεται σε μεσαία επίπεδα μπορεί να μην γίνει αντιληπτή λόγω ασάφειας και οι υφιστάμενοι να μπερδευτούν ως προ το εάν πρέπει αν συμμετάσχουν στις αποφάσεις ή όχι.

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Ένας σημαντικός παράγοντας που επιδρά στην εργασιακή απόδοση είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Οι Deci et al.(2009) , αναφέρουν πως οι ηγέτες οι οποίοι προωθούν την αυτονομία των εργαζομένων τους ,δύναται να αυξήσουν τη δημιουργικότητα καθώς και τη προσωπική τους ικανοποίηση.

Πολλές έρευνες έδειξαν πως η ψυχολογική ενδυνάμωση επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση και στις προσπάθειες που καταβάλλουν οι υφιστάμενοι.

Επιπρόσθετα, η αυτοηγεσία επηρεάζει κατά πολύ την δημιουργικότητά τους.

2.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σύμφωνα με τον (Locke, 1976) η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ανάλογα με το πόσο εκπληρώνονται οι αξίες του εργαζομένου σχετικά με την εργασία του. Μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, είναι :

- Η αναλογία της αμοιβής του με την προσφορά εργασίας του
- Οι συνθήκες που υφίστανται στην εργασία του
- Το υποστηρικτικό πλαίσιο (εάν υπάρχει)
- Η δυνατότητα που έχουν οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν διαπροσωπικές σχέσεις
- Η σαφής οριοθέτηση του ρόλου του ατόμου μέσα στην εργασία
- η ύπαρξη η μη του συναισθήματος της ασφάλειας
- οι προκλήσεις που συναντά στο χώρο εργασίας
- η ύπαρξη δικαιοσύνης ανάμεσα στους εργαζομένους
- να υπάρχει προκαθορισμένη πολιτική στο χώρο εργασίας

Ο εργαζόμενος ορίζει το βαθμό της εργασιακής του ικανοποίησης ανάλογα με το πόσο καλύπτονται οι ανάγκες που έχει. Ο βαθμός που οριοθετεί κάποια ανάγκη του το άτομο και ο βαθμός που η συγκεκριμένη ανάγκη καλύπτεται, συνδέεται άρρηκτα με το πόσο ικανοποιημένος είναι από την εργασία του. Η ικανοποίηση που νιώθει ένας εργαζόμενος μέσα στην εργασία του καθορίζει μεταγενέστερα το πόσο ευτυχισμένος θα είναι και στην προσωπική αλλά και στην κοινωνική του ζωή. Επιπρόσθετα, η εργασιακή ικανοποίηση η μη επηρεάζει άμεσα και τη ψυχική υγεία του ατόμου όπως και των ανθρώπων που βρίσκονται δίπλα του και απολαμβάνουν τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματά του. (Amundsen, 2015)

Η ικανοποίηση σχετίζεται με τα συναισθήματα που δημιουργούνται στον εργαζόμενο από τη σύγκριση που γίνεται αυτομάτως στις απολαβές που έχει από την εργασία του και στις απολαβές που θα επιθυμούσε να έχει. Σε πολλές χώρες όπως και στη δική μας έχει διαπιστωθεί πως όταν ένας εργαζόμενος δεν είναι αρκετά ικανοποιημένος από την εργασία του, του είναι πιο εύκολο να αποχωρήσει από αυτή. (Πέλεχας, 2013)

Κάποιες μεταβλητές που επηρεάζει ακόμα η εργασιακή ικανοποίηση είναι οι απουσίες που κάνουν οι εργαζόμενοι και η κινητικότητά τους. Πιο ισχυρή είναι η σύνδεση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των απουσιών. Όσο πιο πολύ

νιώθει ικανοποιημένος ένας εργαζόμενος τόσο πιο λίγες είναι και οι απουσίες πουν κάνει από τον εργασιακό του χώρο. Μικρότερη βρίσκεται να είναι η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και κινητικότητας του εργαζομένου, παρόλα αυτά παρατηρείται μια μεγαλύτερη κινητικότητα από τους εργαζόμενους που είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους. (Λαμπράκη, 2016)

2.3.1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

Ο τομέας της υγείας είναι ένας χώρος που ο καθένας οφείλει να έχει αρκετές γνώσεις και τις κατάλληλες δεξιότητες. Πολλοί χαρακτηρίζουν τα επαγγέλματα υγείας ως λειτούργημα καθώς ασχολούνται με το πιο σημαντικό αγαθό που έχει ο άνθρωπος, την υγεία. Έτσι καταλαβαίνουμε πως είναι πολύ σημαντικό οι επαγγελματίες υγείας να έχουν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στο δύσκολο έργο τους και όντας ικανοποιημένοι, να παρέχουν στους πελάτες, στην περίπτωσή μας στους ασθενείς τη μέγιστη δυνατή φροντίδα έτσι ώστε να λειτουργούν σωστά και αποδοτικά οι δομές της υγείας. (Πέλεχας, 2013)

Κατά καιρούς έχουν γίνει πολλές έρευνες οι οποίες καταλήγουν στο συμπέρασμα πως οι επαγγελματίες υγείας χαρακτηρίζονται από χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης κάτι που επηρεάζει άμεσα την ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας και κατ επέκταση και την αποδοτικότητα και καλή λειτουργία των νοσοκομείων. Το γεγονός αυτό θα έπρεπε να θορυβήσει τους αρμόδιους και να λάβουν υπόψιν τους, τους παράγοντες που οδηγούν σε χαμηλή επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στον τομέα της υγείας όπως παραδείγματος χάριν το μισθό των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά οι παράγοντες που οδηγούν στη δυσαρέσκεια τμηματοποιούνται σε ατομικούς, οργανωτικούς και επαγγελματικούς.

Αρχικά πρέπει να αναφέρουμε πως το φόρτο εργασίας «βαραίνει» πολύ το ιατρονοσηλευτικό προσωπικό καθώς υπάρχουν παντού στη χώρα μας στον τομέα της υγείας ελλείψεις προσωπικού και έτσι η δουλειά επιμερίζεται στις πλάτες λίγων, οι οποίοι αργά ή γρήγορα παύουν να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Επίσης σημαντικό ρόλο την ικανοποίηση παίζει η θέση του ατόμου στην εργασία και η καταξίωση αυτής στην κοινωνίας. Θα πρέπει να αναφέρουμε πως το κυκλικό ωράριο που υφίσταται ως επί το πλείστον στους χώρους υγείας είναι επίπονο για τους επαγγελματίες και διαμορφώνει σημαντικά την ικανοποίηση τους η αντίστοιχα τη

δυσαρέσκειά τους. Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι η ηλικία και η οικογενειακή κατάσταση και εάν λάβουμε υπόψη μας τα συνταξιοδοτικά όρια της χώρας μας καταλαβαίνουμε πως το σώμα δεν μπορεί ν ανταπέξελθε το ίδιο με κάποιον νεότερο που διψάει να παράγει έργο και ικανοποιείται πολύ πιο εύκολα. Είναι επίσης κατανοητό πως άλλα επίπεδα ικανοποίησης έχει κάποιος παντρεμένος επαγγελματίας υγείας, άλλα κάποιος γονέας και σαφώς άλλα κάποιος νέος, ο οποίος είναι πιο ευέλικτος στα ωράρια, στις ώρες εργασίας και στην κούραση καθότι δεν τον βαραίνουν οι λοιπές υποχρεώσεις είναι πιο «διαθέσιμος» και οι ανάγκες του είναι διαφορετικές . Επιπρόσθετα θα πρέπει να τονίσουμε πως πολλές φορές ο ρόλος των επαγγελματιών υγείας χαρακτηρίζεται από μία ασάφεια κάτι που προκαλεί σύγχυση και το άτομο νιώθει ανεπάρκεια να προσφέρει και να νιώσει ότι είναι αρκετός. Αυτό συμβαίνει και με το ελλιπές επίπεδο εκπαίδευσης του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού που τους καθιστά ανεπαρκείς για να ανταπεξέλθουν στις αρμοδιότητές τους και έτσι μη καλύπτοντας την ανάγκη της αυτοεκτίμησης οδηγεί στη δυσαρέσκεια τους. Τη σήμερον ημέρα ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες ικανοποίησης αποτελεί ο μισθός του ατόμου πόσο μάλλον σε έναν επαγγελματία υγείας που τελεί λειτούργημα όπως προ είπαμε είναι πολύ σημαντικό για τον ίδιο να νιώθει πως εκτιμάται η προσφορά εργασίας του και ανταμείβεται αναλόγως. Οι συνθήκες εργασίας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την ικανοποίηση καθώς υπάρχουν τραγικές ελλείψεις που κάνουν το έργο των επαγγελματιών υγείας ακόμα πιο δύσκολο. Τέλος ένα εξίσου δύσκολο κομμάτι είναι η σχέση που πρέπει να έχει ο επαγγελματίας με τον ασθενή και για να μπορέσει να τη δημιουργήσει και να τη διατηρήσει θα πρέπει να προϋπάρχουν όλες οι απαραίτητες ευνοϊκές συνθήκες έτσι ώστε να επιτευχθεί αυτή η σχέση και να καταφέρουμε να παρέχουμε στα νοσοκομεία μας και όχι μόνο ποιοτική φροντίδα. (Λαμπράκη, 2016)

Δυστυχώς στη χώρα μας συναντάμε πολύ χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης στο χώρο της υγείας γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης. Το φαινόμενο αυτό οδηγεί τους εργαζόμενους σε μία κατάσταση πλήρους σωματικής και ψυχικής εξάντλησης, ανησυχώντας για το ποιόν των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας που καταλήγουν στον ασθενή. Το αποτέλεσμα της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι να χάνει το άτομο κάθε ενδιαφέρον που είχε για την εργασία του και στο τέλος να πάψει να ενδιαφέρεται ακόμα και για το συνάνθρωπό του. Σύμφωνα με τον Jimmieson (2000) μια πιθανή εξήγηση για το

συχνό φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης στους επαγγελματίες υγείας είναι η καθημερινή τριβή τους με τον ανθρώπινο πόνο.

2.4 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ

2.4.1 ΈΝΝΟΙΑ ΠΑΘΟΥΣ

Σύμφωνα με το Rony (1990)το πάθος έχει δύο έννοιες. Από τη μια πλευρά δηλώνει μια θετική κατάσταση που οδηγεί το άτομο σε έντονη δραστηριότητα και από την άλλη όψη βλέπουμε το πάθος ως μία αρνητική κατάσταση κατά την οποία ο άνθρωπος είναι ανήμπορος να ελέγξει τον εαυτό του και οδηγείται σε μία παράνοια πάθους που τον ταλαιπωρεί. Οι ρίζες της λέξης ξεκινάνε από το λατινικό passio= πάσχω, υποφέρω. Στον κύκλο της λογοτεχνίας το πάθος , είτε έχει αρνητικά είτε θετικά αποτελέσματα αποτελεί ένα έντονο συναίσθημα ,το οποίο είναι υπεύθυνο για πολλά έως τώρα επιτεύγματα στην ιστορία. Εν κατακλείδι, όπως ισχυρίστηκε ο Vallerand (2010, σελ. 98)»το πάθος αποτελεί μια ισχυρή κλίση σε κάποια δραστηριότητα, η οποία προκαλεί αρέσκεια στο άτομο, θεωρείται υψίστης σημασίας

και γι΄αυτό προσφέρει κομμάτι της ενέργειας του .»

2.4.2 ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ

Εάν κάποιο άτομο πιστεύει πως η δουλειά του είναι ένα σημαντικό μέρος της ζωής του και επιδεικνύει ιδιαίτερη προτίμηση σε αυτήν, τότε το άτομο θεωρείται ως παθιασμένο με την εργασία του. (Ho κ.ά., 2011) Εν ολίγοις, το εργασιακό πάθος χαρακτηρίζει τον βαθμό που το άτομο είναι παθιασμένο με την εργασία του και βρίσκει χαρά και ικανοποίηση μέσα από αυτήν, δίνοντας βάση σε κομμάτια που συνδέονται με τη δουλειά του. (Clercq κ.ά., 2011). Το πάθος συσχετίζεται με την αγάπη για κάποια δραστηριότητα και κρίνεται από το πόσο χρόνο ξοδεύει κάποιο άτομο για τη δραστηριότητα και κατά πόσο θεωρείται μεγάλης σπουδαιότητας για την ζωή του ατόμου αυτού (Vallerand, 2010).

Οι Zigarmi κ.α. (2009, σελ.310) έχουν ορίσει πως το εργασιακό πάθος αποτελεί μια κατάσταση όπου το άτομο διαθέτει χαρακτηριστικά όπως επιμονή καθώς και εργασιακό ευ ζην. Τα χαρακτηριστικά αυτά, πηγάζουν από νοητικές και

συναισθηματικές εκτιμήσεις που επαναλαμβάνονται μέσα από εργασίες και οργανωσιακές συγκυρίες. Τα παραπάνω οδηγούν σε σταθερές συμπεριφορές αλλά και προθέσεις. Οι νοητικές εκτιμήσεις, αφορούν όλα τα πρότυπα , στα οποία υπάρχουν εικόνες που σχετίζονται με παλαιότερα εργασιακά βιώματα. (James & James, 1989; , Wofford, Goodwin, & Whittington, 1998). Στην ουσία το άτομο λαμβάνει τις προγενέστερες εμπειρίες που έχει σχηματίσει και τις νέες εικόνες για να κατασταλάξει σε νέα αποτελέσματα σύγκρισης. (James & James, 1989; Markus, 1977; Wofford, 1994;). Η μεταβλητή των συναισθηματικών αντιδράσεων προέρχεται από το τι πιστεύει το άτομο για την εργασιακή εμπειρία που την καθιστά ενίοτε εργασιακή απειλή και άλλες φορές εργασιακή ευημερία. (Gotlieb, Grewal, & Brown, 1994; James & James, 1989; Jaussi, 2007). Οι Zigami κ.ά (2011), εκτέλεσαν εμπειρική έρευνα όπου διαπιστώθηκε πως η εργασιακή ευημερία είναι διαμεσολαβητικός παράγοντας ανάμεσα στο εργασιακό συναίσθημα και στην πρόθεση του ατόμου να εργαστεί. Έτσι το εργασιακό πάθος δημιουργεί μια αλληλεξάρτηση της εργασιακής ευημερίας και πρόθεσης με τα διανοητικά συμπεράσματα των ατόμων και επηρεάζει τα πιστεύω των εργαζομένων σχετικά με τη θέση εργασίας τους.

2.4.3 ΔΥΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Το πάθος, σύμφωνα με τον Vallerand (2010) αποτελεί δυϊκό μοντέλο και έτσι έχει δύο μορφές. Πρώτο είναι το αρμονικό πάθος και η δεύτερο είναι το έμμονο/ψυχαναγκαστικό πάθος. Ο διαχωρισμός υφίσταται βάσει της ποιότητας του πάθους, πιο συγκεκριμένα εάν η δραστηριότητα "πάθους" που πραγματοποιείται είναι πλέον μέρος της ταυτότητας κάποιου ατόμου και έχει εσωτερικευθεί.

Όσον αφορά το αρμονικό πάθος, αποτελεί την αυτοπραγμάτωση ενός ατόμου μέσα από την επένδυσή του σε κάποια δραστηριότητα της εργασίας του ενώ ταυτόχρονα δεν επιβαρύνει με αυτό τη προσωπική του ζωή. Το αρμονικό πάθος δεν συνδέεται με κάποιου είδους πίεση ή περιορισμό και παρόλο που πρωταγωνιστεί στο προσωπικό χρόνο του ατόμου καταφέρνει να βρίσκεται κάτω από τον έλεγχό του. (Deci & Ryan, 2000; Vallerand κ.ά., 2003). Διακρίνουμε πως υπάρχουν αρκετές ομοιότητες ανάμεσα στο εργασιακό πάθος και στην οργανωσιακή δέσμευση αλλά η σημαντική διαφοροποίηση αυτών των δύο έγκειται στην εσωτερίκευση της δραστηριότητας. Το εργασιακό πάθος είναι κομμάτι της ταυτότητας ενός ατόμου ενώ η οργανωσιακή

δέσμευση αφορά το βαθμό που το άτομο αφοσιώνεται και ταυτίζεται με τις πολιτικές του οργανισμού που εργάζεται. (Meyer κ.ά.,1993).

Όσον αφορά το ψυχαναγκαστικό πάθος αποτελεί την ελεγχόμενη εσωτερίκευση από διαπροσωπικούς λόγους, σχετικούς με συναισθήματα όπως αυτοεκτίμηση, κοινωνική αποδοχή, υψηλή απόδοση. Η εσωτερίκευση αυτή έχει ως επακόλουθο τη δημιουργία ψυχαναγκαστικών συναισθημάτων, εξού και το έμμονο πάθος,

Η σύγκριση του ψυχαναγκαστικού πάθους και της εργασιομανίας επιφέρει πολλές ομοιότητες αλλά η ειδοποιός διαφορά τους είναι πως στο έμμονο πάθος ΄το άτομο απολαμβάνει την εργασία του ενώ στην εργασιομανία δεν συμβαίνει πάντα(Spence & Robbins, 1992).

Το δυϊκό μοντέλο μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως το άτομο μπορεί να διακρίνεται από ένα μόνο είδος πάθους(Ho κ.ά., 2011).Τα δύο είδη πάθους που χαρακτηρίζονται από διαφορετικές μορφές εσωτερίκευσης, εκούσιας και πιεστικής είναι δυνατόν να έχουν δυο διαφορετικά αποτελέσματα. Και στις δύο μορφές το άτομο συνδέεται άμεσα με τη δουλειά του και πιστεύει πως αποτελεί σημαντικό κομμάτι της ζωής του αλλά το αρμονικό πάθος δύναται να έχει θετικές επιπτώσεις, όπως συγκέντρωση στη δραστηριότητα, ενώ το έμμονο πάθος έχει αρνητικές επιπτώσεις όπως ενοχή όταν το άτομο δεν μπορούσε να εκττελέσει τη δραστηριότητα, άγχος και έλλειψη συγκέντρωσης(Mageau κ.ά., 2005; Vallerand & Houlfort, 2003).

2.4.4 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΑΘΟΥΣ

Το δυϊκό μοντέλο διαχωρίζει το πάθος ανάλογα με την εσωτερίκευση καθώς και με την ταύτιση που χαρακτηρίζει το άτομο με τη δουλειά του ενώ άλλες έρευνες οδηγούν στην κατάληξη πως το εργασιακό πάθος μπορεί να διαχωριστεί με βάση τη σημασία της εργασίας, τη συνεργασία, τη δικαιοσύνη, την αυτονομία, την αναγνώριση, την ανάπτυξη, την συνεκτικότητα που έχει με τον ηγέτη και τη συνεκτικότηταπου έχει με τους συναδέλφους αντίστοιχα (Permarupan κ.ά ,2013). Εάν ο εργοδότης λάβει υπόψιν του τις μεταβλητές αυτές, σύμφωνα με το Blanchard (2009) τα άτομα που εργάζονται για αυτόν θα χαρακτηριστούν από εργασιακό πάθος. Η σημασία της κάθε μεταβλητής αναλύεται εκτενέστερα στον κάτωθι πίνακα :

Διάσταση	Σημασία
Σημασία της εργασίας	Οι υφιστάμενοι έχοντας καταλάβει το γενικό σκοπό του εργασιακού τους χώρου, είναι περήφανοι που μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξή του και που θεωρούν την εργασία τους ουσιώδη.
Συνεργασία	Οι υπάλληλοι ενστερνίζονται την υπάρχουσα κουλτούρα συνεργασίας και έτσι βελτιώνουν τη σχέση τους με τους συναδέλφους τους.
Δικαιοσύνη	Από τη στιγμή που υπάρχει δικαιοσύνη στο φορτίο εργασίας και στο σύστημα ανταμοιβών, υπάρχει σεβασμός και όλοι αναγνωρίζουν την ηθική του προϊστάμενου.
Αυτονομία	Υπάρχουν οι διαθέσιμοι πόροι, η κατάλληλη εκπαίδευση και η ανάλογη εμπιστοσύνη και έτσι αυξάνεται η αυτονομία των υπαλλήλων . Ο καθένας συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων.
Αναγνώριση	Εφόσον υπάρχει αναγνώριση των επιτευγμάτων και αντίστοιχη οικονομική ανταμοιβή , διατηρούνται οι θετικές σχέσειε μεταξύ των εργαζομένων και του ηγέτη.
Ανάπτυξη	Υπάρχουν οι προϋποθέσεις και η υποστήριξη για ανάπτυξη δεξιοτήτων γι΄αυτό και υπάρχει ανταπόκριση και θέληση για επαγγελματική εξέλιξη.
Συνεκτικότητα με τον ηγέτη	Οι υφιστάμενοι εκτιμούν το κλίμα εμπιστοσύνης που υπάρχει με τον ηγέτη και τις προσπάθειες που κάνει για να είναι κοντά στους εργαζόμενους του.
Συνεκτικότητα με τους συναδέλφους	Υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης και μεταξύ των υφισταμένων οπότε υπάρχουν ευνοϊκές συνθήκες για ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων .

Οι διαστάσεις του εργασιακού πάθους, Πηγή: Permarupan κ.ά (2013)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

3.1 ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση αντικατοπτρίζει το βαθμό κατά τον οποίο οι ανάγκες του εργαζομένου καλύπτονται-ικανοποιούνται από τον οργανισμό που εργάζεται και 'ανήκει'. Οι μεταβλητές που ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι 3. Πρώτη είναι η ενδογενής ικανοποίηση, η οποία σχετίζεται με παράγοντες όπως δημιουργικότητα και αναφέρεται σε αξίες. Η δεύτερη είναι αντίστοιχα η εξωγενής εργασιακή ικανοποίηση που αναφέρεται σε εργασιακή απόδοση(μισθός, προαγωγή) και τέλος η τρίτη που αφορά γενικότερα το εργασιακό περιβάλλον και τις σχέσεις με τους συναδέλφους και ονομάζεται γενική εργασιακή ικανοποίηση (Yang, 2010).

Η εργασιακή ικανοποίηση ενός εργαζομένου μπορεί να συνδεθεί άρρηκτα με την απόδοσή του. Έτσι, εάν ο εργαζόμενος δεν είναι ικανοποιημένος από την εργασία του είναι πολύ πιθανό να έχει αρνητική στάση και χαμηλή απόδοση, κάτι που βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα επηρεάζει και τον οργανισμό συνολικά. (Rothmann S. & Coetzer, 2002).

Ως επί το πλείστον οι εμπειρικές μελέτες υποστηρίζουν πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ ενδυναμωτικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης όπως επίσης και μεταξύ ηγετικής συμπεριφοράς, εργασιακού περιβάλλοντος και εργασιακής ικανοποίησης.(Amundsen et al., 2015; Fong & Shape, 2015; Konzak et al., 2000; Vecchio et al., 2010 Gingoz & Kaplan,2015; Furnham et al., 2002) Όπως φαίνεται και στη βιβλιογραφία τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, προέρχονται από τη προώθηση συνεργασίας, την υποστήριξη ανεξαρτησίας και από την ενίσχυση της δημιουργικότητας και του εσωτερικού κινήτρου των υφισταμένων. (Vecchio, R. P., Justin, J.E., & Pearce, C.L., 2010)

Κάποιες έρευνες που μπορούμε να ανατρέξουμε είναι αυτή των Amundsen& Martinsen (2015), η οποία εξέτασε συγκεκριμένα τη συσχέτιση της ενδυναμωτικής ηγεσίας, της εργασιακής προσπάθειας και ικανοποίησης και τέλος τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και συμπέραναν πως ενισχύεται η εργασιακή ικανοποίηση και η δημιουργικότητα διαμέσου της ψυχολογικής ενδυνάμωσης, που είναι μέρος της ενδυναμωτικής ηγεσίας.

Ακόμα μία αδιαμφισβήτητη έρευνα, όπου για την ακρίβεια δημιουργήθηκε ένα εργαλείο (LEBQ) με έξι διαστάσεις (ενθάρρυνση αυτονομίας, εκπαίδευση για καινοτόμα απόδοση, εξουσιοδότηση κλπ.) ηγετικών συμπεριφορών , αναλύθηκε και εν τέλει οδήγησε στο συμπέρασμα πως η ενδυνάμωση των υφισταμένων επηρεάζει άμεσα την εργασιακή τους ικανοποίηση καθώς και την οργανωσιακή δέσμευση (Konzac et al., 2000).

Το συμπέρασμα είναι πως υπάρχει αρκετό βιβλιογραφικό ενδιαφέρον για την ενδυναμωτική ηγεσία και τη σχέση της με την εργασιακή ικανοποίηση και έπειτα από εξέταση αυτής αναδύει η εξής υπόθεση :

1η Υπόθεση : Η ενδυναμωτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου.

3.2 ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΘΟΣ

Πολλές είναι οι μελέτες, ερευνητικές και μη που έχουν αναλύσει τις έννοιες των μεταβλητών ενδυναμωτική ηγεσία και εργασιακό πάθος αλλά δε συναντάμε αρκετά στοιχεία στη βιβλιογραφία για τη μεταξύ τους σχέση. Όπως προαναφέραμε η ενδυναμωτική ηγεσία, στηρίζεται στην ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, στη προσπάθεια του να είναι αυτόνομοι και να λαμβάνουν αποφάσεις και έχοντας τον έλεγχο των πράξεων τους να οδηγούνται στην υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και να αναδύονται οι ικανότητές τους.

Σύμφωνα με τους (Deci E. L., 1994) εάν κάποιος εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του σταδιακά την εσωτερικεύει και την καθιστά κομμάτι του εγώ του και έτσι επέρχεται και η εκδήλωση πάθους με την εργασία του. Η άλλη πιθανότητα αντιθέτως είναι το άτομο να μην είναι ικανοποιημένο και ‘ενδυναμωμένο’ από τον εργασιακό του χώρο, να μην πραγματοποιηθεί η εν λόγω εσωτερίκευση και αντί για εργασιακό πάθος να εκδηλωθεί το αίσθημα του καταναγκασμού.

Οι Fernet et al., (2014) θεωρούν πως η αυτονομία των υπαλλήλων, πιο συγκεκριμένα το να είναι υπεύθυνοι των ενεργειών τους και αυτόνομοι να λάβουν την απόφαση που κρίνουν αυτοί σωστή καθώς και το πόσο ελεύθεροι νιώθουν να εκφέρουν την άποψή

τους , δύναται να οδηγήσει στο να είναι παθιασμένοι με την εργασία τους. Στην άποψη αυτή τοποθετούνται και οι Vallerand (2003) που συμπληρώνουν το πόσο σημαντική είναι η επίδραση του υποστηρικτικού πλαισίου του περιβάλλοντος του ατόμου και πως αυτό μπορεί να συνεισφέρει στην εκδήλωση εργασιακού πάθους.

Ένα μοντέλο μέτρησης εργασιακού πάθους ήρθε από τους (Zigarmi D. H., 2013)να μελετήσει τις εξής μεταβλητές που το επηρεάζουν :

- Αυτονομία
- Σημασία εργασίας
- Ανατροφοδότηση
- Πρόθεση για εργασία (υποστήριξη, πρόθεση να παραμείνει κάποιος στη δουλειά του, πρόθεση να είναι αποδοτικός, κλπ.)

Σε όλους τους παράγοντες κύριο ρόλο έπαιξε η αυτονομία. Παραδείγματος χάριν όταν οι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν αυτοί τον τρόπο κατά τον οποίο θα εργαστούν η αποδοτικότητά τους είναι αυξημένη, όταν υπάρχει αυτονομία για να λαμβάνονται αποφάσεις οι υφιστάμενοι είναι πρόθυμοι να εκθειάσουν τον οργανισμό τους και να τον υποστηρίξουν. Ακόμη οι υπάλληλοι όταν είναι αυτόνομοι έχουν μεγαλύτερη θέληση να παραμείνουν στον ίδιο οργανισμό. Μικρό ρόλο φαίνεται να παίζει η ανατροφοδότηση στην πρόθεση για εργασία εκτός και αν αυτή οδηγεί στην ανέλιξη του υπαλλήλου.

Συμπεραίνοντας οι δύο πιο σημαντικές μεταβλητές της ενδυναμωτικής ηγεσίας , που είναι η αυτονομία και το πόσο σημαντική θεωρεί κάποιος την εργασία του και τη συνεισφορά του σε αυτή, τη συνδέουν άρρηκτα με το εργασιακό πάθος. Από τη μία πλευρά η αυτονομία με τις πρωτοβουλίες και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, οδηγεί τον εργαζόμενο να εμπλέκεται με διάθεση να βοηθήσει στο συνολικό όλον της δουλειάς του και να προσπαθεί να την ενστερνιστεί. Από την άλλη πλευρά το πόσο σημαντική θεωρεί κάποιος τη δουλειά του κ το δικό του κομμάτι εργασίας τον βοηθάει να έχει υψηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης και να θεωρεί πως η απόδοσή που έχει βοηθάει την επιχείρηση όπου εργάζεται και ανήκει, να εξελιχθεί . Άρα ο υφιστάμενος, όταν αισθάνεται ενδυναμωμένος καταλήγει σε πράξεις που εκδηλώνουν εργασιακό πάθος και θεωρείται ότι :

2η Υπόθεση : Η ενδυναμωτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με το εργασιακό πάθος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Το δείγμα της έρευνάς μας αποτελείται από εργαζόμενους επαγγελματίες υγείας στην κλινική της Θεσσαλονίκης, εν ονόματι Άγιος Λουκάς. Η χρήση του ερωτηματολογίου αποτέλεσε την πιο κατάλληλη μέθοδο συλλογής των ζητούμενων δεδομένων μας. Πιο αναλυτικά διανεμήθηκαν 80 ερωτηματολόγια σε διάφορα τμήματα της κλινικής σε υφιστάμενους και προϊστάμενους νοσηλευτές. Έπειτα από αρκετούς μήνες συμπλήρωσης λόγω του υψηλού φόρτου εργασίας στην κλινική ,54 συμμετέχοντες επέστρεψαν το ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο, έχοντας έτσι ποσοστό απάντησης 67,5 % Η διανομή του ερωτηματολογίου έλαβε χώρα μεταξύ των μηνών Ιούλιο-Οκτώβριο. Στο ερωτηματολόγιο ήταν αναγραφόμενος ο σκοπός της έρευνας μας, όπως επίσης και κάποιες συμβουλές για τον τρόπο συμπλήρωσής του. Ακόμη τονίζεται η εμπιστευτικότητα που θα τηρηθεί αυστηρά στις απαντήσεις που θα δοθούν όπως επίσης και η ανώνυμη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Επισημαίνεται πως δεν υφίστανται λάθος ή σωστές απαντήσεις.

4.2 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Η μέτρηση των μεταβλητών έγινε με τη πενταβάθμια κλίμακα Likert, στην οποία

- το 1 σηματοδοτεί το διαφωνώ
- το 2 συμβολίζει το μάλλον διαφωνώ
- το 3 αντικατοπτρίζει το ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- το 4 σημαίνει μάλλον συμφωνώ και
- το 5 αντικαθιστά το συμφωνώ απόλυτα.

Το αρχικό κομμάτι του ερωτηματολογίου αποτελείται από ***δημογραφικά στοιχεία,*** τα οποία απαρτίζονται από τα προσωπικά στοιχεία και τα εργασιακά στοιχεία. Συγκεκριμένα, όσον αφορά τα προσωπικά στοιχεία έχουμε

1. το φύλο
2. την ηλικία (με κλίμακα 1=18-32, 2=33-46, 3=47-65 και 4=65+)
3. το επίπεδο εκπαίδευσης (με κωδικοποίηση 1= απόφοιτος Α.Ε.Ι/Τ.Ε.Ι, 2=κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου,3=άλλο) και

4. την οικογενειακή κατάσταση (με κλίμακα 1=άγαμος, 2=έγγαμος, 3=διαζευγμένος και =άλλο).

Από την άλλη πλευρά έχουμε τα εργασιακά στοιχεία τα οποία αποτελούνται από

1. το τμήμα απασχόλησης(με κωδικοποίηση1=παθολογικό,2=χειρουργικό,3=καρδιολογικό,4=ογκολογικό,5 =άλλο),
2. το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας,
3. το χρόνο προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη κλινική και τέλος
4. πόσο καιρό συνεργάζεστε με το συγκεκριμένο προϊστάμενο.

Η αξιολόγηση της ***ενδυναμωτικής ηγεσίας*** έγινε με βάση την κλίμακα μέτρησης των Vecchio et al. (2010). Οι παράγοντες, οι οποίοι χρησιμοποιήθηκαν ήταν :

- « ο προϊστάμενος μου με ενθαρρύνει να βρίσκω λύσεις στα προβλήματα χωρίς τη δική του/της συμβολή»
- « ο προϊστάμενος μου, με παροτρύνει να παίρνω ευθύνες από μόνος/μόνη μου»
- « ο προϊστάμενος μου, με συμβουλεύει να λύνω τα προβλήματα όταν εμφανίζονται χωρίς να παίρνω πάντα την έγκρισή της»
- « ο προϊστάμενός μου, με ενθαρρύνει να αναζητώ λύσεις χωρίς την επίβλεψή του»

Όλοι αυτοί οι παράγοντες καταμετρούν και συμβολίζουν την ανεξάρτητη ενέργεια. Επίσης η οπορτουνιστική σκέψη καταμετρήθηκε με δηλώσεις όπως :

- « ο προϊστάμενός μου, με παροτρύνει να αντιμετωπίζω τα προβλήματα ως ευκαιρίες και όχι ως εμπόδια»
- «ο προϊστάμενος μου, με συμβουλεύει να αναζητώ ευκαιρίες στα προβλήματα που αντιμετωπίζω»
- « ο προϊστάμενός μου, με ενθαρρύνει να βλέπω την αρνητική απόδοση ως ευκαιρία να μάθω»

Τέλος με τις δηλώσεις όπως

- «ο προϊστάμενός μου, με παροτρύνει να εργάζομαι ως ομάδα με τους άλλους συναδέλφους μου»
- «ο προϊστάμενός μου, με ενθαρρύνει ν συνεργάζομαι με τους άλλους συναδέλφους μου» και

- «ο προϊστάμενός μου, με συμβουλεύει να συντονίζω τις προσπάθειές μου με αυτές των άλλων συναδέλφων μου»

καταμετρήθηκε η συνεργατική ενέργεια.

Έπειτα αξιολογήθηκε η ***εργασιακή ικανοποίηση***, βάσει της κλίμακας μέτρησης του Spector (1997). Τρεις ήταν οι δηλώσεις που εμφανίζονται στην έρευνα και είναι οι ακόλουθες :

- «Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου»
- «Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου»
- «Συνολικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ»

Το ***εργασιακό πάθος*** που εκδηλώνεται στον χώρο της κλινικής μετρήθηκε βάσει της κλίμακας των Vallerand και Houlfort (2013). Οι απόψεις που αναφέρθηκαν ήταν οι ακόλουθες :

- «Η δουλειά μου, μου επιτρέπει ν βιώσω πολλές/ποικίλες εμπειρίες»
- «Τα καινούρια πράγματα που ανακαλύπτω στη δουλειά μου με κάνουν να την εκτιμήσω ακόμη περισσότερο»
- «Η δουλειά μου , μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες»
- «Η δουλειά μου αντανακλά τις αξίες που θεωρώ και εγώ σημαντικές σε εμένα»
- «Η δουλειά μου εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου» και τέλος
- «Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου».

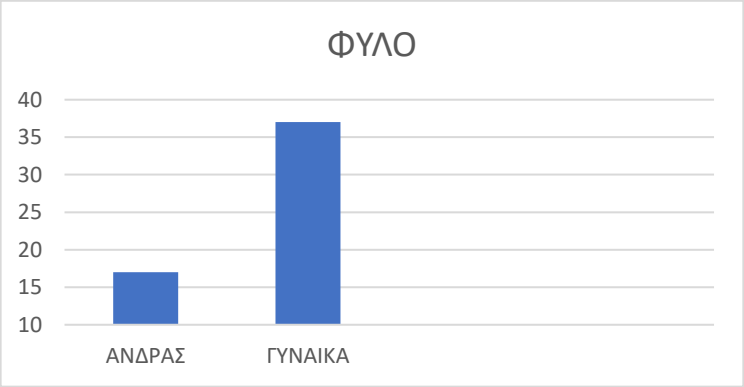
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5º : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Με την ακόλουθη περιγραφική στατιστική ανάλυση θα δούμε κάποια δεδομένα της έρευνας μας. Παρουσιάζονται αναλυτικά όλα τα δημογραφικά στοιχεία στους παρακάτω πίνακες. Από τα 54 ερωτηματολόγια που λάβαμε, οι 17 που συμμετείχαν ήταν άντρες και οι 37 που το συμπλήρωσαν ήταν γυναίκες. Πιο συγκεκριμένα οι άντρες αποτέλεσαν το 31,5 % των ατόμων ενώ οι γυναίκες αντίστοιχα το συντριπτικό 68,5 %.

1.ΦΥΛΟ

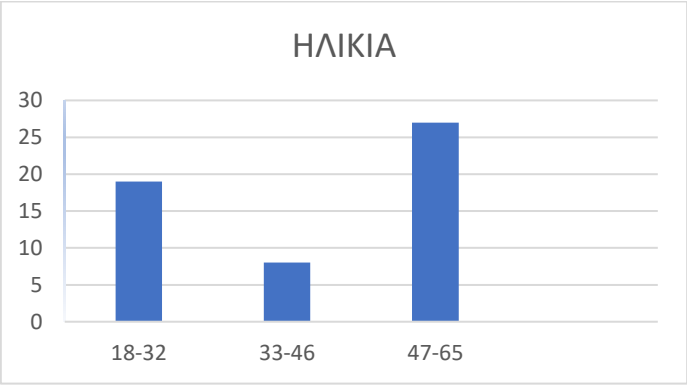
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΓΚΥΡΑ	1	17	31,5	**31,5**	31,5
	2	37	68,5	**68,5**	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	54	100,0	100,0	



Όσον αφορά την ηλικία, οι τιμές κυμαίνονταν από 18 έως 65. Η πλειοψηφία με ποσοστό 50% ήταν 47 έως 65 χρονών, η μειοψηφία άγγιξε το 14,8% με τιμή 33 έως 46 έτη ενώ όσοι ήταν 18 έως 32 χρονών αποτέλεσαν το 35,2%.

2.ΗΛΙΚΙΑ

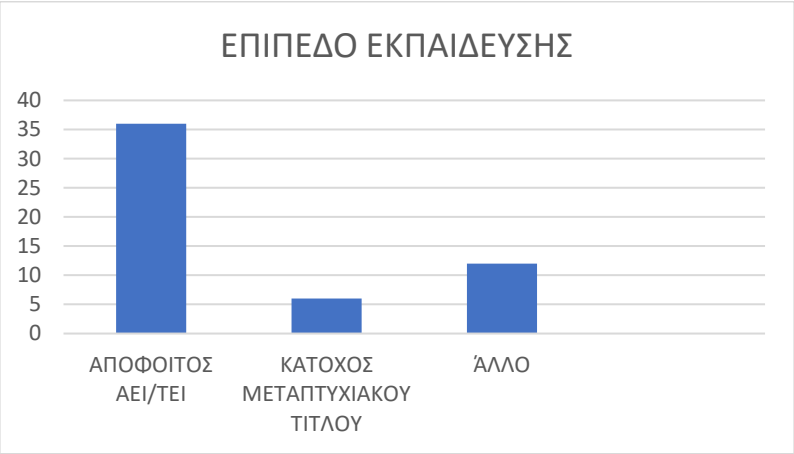
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΓΚΥΡΑ	1	19	35,2	**35,2**	35,2
	2	8	14,8	**14,8**	50,0
	3	27	50,0	**50,0**	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	54	100,0	100,0	



Το επίπεδο εκπαίδευσης αποτελείται από 36 άτομα, τα οποία είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ με ποσοστό 66,7%, από 6 άτομα που κατέχουν μεταπτυχιακό με ποσοστό 11,1% ενώ 12 άτομα συμπλήρωσαν την επιλογή «άλλο», όντας ως επί τω πλείστον πρακτικάριοι με ποσοστό 22,2%.

3.ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΓΚΥΡΑ	1	36	66,7	**66,7**	66,7
	2	6	11,1	**11,1**	77,8
	3	12	22,2	**22,2**	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	54	100,0	100,0	



Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, 24 συμμετέχοντες δεν βρίσκονται σε κατάσταση γάμου αγγίζοντας το ποσοστό των 44,4%, 9 από αυτούς είναι έγγαμοι με ποσοστό μόλις 16,7%, 19 ανήκουν στη κατηγορία των διαζευγμένων με ποσοστό 35,2% και 2 άτομα με ποσοστό 3,7% δεν ανήκουν σε κάποια από αυτές τις κατηγορίες και συμπλήρωσαν την επιλογή «άλλο».

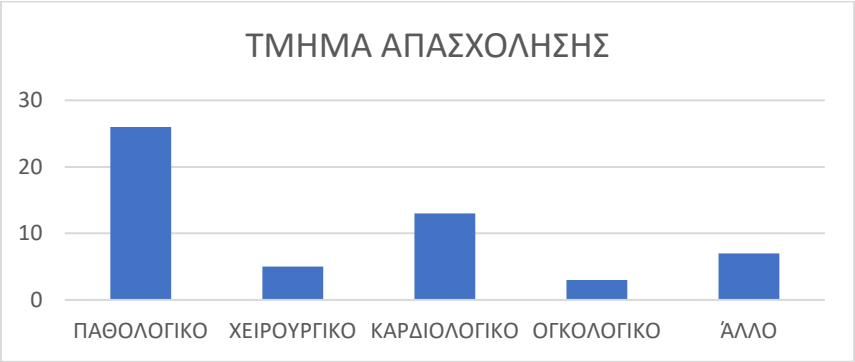
4.ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΓΚΥΡΑ	1	24	44,4	**44,4**	44,4
	2	9	16,7	**16,7**	61,1
	3	19	35,2	**35,2**	96,3
	4	2	3,7	**3,7**	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	54	100,0	100,0	

Οι απαντήσεις όσον αφορά το τμήμα απασχόλησης διαμορφώθηκαν ως εξής : 26 άτομα απάντησαν πως εργάζονται στο παθολογικό τμήμα με ποσοστό 48,1 %, άλλα 5 δήλωσαν πως εργάζονται στο χειρουργικό έχοντας ποσοστό 9,3%, 13 άτομα είπαν πως εργάζονται στο καρδιολογικό τμήμα με ποσοστό 24,1% και 3 ανήκουν στο ογκολογικό τμήμα με ποσοστό 5.6%. Τέλος 7 άτομα δήλωσαν την επιλογή «άλλο» που πιθανόν οι περισσότεροι αποτελούν μαθητές που διένυαν την πρακτική τους άσκηση(5,6%).

5.ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΓΚΥΡΑ	1	26	48,1	**48,1**	48,1
	2	5	9,3	**9,3**	57,4
	3	13	24,1	**24,1**	81,5
	4	3	5,6	**5,6**	87,0
	5	7	13,0	**13,0**	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	54	100,0	100,0	



Η στατιστική ανάλυση συνεχίζεται με τους μέσους όρους των μεταβλητών μας. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούμε όπως είδαμε και αναλυτικά σε παραπάνω πίνακες πως όσον αφορά το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας, ξεκινάει από μισό χρόνο και φθάνει έως και 30 έτη, με μέσο όρο 13,76. Επίσης βλέπουμε πως ο χρόνος προϋπηρεσίας στη

συγκεκριμένη κλινική πήρε τιμές από μισό έτος έως 28 χρόνια και ο μέσος όρος αυτού 10,96. Τέλος οι απαντήσεις ως προς το πόσο καιρό συνεργάζονται με τον συγκεκριμένο προϊστάμενο κυμαίνονται από μισό έτος μέχρι 18 έτη. Ο μέσος όρος άγγιξε το 8,24.

Όσον αφορά την ενδυναμωτική ηγεσία η μικρότερη απάντηση που δόθηκε ήταν 2,90 και η μεγαλύτερη δυνατή ήταν το 5, ο μέσος όρος των απαντήσεων βρίσκεται στο 4,54 μεταξύ δηλαδή των απαντήσεων «μάλλον συμφωνώ» και «συμφωνώ». Οι απαντήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση κυμαινόταν από το 2,33 μέχρι το 5, με το μέσο όρο να αγγίζει το 4,72 φανερώνοντας την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων της κλινικής Άγιος Λουκάς. Για το εργασιακό πάθος οι απαντήσεις που έδωσε το προσωπικό κυμαινόταν από 3,17 έως 5 έχοντας μέσο όρο 4,59 γεγονός που αποδεικνύει πως χαρακτηρίζονται και από εργασιακό πάθος.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

	N	ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΚΛΙΝΙΚΗ (ΕΤΗ)	54	,5	28,0	**10,963**	**7,1460**
ΠΟΣΟ ΚΑΙΡΟ ΣΥΝΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΜΕ ΤΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ (ΕΤΗ)	54	,5	18,0	**8,241**	**4,5854**
ΗΓ	54	2,90	5,00	**4,5481**	**,64391**
ΙΚΑΝ	54	2,33	5,00	**4,7284**	**,54204**
ΠΑΘΟΣ	54	3,17	5,00	**4,5957**	**,45396**
ΕΓΚΥΡΑ N (listwise)	54				

5.2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Οι συσχετίσεις των μεταβλητών έγινε βάσει του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson. Επί της ουσίας αφού υπολογίσουμε το συντελεστή, βλέπουμε την ένταση που συσχετίζονται οι μεταβλητές μας.

Ο συντελεστής συσχέτισης είναι πιθανό να έχει τιμές από -1 έως +1. Το – και το+ μας φανερώνει εάν η συσχέτιση των ποσοτικών μεταβλητών είναι θετική ή αρνητική ενώ όσο πιο κοντά είναι η τιμή προς τη μονάδα τόσο πιο ισχυρή είναι η γραμμική συσχέτιση. Αντίστοιχα όσο πιο κοντά στο 0 βρίσκεται η τιμή τόσο πιο ασθενής χαρακτηρίζεται η γραμμική συσχέτιση των μεταβλητών.

Από το πίνακα που προέκυψε, διακρίνουμε τη θετική συσχέτιση της μεταβλητής ενδυναμωτική ηγεσία με τις εξαρτημένες μεταβλητές 1)εργασιακή ικανοποίηση και 2) εργασιακό πάθος όμως με διαφορετικό επίπεδο σημαντικότητας.

Αναλυτικότερα η ενδυναμωτική ηγεσία και η εργασιακή ικανοποίηση διακρίνονται από ασθενή θετική γραμμική συσχέτιση με τιμή 0,332 * σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05. Αντιστοίχως, η ενδυναμωτική ηγεσία με το εργασιακό πάθος χαρακτηρίζονται από θετική γραμμική συσχέτιση, πιο συγκεκριμένα με δείκτη 0,396** και επίπεδο σημαντικότητας 0,01.

Ακόμα υποδεικνύεται μια ισχυρή θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δυο εξαρτημένων μεταβλητών της εργασιακής ικανοποίησης και του εργασιακού πάθους με δείκτη Pearson που αγγίζει την τιμή 0,580** και βαθμό σημαντικότητας 0,01.

Correlations

		ΗΓ	ΙΚΑΝ	ΠΑΘΟΣ
ΗΓ	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
	N	54		
ΙΚΑΝ	Pearson Correlation	**,332***	1	
	Sig. (2-tailed)	,014		
	N	54	54	
ΠΑΘΟΣ	Pearson Correlation	**,396****	,580**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	
	N	54	54	54

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο : ΣΥΖΗΤΗΣΗ

6.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η βιβλιογραφία από όσο φαίνεται έως τώρα τονίζει το ρόλο της ενδυναμωτικής ηγεσίας όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό πάθος στους εργαζομένους. Η έρευνα μας βασίζεται σε μελέτες και σε θεωρίες, οι οποίες σχετίζονται με το πόσο σημαντική είναι η ενδυναμωτική ηγεσία στους χώρους εργασίας και συγκεκριμένα στον τομέα της υγείας. Σκοπός της είναι η διερεύνηση του αποτελέσματος αυτής της ηγεσίας στους εργαζομένους. Τα ευρήματα της διπλωματικής έρευνας συμφώνησαν με τη βιβλιογραφία, επιβεβαιώνοντας τη θετική σχέση της ενδυναμωτικής ηγεσίας με τις μεταβλητές. Η γραμμική συσχέτιση της ενδυναμωτικής ηγεσίας με το εργασιακό πάθος είναι πιο ισχυρή συγκριτικά με τη συσχέτισή της με την εργασιακή ικανοποίηση η οποία είναι ασθενέστερη. Η ενδυναμωτική ηγεσία εμπεριέχει κάποιες συγκεκριμένες συμπεριφορές, οι οποίες μεταβάλλονται βάσει της εμπιστοσύνης που δείχνει ο ηγέτης στον εργαζόμενο, βάσει της προσωπικότητας των εργαζομένων ή ακόμα και των προϊσταμένων, αλλά και βάσει κάποιων εξωτερικών παραγόντων όπως το εργασιακό περιβάλλον και τα πολιτιστικά δρόμενα.

Οι δυο υποθέσεις φαίνεται να επαληθεύονται. Όσον αφορά την πρώτη υπόθεση, τα αποτελέσματα ευθυγραμμίζονται με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας όπου παρουσιάζεται η θετική αλληλεπίδραση της εργασιακής ικανοποίησης με την ενδυναμωτική ηγεσία. Έτσι καταλήγουμε στο γεγονός πως οι ηγετικές συμπεριφορές επηρεάζουν το κατά πόσο είναι ικανοποιημένος ο εκάστοτε εργαζόμενος από την εργασία του. (Vecchio et al., 2010; Amundsen et al.,2015, Locke, 2001). Όσον αφορά τη δεύτερη υπόθεση καταλήγουμε πάλι στην επαλήθευσή της καθώς η βιβλιογραφία μας δίνει αποτελέσματα με πλήρη συσχέτιση εργασιακού πάθους και ενδυναμωτικής ηγεσίας. Η προϋπόθεση της εργασιακής ικανοποίησης οδηγεί σταδιακά στην εσωτερίκευση της εργασίας από τον υπάλληλο και έτσι έχοντας κάνει την εργασία του κομμάτι του εαυτού του και της προσωπικότητάς του οδηγείται σε εργασιακό πάθος (Vallerand, 2003;Fernet et al.,2014; Deci et al.,1994).

6.2 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Τα ευρήματα της διπλωματικής εργασίας μπορούν να συνεισφέρουν σε μεγάλο βαθμό σε οργανισμούς, βοηθώντας τους προϊστάμενους να βρουν τον σωστό τρόπο να διαχειριστούν τους υφιστάμενούς τους και έτσι να έχουμε ως απώτερο αποτέλεσμα την καλύτερη- δυνατή απόδοσή τους και αντίστοιχα και τη καλύτερη λειτουργία του οργανισμού.

Η ενθάρρυνση των προϊστάμενων να λειτουργούν με βάση την ενδυναμωτική ηγεσία και να παροτρύνουν τους εργαζομένους να λαμβάνουν αποφάσεις, να είναι αυτόνομοι και να συνεργάζονται ομαλά και ισότιμα οδηγεί στην αποφυγή της τάσης που έχουν οι εργαζόμενοι να φεύγουν από το χώρο εργασίας τους. Από τη στιγμή που νιώθουν πως κατέχουν δύναμη οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από οργανωσιακή δέσμευση και επιθυμούν να παραμείνουν στον οργανισμό αλλά και να τον βοηθήσουν να αναπτυχθεί καθώς νιώθουν κομμάτι του και πως η συμβολή τους με την δουλειά τους είναι υψίστης σημασίας.

Ο συνεχής ανταγωνισμός που υφίσταται και οι αλλαγές του περιβάλλοντος αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να προάγουν ολοένα και περισσότερο την ενδυναμωτική ηγεσία ώστε να παρέχουν εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση στους υπαλλήλους και να μπορέσουν να επιβιώσουν στη σκληρή αγορά εργασίας. Κάθε οργανισμός οφείλει να θέτει ως προτεραιότητα τη διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του και τη συνεχή ικανοποίηση των υπαλλήλων με τη δημιουργία νέων σχεδίων στην εργασία και με την ύπαρξη συστημάτων ανταμοιβής, επιβράβευσης και αυτονομίας.

Είναι μεγάλης σημασίας η επιλογή σωστών ηγετών αλλά και το πως αυτοί θα αναπτυχθούν γι΄αυτό και πρέπει να αφοσιωθούν σε ενδυναμωτικές συμπεριφορές και να φροντίσουν να υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης ηγετών όσο αναφορά την ενδυναμωτική ηγεσία, τον τρόπο λειτουργίας της και τα ευεργετικά αποτελέσματά της. Πρωταρχικός στόχος είναι η ανεξαρτησία και η εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων που οδηγεί στο εργασιακό πάθος και ως εκ των πραγμάτων να αγαπάν και να αφοσιώνονται στην εργασία τους. Η διπλωματική αυτή και τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να αποτελέσουν πηγή πληροφοριών για ηγέτες ή ακόμα και υλικό για τυχόν ενδυναμωτικό πρόγραμμα.

6.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Κάθε έρευνα διακρίνεται από κάποιους περιορισμούς, έτσι και η έρευνα που διεξήχθη σε αυτή τη διπλωματική εργασία αναφορικά με την ενδυναμωτική ηγεσία και τις μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης και του εργασιακού πάθους, χαρακτηρίστηκε με κάποιους από αυτούς.

Πρωτίστως, πρέπει να τονίσουμε πως το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα ήταν περιορισμένο σε νούμερο (μόλις 54). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η στατιστική ισχύ της έρευνάς μας να είναι χαμηλή, δημιουργώντας την πιθανότητα τα αποτελέσματα να είναι ανακριβή.

Ένας ακόμα περιορισμός της έρευνας που αφορά το δείγμα, είναι πως η έρευνα διεξάγη σε συγκεκριμένη κλινική γενικεύοντας έτσι τα αποτελέσματα. Τα ευρήματα της έρευνας αφορούν τον κλάδο αυτό, μη γνωρίζοντας αν θα ίσχυε το ίδιο αποτέλεσμα και σε άλλους εργασιακούς τομείς ή σε άλλες κλινικές καθότι οι εργαζόμενοι μπορεί να είχαν διαφορετική άποψη και οι απαντήσεις τους στο ερωτηματολόγιο να ήταν διαφορετικές, οδηγώντας σε άλλα-διαφορετικά συμπεράσματα.

Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ως περιορισμό και το γεγονός πως διεξήχθη μόνο μια έρευνα χωρίς κάποια επαλήθευση για διασταύρωση. Αυτό οφείλεται στη μέθοδο της διακύμανσης που χρησιμοποιήθηκε και υπάρχει πιθανότητα να είναι αβέβαιες οι συσχετίσεις των μεταβλητών.

Είναι σκόπιμο να επισημάνουμε πως η έρευνα έλαβε μέρος στην Ελλάδα, σε ελληνική επιχείρηση, με ελληνικά ισχύοντα δεδομένα οπότε δεν υπάρχει καμία βεβαιότητα πως θα είχαμε τα ίδια αποτελέσματα αν η έρευνα γινόταν σε κάποια άλλη χώρα καθώς διαφοροποιούνται οι κουλτούρες και το οικονομικό-πολιτισμικό υπόβαθρο.

Λαμβάνοντας υπόψιν τους παραπάνω περιορισμούς, σε πιθανή μελλοντική έρευνα θα μπορούσαμε αρχικά να εξετάσουμε δείγματα από άλλες επιχειρήσεις ακόμα και από άλλους κλάδους για να μπορούμε να έχουμε πιο γενικευμένη και βέβαιη εικόνα.

Επιπρόσθετα θα μπορούσαμε να διεξάγουμε την έρευνα στο εξωτερικό για να γενικεύσουμε τα συμπεράσματα ή ακόμα και να συγκρίνουμε με διάφορα στατιστικά μέσα τα αποτελέσματα της έρευνα μας με άλλες παρόμοιες που έχουν λάβει χώρα ήδη στο εξωτερικό.

Μία ακόμα ενδιαφέρουσα πρόταση για περαιτέρω μελλοντική έρευνα, θα ήταν να γίνει η έρευνα και σε κάποιο δημόσιο φορέα ώστε να έχουμε εικόνα ομοιοτήτων-διαφορών ανάμεσα σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και δημόσιους χώρους του τομέα υγείας παραδείγματος χάριν σε κλινικές και νοσοκομεία ή ακόμα και κάποιο κέντρο υγείας.

Τέλος , μια ενδιαφέρουσα προσέλκυση της έρευνάς μας θα μπορούσε να είναι μία σύγκριση διαφορετικών στυλ ηγεσίας σε σύγκριση με την ενδυναμωτική και πως αυτές επηρεάζουν τη λειτουργία ενός οργανισμού.

6.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Γίνεται ,λοιπόν, αντιληπτό ότι η ενδυνάμωση και τα στοιχεία της ενδυναμωτικής ηγεσίας βρίσκονται σε κάθε εργασιακό χώρο είτε επί σκοπού είτε εν αγνοία των εργαζομένων. Η εργασία αυτή μας οδήγησε, με τη βοήθεια πάντα της αντίστοιχης βιβλιογραφίας, να καταλήξουμε στον τρόπο σύνδεσης των τριών μεταβλητών μας. Οι μεταβλητές αυτές είναι η ενδυναμωτική ηγεσία, το εργασιακό πάθος και η εργασιακή ικανοποίηση.

Τα δεδομένα, τα οποία συλλέχθηκαν από το ερωτηματολόγιό μας και έμμεσα από τις απαντήσεις που μας έδωσαν οι επαγγελματίας υγείας που εργάζονται στην ιδιωτική κλινική Άγιος Λουκάς, επεξεργάστηκαν και καταμετρήθηκαν με διάφορα στατιστικά εργαλεία. Είναι εύκολο να συμπεράνουμε πως όταν υφίστανται χαρακτηριστικά ενδυναμωτικής ηγεσίας από τον προϊστάμενο υπάρχει αντίστοιχη εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων που σχετίζεται και με το εργασιακό πάθος που επιδεικνύουν για την εργασία τους.

Όλες οι εργασιακές δομές χρήζουν κομμάτια ενδυναμωτικής ηγεσίας στο στυλ διοίκησής τους εάν επιθυμούν οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι και όντας παθιασμένοι με τη δουλειά τους να αυξάνονται και οι πιθανότητες να είναι πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί σε αυτή.

Για την επίτευξη όλων των παραπάνω οι υφιστάμενοι πρέπει να νιώθουν ότι υπολογίζονται για τη λήψη των αποφάσεων που αφορούν τον εργασιακό τους τομέα, να αισθάνονται ότι η εργασία τους έχει αντίκτυπο και αναγνωρίζεται και τέλος, είναι πολύ αποδοτικότερο να εργάζονται υπό το πλαίσιο ομάδων και να χαρακτηρίζονται από αυτονομία, Τα χαρακτηριστικά αυτά οδηγούν στη σύνθεση της ενδυναμωτικής ηγεσίας, η οποία είναι αναγκαίο κομμάτι σε κάθε οργανισμό.

Τη σήμερον ημέρα ο σκληρός ανταγωνισμός στους εργασιακούς τομείς είναι καθημερινό και αναπόσπαστο φαινόμενο, γεγονός που μπορεί να λυθεί με την εφαρμογή των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ενδυναμωτικής ηγεσίας, για την οποία και διαδραματίστηκε η διπλωματική εργασία αυτή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abdulhafith, Y. (2017). *Leadership styles of nurse managers and their effects on nurse and organisational performance, issues and problems.* International Journal of Information Research and Review,.

Amundsen, S. &. (2015). *Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment.* Journal of Leadership and Organizational Studies.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social-cognitive view. .*

Bennis, W. &. (1985). *Leaders. New York: Harper & Row.*

Burke, W. (1986). *Leadership as empowering others. .* San Francisco: Jossey-Bass.: In S. Srivastra (Ed.), Executive power .

Clercq, D. H. (2011). *"The roles of learning orientation and passion for work in the formation of entrepreneurial intention".* International Small Business Journal.

Conger, J. a. (1988). *"The empowerment process: integrating theory and practice".* The Academy of Management Review.

Deci, E. L. (1994). *"Facilitating internalization: The self-determination perspective".* Journal of Personality.

Deci, E. L. (2000). *"The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior.* Psychological Inquiry.

Dr. Mervat Ebrahim et al. (2017). *Effect of Nurse Managers Leadership Styles on Organizational Commitment of Nurses Working at Taif Governmental Hospitals in Kingtom of Saudi Arabia, .* Global Journal of Management and Business Research. .

Eagly A Johannesen, S. M. (2003). *Transformative, transactional and laisser-faire leadership: a meta-analysis that compares women and men.* Psychological Bulletin, 129(4): p. 569-591.

Gkorezis P. (2016). *Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model.* International journal of educational management.

Gkorezis P., H. L. (2011). *The Impact of Leader's Humor on Employees' Psychological Empowerment: the Moderating Role of Tenure.* Journal of Managerial Issues.

Ho V., W. S. (2011). *"Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance".* Journal of Management Studies.

Jaffe, & Kinicki, M. &. (1995,1996).

James, L. A. (1989). *"Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning".* Journal of Applied Psychology, .

Kelly, J. G. (1971). *"Qualities for the community psychologist".* American Psychologist.

Ken, B. (2009). *From Engagement to Work Passion. A deeper understanding of the Work Passion framework.* Ανάκτηση 2 17, 2020, από http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_From_Engagement_to_Work_Passion. pdf

Konczak, L. J. (2000). *Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. .* Educational and Psychological Measurement.

Locke, E. (1976). *" The nature and causes of job satisfaction, in The Handbook of Industrial and Organizational Psychology".* Chicago: Rand McNally.: Handbook of industrial and organizational psychology.

Mageau, G. A. (2005). *"Passion and gambling: investigating the divergent affective and cognitive consequences of gambling".* Journal of Applied Social Psychology.

Markus, H. (1977). *"Self-schema and processing information about the self".* Journal of Personality and Social Psychology.

Martin, P. a. (2012). *A critical account of the rise and spread of 'leadership': the case of UK healthcare.* Social Science & Medicine.

McBride, E. (2003). *Employee Pleasure Red Code at work.* Senim nurse Manag, .

Meyer, J. P. (1993). *"Commitment to organizations and occupations- Extension and test of a 3-component conceptualization".* Journal of Applied Psychology.

Mosadeghrad. (2003). *The role of participatory management (system of suggestions) in the efficiency and effectiveness of the hospital.* Research in Medical Sciences.

Mowday R., S. R. (1979). *The measure of organizational commitment. Journal of Vocationl Behavior.*

Muijs D. (2010). *Doing Quantitive Research in Education with SPSS.* London: Sage Publications.

Nanus, B. a., Tewksbury, L. a., & Sims., M. a. (1985,1995, 1987).

Negussie N., D. A. (2013). *Relationship between leadership style of nursing managers and nursing satisfaction from work at the Jimma University Hospital. Ethiop J. Health Sci.*

Neilsen, E. (1986). *Empowerment strategies: Balancing authority and responsibility. .* San Francisco: Jossey-Bass, San Francisco: Jossey-Bass: In S. Srivastra (Ed.), Executive power .

Pascal, M. R. (2017). *Leadership Development of Rehabilitation Professionals in a low – Resource Country: A Tranformation leadership, Project-Based Model.* Public Health Education and promotion.

Permarupan P., S. R. (2013). *"The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment".* Procedia - Social and Behavioral Sciences.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations. .* Marshfield, MA: Pitman. .

Rad, M. (2006). *A study of relationship between style and employee's job satisfaction .* Leadership in Health Services.

Ramey, J. (2002). *The relationship between the leadership style of nursing managers and the satisfaction of the work of the nursing staff in hospital settings. .* Theses, Dissertations and Capstones.

Robbins, S. (2003). *Organizational behavior* (10th εκδ.). New York: Prentice Hall.

Rony, J.-A. (1990). *Les passions.* Paris: Presses Universitaires de France.

Rothmann S. & Coetzer, E. (2002). *The relationship between personality dimensions and job satisfaction.* Bestuursdinamika,.

Salancik, G. R. (1974). *"The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university".* Administrative Science Quarterly.

Séguin-Lévesque, C. L.-L. (2003). *"Harmonious and obsessive passion for the internet: Their associations with couple's relationships".* Journal of Applied Social Psychology.

Spector. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequenses.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Spence, J. T. (1992). *"Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results".* Journal of Personality Assessment.

Tuckey, M. B. (2012). *Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study* (Τόμ. Vol. 17 No. 1). Journal of Occupational Health Psychology.

Vallerand R., P. Y. (2010). *"On the Role of Passion for Work in Burnout: A Process Model".* Journal of Personality.

Vallerand, R. &. (2003). *"Passion at work: Toward a new conceptualization", Emerging perspectives on values in organizations.* Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Vallerand, R. (2010). "*On passion for life activities : The dualistic model of passion".* Advances in Experimental Social Psychology.

Vecchio, R. P., Justin, J.E., & Pearce, C.L. (2010). *Empowering leadership : An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure.*

Wofford, J. C. (1990). *"Effects of feedback on cognitive processing and choice of decision style".* Journal of Applied Psychology.

Wofford, J. C. (1998). *"A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership".* Leadership Quarterly.

Wong C., C. G. (2013). *The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review.* J Nurs. Manag.

Yang, Y. L. (2010). *Empwerment Risk Consideration and Empowerment Behavior : The effect of Leadership-Member Exchange and Centralization Degree.* Journal of Psychology.

Zigarmi, D. &. (2011). *"A cognitive approach to work intention: The stuff that employee work passion is made of?".* Advances in Developing Human Resources.

Zigarmi, D. H. (2013). *"Employee Work Passion, The Ken Blanchard Companies".*

Zigarmi, D. N. (2009). *“Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion”.* Human Resource Development Review.

Zimmerman, M. (. (1995). *“Psychological empowerment: Issues and illustrations”* (Τόμ. Vol. 5). American Journal of Community Psychology .

Καννελόπουλος, Χ. (1990). *Μάνατζμεντ- Αποτελεσματική Διοίκηση.* (Τόμ. 3η έκδοση.). Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Λαμπράκη, Β. Π. (2016). *Προσδοκίες και ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία του σε ένα δημόσιο γενικό νοσοκομείο.* Αρχεία ελληνικής ιατρικής.

Μαντάς, Κ. Κ. (1992). *Διοικητική δεοντολογία και πρακτική.* Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.

Μπαρούτας, Σ. (2007). *Η ηγεσία σήμερα.* Αθήνα: Εκδόσεις Μαλλιάρης.

Μπουραντάς. (2005). *Ηγεσία ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας.* Αθήνα: Εκδόσεις κριτική Α.Ε. .

Πέλεχας, Α. (2013). *Συγκριτική μελέτη ικανοποίησης του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού σε δύο νοσοκομεία της Ελλάδας.* Αρχεία ελληνικής ιατρικής.

Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ-Αρχές διοίκησης προσωπικού. .* Αθήνα: Εκδόσεις: Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Έννοιες ϑεωρία και τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση. .* Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπέκου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητή κυρία / κύριε,

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση του ρόλου της ενδυναμωτικής ηγεσίας στους επαγγελματίες υγείας. Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ!

Μακαβαίου Βασιλική, Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια του Τμήματος Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	**Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία**

I. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

☐ Άνδρας ☐ Γυναίκα

2. Ηλικία

☐ 18 - 32 ☐ 33 - 46

☐ 47 – 65 ☐ 65+

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

☐Απόφοιτος Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι. ☐ Κάτοχος Μεταπτυχιακού

Άλλο:

4. Οικογενειακή κατάσταση

☐ Άγαμος ☐ Έγγαμος

☐ Διαζευγμένος ☐ Άλλο

Άλλο:

ΙΙ. Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

5. Τμήμα απασχόλησης

☐ Παθολογικό ☐ Χειρουργικό

☐ Καρδιολογικό ☐ Ογκολογικό

Άλλο:_____

6. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας (έτη): _____

7. Χρόνος προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη κλινική (έτη):_____

8. Πόσο καιρό συνεργάζεστε με το συγκεκριμένο προϊστάμενο (έτη)_____

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	**Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στον βαθμό συμφωνίας σας με τις**

1	**2**	**3**	**4**	**5**
διαφωνώ	**μάλλον διαφωνώ**	**Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ**	**μάλλον συμφωνώ**	**συμφωνώ**

α/α	Απόψεις	***1=Διαφωνώ*** ***5=Συμφωνώ***

	Ο προϊστάμενος/η μου:					
1	Με ενθαρρύνει να βρίσκω λύσεις στα προβλήματα μου χωρίς τη δική του/της συμβολή	1	2	3	4	5
2	Με παροτρύνει να παίρνω ευθύνες από μόνος/η μου	1	2	3	4	5
3	Με συμβουλεύει να λύνω τα προβλήματα όταν εμφανίζονται χωρίς να παίρνω πάντα την έγκρισή του/της	1	2	3	4	5
4	Με ενθαρρύνει να αναζητώ λύσεις χωρίς την επίβλεψή του/της	1	2	3	4	5
5	Με παροτρύνει να αντιμετωπίζω τα προβλήματα ως ευκαιρίες και όχι ως	1	2	3	4	5
6	Με συμβουλεύει να αναζητώ ευκαιρίες στα προβλήματα που αντιμετωπίζω	1	2	3	4	5
7	Με ενθαρρύνει να βλέπω την αρνητική απόδοση ως ευκαιρία να μάθω	1	2	3	4	5
8	Με παροτρύνει να εργάζομαι ως ομάδα με τους άλλους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
9	Με ενθαρρύνει να συνεργάζομαι με τους άλλους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
10	Με συμβουλεύει να συντονίζω τις προσπάθειες μου με αυτές των άλλων συναδέλφων μου	1	2	3	4	5

11	Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου	1	2	3	4	5

12	Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου	1	2	3	4	5
13	Συνολικά, μου αρέσει να εργάζομαι εδώ	1	2	3	4	5

14	Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να βιώσω πολλές/ποικίλες εμπειρίες	1	2	3	4	5
15	Τα καινούργια πράγματα που ανακαλύπτω στη δουλειά μου με κάνουν να την εκτιμήσω ακόμα περισσότερο.	1	2	3	4	5
16	Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες.	1	2	3	4	5
17	Η δουλειά μου αντανακλά τις αξίες που θεωρώ και εγώ σημαντικές σε μένα.	1	2	3	4	5
18	Η δουλειά μου εναρμονίζεται με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου.	1	2	3	4	5
19	Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!