



**ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Γ.Ν.Θ. Ο ΑΓΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ»**

**ΑΠΙΔΟΠΟΥΛΟΥ Γ. ΑΓΓΕΛΙΚΗ**

**mhm18011**

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας**

**Φεβρουάριος 2019**

## Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Βούζα για την βοήθεια, την κατανόηση και την συμπαράσταση καθ' όλη τη διάρκεια της διπλωματικής εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την συμπαράστασή της, την στήριξη και την ενθάρρυνση που μου παρείχε ιδιαίτερα στις δύσκολες στιγμές.

Ευχαριστώ όλους τους συναδέλφους που συμμετείχαν στο ερωτηματολόγιο εκφράζοντας την γνώμη τους διαθέτοντας λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αναφέρεται στην ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων σε μια δημόσια δομή παροχής φροντίδας υγείας. Η ηγεσία είναι ο βασικός παράγοντας που καθορίζει την συμπεριφορά των εργαζομένων, αξιολογεί τις ικανότητες, τις δυνατότητές τους αλλά και τις προοπτικές ανάπτυξής τους. Μέσω του οράματος η νοσηλευτική ηγεσία, πρέπει να καθοδηγεί, να ενδυναμώνει, να παρακινεί, να εμπνέει, να στηρίζει το νοσηλευτικό προσωπικό ώστε η νοσηλευτική μονάδα να λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Σκοπός είναι να καταγραφούν οι απόψεις του νοσηλευτικού προσωπικού του ΓΝΘ «Ο Άγιος Δημήτριος». Το νοσηλευτικό προσωπικό κλήθηκε να συμμετέχει στη διεξαγωγή της έρευνας απαντώντας ανώνυμα σε σαράντα πέντε στοιχεία-ερωτήσεις που αφορούσαν διαφορετικές πλευρές του ρόλου των προϊσταμένων των τμημάτων ώστε να ληφθούν χρήσιμα συμπεράσματα σε ότι αφορά την ηγεσία.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είναι αυτή της ποσοτικής έρευνας, βάσει ερωτηματολογίου με 45 ερωτήσεις που διανεμήθηκε στο νοσηλευτικό προσωπικό του ΓΝΘ «Ο Άγιος Δημήτριος».

Τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν είναι ότι οι νοσηλευτές ΤΕ/ΠΕ βαθμολόγησαν υψηλότερα τον/την προϊστάμενό τους συγκριτικά με τους ΔΕ στους παράγοντες εξιδανικευμένη επιρροή, στα χαρακτηριστικά, στην εξατομικευμένη εκτίμηση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Επίσης, σημαντικές διαφορές βρέθηκαν μεταξύ των ΔΕ νοσηλευτών και ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών κατά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της ηγεσίας.

Λέξεις-κλειδιά: ηγεσία, μάνατζμεντ, αποτελεσματική ηγεσία, στυλ ηγεσίας, συναισθηματική νοημοσύνη, νοσηλευτική υπηρεσία.

## ABSTRACT

This paper refers to the leadership behaviour of the Heads in a public healthcare structure. Leadership is the key factor determining employee behaviour, assessing their capabilities, their potential and their prospects for employee development. Through the vision, the nursing leadership should guide, empower, motivate, inspire and support the nursing staff so that the nursing unit functions efficiently and effectively.

The aim of the present study is to record the views of the nursing staff of the General Hospital "Agios Dimitrios". Nursing staff were invited to participate in the survey by responding anonymously to forty-five queries on different aspects of the role of heads of departments in order to draw useful conclusions on leadership.

The methodology followed is that of quantitative research, based on a questionnaire with 45 questions distributed to the nursing staff of the General Hospital of "Agios Dimitrios".

The main findings were that both Technical and University Education nurses rated higher their Head of Department compared to the nurses of Secondary Education in the factors of idealised influence, characteristics, individualised assessment of the transformative leadership style. Also, significant differences were found among Secondary Education nurses and Technical and University Education nurses when assessing the results of leadership.

**Keywords:** Leadership, Management, Effective Leadership, Leadership Style, Emotional Intelligence, Nursing Service.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ-ΠΙΝΑΚΩΝ-ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	viii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΜΕΡΟΣ Α΄ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	
ΗΓΕΣΙΑ	
1.1 Ορισμός και έννοια της ηγεσίας.....	4
1.2 Ηγέτες και Διοικητές.....	7
1.3 Επίσημη και ανεπίσημη ηγεσία.....	12
1.4 Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη.....	13
1.5 Ηγετικές ικανότητες.....	15
1.6 Η αναγκαιότητα της ηγεσίας.....	16
1.7 Πηγές δύναμης της ηγεσίας.....	17
1.8 Διαδικασίες επιρροής.....	19
1.9 Η εμπιστοσύνη.....	20
1.10 Ηγεσία και ακολουθία.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	
2.1 Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών (leaders` trait approach).....	27
2.2 Η προσέγγιση σύμφωνα με την συμπεριφορά του ηγέτη (leaders` behavioral approach)	
2.2.1 Τα βασικά στυλ ηγεσίας.....	28

2.2.2 Η θεωρία X-Ψ .....	29
2.2.3 Οι δυο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Μελέτες των πανεπιστημίων Ohio και Michigan.....	30
2.3 Η προσέγγιση σύμφωνα με τις ενδεχόμενες καταστάσεις (contingency approach) .....	32
2.3.1 Το συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς των Tannenbaum και Schmidt.....	32
2.3.2 Το διοικητικό πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίας των Blake και Mouton .....	34
2.3.3 Το συγκυριακό μοντέλο του Fiedler .....	35
2.3.4 Η θεωρία του κύκλου ζωής των Hersey και Blanchard.....	37
2.3.5 Το μοντέλο των Vroom-Yetton .....	38
2.3.6 Η θεωρία των στόχων (path goal theory).....	39
2.4 Σύγχρονες προσεγγίσεις στην ηγεσία .....	40
2.4.1 Η Υπηρετούσα Ηγεσία (Servant Leadership) .....	40
2.4.2 Η αυθεντική ηγεσία (Authentic Leadership) .....	42
2.4.3 Η χαρισματική ηγεσία (Charismatic leadership) .....	43
2.4.4 Η Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership).....	46
2.4.5 Η συναλλακτική ηγεσία (Transactional leadership).....	48
2.4.6 Το μοντέλο ηγεσίας πλήρους φάσματος (Full range leadership theory) .....	49
2.4.7 Ηθική ηγεσία (Ethical leadership).....	50
2.4.8 Ηγεσία και Συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional intelligence).....	51
2.4.9 Κβαντική Ηγεσία (Quantum Leadership) .....	58
2.5 Τα έξι στυλ ηγεσίας του Goleman.....	58

2.6 Ο εκτροχιασμός των ηγετών (derailment).....	66
2.6.1 Το «ΕΓΩ» ο εχθρός της καλής ηγεσίας .....	67
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο</b>	
<b>ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ.</b>	
3.1 Το νοσοκομείο .....	71
3.2 Ηγεσία και διοίκηση για το μέλλον της νοσηλευτικής .....	72
3.3 Ηγεσία και νοσηλευτική .....	73
3.4 Ιεραρχική διάρθρωση της νοσηλευτικής διοίκησης .....	74
3.4.1 Διοίκηση νοσηλευτικής υπηρεσίας .....	75
3.4.2 Διοίκηση πρώτου επιπέδου:προϊστάμενος τμήματος.....	79
3.4.3 Ο υπεύθυνος νοσηλευτής .....	82
3.5 Ικανότητες του νοσηλευτή που ασκεί διοίκηση .....	82
3.6 Η ηγεσία στην υγεία .....	84
3.7 Αποτελεσματική ηγεσία στο χώρο της υγείας .....	85
3.8 Η μετασχηματιστική ηγεσία στη νοσηλευτική .....	93
3.9 Συναισθηματική νοημοσύνη και νοσηλευτική ηγεσία .....	95
3.10 Μοντέλο ηγεσίας .....	96
<b>ΜΕΡΟΣ Β΄ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο</b>	
<b>ΕΡΕΥΝΑ</b>	
4.1 Μεθοδολογία έρευνας .....	99
4.1.1 Εργαλείο της έρευνας .....	100
4.1.2 Εγκυρότητα και αξιοπιστία .....	101
4.1.3 Κλειδί βαθμολόγησης .....	102
4.2 Στατιστική ανάλυση .....	104
4.2.1 Το δείγμα .....	105
4.2.2 Εσωτερική συνοχή ερωτηματολογίων στις ομάδες ΔΕ και ΤΕ/ΠΕ .....	108

4.3 Περιγραφική στατιστική ανάλυση του MLQ στις ομάδες ...	109
4.3.1 Ανάλυση του MLQ μεταξύ των ομάδων .....	155
4.4 Συμπεράσματα .....	156
4.4.1 Περιορισμοί- μελλοντικές προτάσεις .....	161

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ-ΕΙΚΟΝΩΝ-ΣΧΗΜΑΤΩΝ

#### ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1. Στοιχεία ηγεσίας .....	7
Πίνακας 2. Οι ρόλοι του ηγέτη .....	8
Πίνακας 3. Οι ρόλοι του μάνατζερ .....	9
Πίνακας 4. Διαφορές μάνατζερ-ηγέτη .....	10

#### ΕΙΚΟΝΕΣ

Εικόνα: 1. Υποδείγματα ακολούθων .....	23
Εικόνα: 2. Το συγκυριακό μοντέλο του Fiedler .....	37
Εικόνα: 3. Το μοντέλο ηγεσίας πλήρους φάσματος .....	49
Εικόνα: 4. Μοντέλο ηγεσίας .....	98

#### ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα: 1. Το συνεχές της συμπεριφορικής ηγεσίας .....	33
Σχήμα: 2. Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton .....	35
Σχήμα: 3. Ενσωματωμένο μοντέλο ηγεσίας .....	73
Σχήμα: 4. Τα επίπεδα της διοίκησης .....	75
Σχήμα: 5. Πυρήνας ηγετικών ικανοτήτων .....	84
Σχήμα: 6. Τα στοιχεία του αποτελεσματικού ηγέτη .....	87
Σχήμα: 7. Η επίδραση των προσωπικών χαρακτηριστικών στην εμπειρία της φροντίδας .....	95
Σχήμα: 8. Πρόσθετο αποτέλεσμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	160



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ- ΠΙΝΑΚΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Εικόνα 1: Αναλογία φύλου των συμμετεχόντων .....	105
Εικόνα 2: Κατανομή συμμετεχόντων ανάλογα με την ηλικία ...	106
Εικόνα 3: Κατανομή συμμετεχόντων ανάλογα με την εκπαίδευση.....	106
Εικόνα 4: Συνολικά έτη υπηρεσίας συμμετεχόντων .....	107
Εικόνα 5:Απαντήσεις ερωτηθέντων ΔΕ νοσηλευτών στην 1η ερώτηση .....	109
Εικόνα 6:Απαντήσεις ερωτηθέντων ΔΕ νοσηλευτών στην 2η ερώτηση .....	109
Εικόνα 7: Απαντήσεις ερωτηθέντων ΔΕ νοσηλευτών στη 3η ερώτηση .....	110
Εικόνα 8: Απαντήσεις ερωτηθέντων ΔΕ νοσηλευτών στην 5η ερώτηση .....	111
Εικόνα 9: Απαντήσεις ερωτηθέντων ΔΕ νοσηλευτών στην 7η ερώτηση .....	112
Εικόνα 10: Κατανομή απαντήσεων των ΔΕ νοσηλευτών στην 8η ερώτηση .....	112
Εικόνα 11: Κατανομή απαντήσεων των ΔΕ νοσηλευτών στην 9η ερώτηση .....	113
Εικόνα 12: Απαντήσεις ερωτηθέντων ΔΕ νοσηλευτών στην 10η ερώτηση .....	113
Εικόνα 13: Απαντήσεις ερωτηθέντων ΔΕ νοσηλευτών στην 13η ερώτηση .....	115
Εικόνα 14: Απαντήσεις ΔΕ ερωτηθέντων στη 15η ερώτηση ....	116
Εικόνα 15: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στη 17η διατύπωση ...	117
Εικόνα 16: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στη 18η διατύπωση....	117
Εικόνα 17: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 20η διατύπωση...118	
Εικόνα 18: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 23η δήλωση ...	120
Εικόνα 19: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 25η διατύπωση...121	
Εικόνα 20: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 26η διατύπωση...121	
Εικόνα 21: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 28η διατύπωση...122	

Εικόνα 22: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 29η διατύπωση...	123
Εικόνα 23: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 31η διατύπωση...	124
Εικόνα 24: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 33η διατύπωση...	125
Εικόνα 25: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 35η διατύπωση...	126
Εικόνα 26: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 36η διατύπωση...	126
Εικόνα 27: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 37η διατύπωση...	127
Εικόνα 28: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 39η διατύπωση...	128
Εικόνα 29: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 40η διατύπωση...	128
Εικόνα 30: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 41η διατύπωση...	129
Εικόνα 31: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 43η διατύπωση...	130
Εικόνα 32: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 44η διατύπωση...	130
Εικόνα 33: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 45η διατύπωση...	131
Εικόνα 34: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 1η διατύπωση .....	132
Εικόνα 35: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 3η διατύπωση .....	133
Εικόνα 36: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 4η διατύπωση .....	133
Εικόνα 37: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 7η διατύπωση .....	135
Εικόνα 38: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 8η διατύπωση .....	135
Εικόνα 39: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 10η διατύπωση .....	136
Εικόνα 40: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 11 <sup>η</sup> διατύπωση .....	137
Εικόνα 41: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 12η διατύπωση .....	137
Εικόνα 42: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 14η διατύπωση .....	138
Εικόνα 43: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 15η διατύπωση .....	139

Εικόνα 44: Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 17η διατύπωση .....	140
Εικόνα 45: Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 18η διατύπωση .....	140
Εικόνα 46: Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 20η διατύπωση .....	141
Εικόνα 47: Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 21η διατύπωση .....	142
Εικόνα 48:Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 23η διατύπωση .....	143
Εικόνα 49:Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 24η διατύπωση .....	143
Εικόνα 50:Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 25η διατύπωση .....	144
Εικόνα 51:Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 27η διατύπωση .....	145
Εικόνα 52: Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 28η διατύπωση .....	145
Εικόνα 53: Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 30η διατύπωση .....	146
Εικόνα 54: Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 31η διατύπωση .....	147
Εικόνα 55: Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 32η διατύπωση .....	147
Εικόνα 56: Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 34η διατύπωση .....	148
Εικόνα 57: Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 35η διατύπωση .....	149
Εικόνα 58: Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 36η διατύπωση .....	149
Εικόνα 59: Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 38η διατύπωση .....	150
Εικόνα 60: Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 40η διατύπωση .....	151

Εικόνα 61:Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 41η διατύπωση .....	152
Εικόνα 62:Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 42η διατύπωση .....	152
Εικόνα 63:Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 44η διατύπωση .....	153
Εικόνα 64: Παράγοντες μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας .....	155
Εικόνα 65: Αποτελέσματα ηγεσίας .....	156

#### ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων ανάλογα με την εκπαίδευση .....	107
Πίνακας 2: Τιμές του άλφα Cronbach για κάθε παράγοντα του MLQ στις δύο ομάδες .....	108
Πίνακας 3: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στη 4η ερώτηση .....	110
Πίνακας 4: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 6η ερώτηση .....	111
Πίνακας 5: Κατανομή απαντήσεων των ΔΕ νοσηλευτών στην 11η ερώτηση .....	114
Πίνακας 6: Κατανομή απαντήσεων των ΔΕ νοσηλευτών στη 12η ερώτηση .....	114
Πίνακας 7:Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στη 14η ερώτηση ....	115
Πίνακας 8:Απαντήσεις ΔΕ ερωτηθέντων στη 16η διατύπωση...	116
Πίνακας 9:Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στη 19η διατύπωση ...	118
Πίνακας 10:Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 21η διατύπωση..	119
Πίνακας 11:Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 22η διατύπωση..	119
Πίνακας 12:Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 24η διατύπωση..	120
Πίνακας 13:Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 27η διατύπωση..	122
Πίνακας 14:Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στη 30η διατύπωση...	123
Πίνακας 15:Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στη 32η διατύπωση...	124
Πίνακας 16:Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 34η διατύπωση..	125
Πίνακας 17: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στη 38η διατύπωση ..	127
Πίνακας 18: Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στη 42η διατύπωση ..	129

Πίνακας 19: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 2η διατύπωση	132
Πίνακας 20: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 5η διατύπωση	134
Πίνακας 21: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 6η διατύπωση	134
Πίνακας 22: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 9η διατύπωση	136
Πίνακας 23: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στη 13η διατύπωση	138
Πίνακας 24: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στη 16η διατύπωση	139
Πίνακας 25: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 19η διατύπωση	141
Πίνακας 26: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 22η διατύπωση	142
Πίνακας 27: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 26η διατύπωση	144
Πίνακας 28: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 29η διατύπωση	146
Πίνακας 29: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 33η διατύπωση	148
Πίνακας 30: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στη 37η διατύπωση	150
Πίνακας 31: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στη 39η διατύπωση	151
Πίνακας 32: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 43η διατύπωση	153
Πίνακας 33: Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στη 45η διατύπωση	154



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση νοσηλευτικών υπηρεσιών είναι μια από τις σημαντικότερες και πιο εξελισσόμενες επιστήμες των τελευταίων ετών. Στις μέρες μας τα νοσηλευτικά στελέχη είναι αναγκασμένα να αντιμετωπίζουν όχι μόνο προκλήσεις και πιέσεις αλλά και περιορισμούς σε ένα περιβάλλον όπου τα κύρια χαρακτηριστικά είναι η πολυπλοκότητα, η αβεβαιότητα αλλά και οι έντονες τάσεις συγκράτησης του κόστους ιδίως στην χώρα μας λόγω της οικονομικής κρίσης.

Αν και η έννοια της ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά αυτής απασχόλησαν την επιστημονική κοινότητα, η φύση της ηγεσίας έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη δεν αποτελούν πλέον το κέντρο του ενδιαφέροντος αλλά δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη συμπεριφορά του και το στυλ ηγεσίας, τις ικανότητες του να παρακινεί, να εκφράζει και να μεταλαμπαδεύει το όραμα και μέσω αυτού να μεταβάλλει και να τροποποιεί τη μονάδα υγείας (Sullivan, 2013).

Η ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς υγείας. Η κακή ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε δυσλειτουργία τη μονάδα υγείας αλλά και χωρίς αυτήν θα ανατρέπονταν η λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού (Western, 2008).

Ένας ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει κατά περίπτωση διάφορα στυλ ηγεσίας. Η αυταρχική ηγεσία όπου ο ηγέτης δίνει μόνο εντολές δεν είναι αποτελεσματική, όπως πίστευαν κάποτε, διότι οι εργαζόμενοι, απρόθυμα, θα εκτελέσουν τις εντολές αλλά δεν θα είναι αφοσιωμένοι. Επίσης δυσχεραίνει την ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης που είναι απαραίτητη σε περιόδους ανταγωνισμού και θα επικρατεί ο φόβος.

Στις μέρες μας η έννοια της ηγεσίας δεν σημαίνει μονομερή άσκηση εξουσίας αλλά σχετίζεται με την αλληλεπίδραση, με την επιρροή του ηγέτη στους άλλους, στους οπαδούς, με τον καθορισμό του οράματος και με την ανάπτυξη και εφαρμογή εκείνων των δομών και διαδικασιών που θα επιτρέπουν την

ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους και την επίτευξη των στόχων (Harvard Business School, 2005).

Οι ηγέτες μπορούν να κάνουν το μέλλον καλύτερο μέσω συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που είτε είναι υπαρκτές είτε μπορούν να τις αναπτύξουν. Σύμφωνα με τον Show (2006) τα τέσσερα σημαντικότερα σημεία που πρέπει κάθε ηγέτης να επικεντρωθεί είναι: το όραμα, οι αξίες, να είναι ιδιαίτερα ενεργητικός δίνοντας ενέργεια και στους οπαδούς και τέλος να εστιάσει στα δυνατά και αδύνατα σημεία και να προσπαθήσει να τα βελτιώσει (Shaw, 2006)

Η ηγεσία μέσω της διαμόρφωσης του μέλλοντος (στρατηγική διάσταση), της πραγματοποίησης των σχεδίων (εκτελεστική διάσταση), της εύρεσης των κατάλληλων και ταλαντούχων ατόμων, οικοδομώντας την επόμενη γενιά ηγετών, της επένδυσης-ανάπτυξης του ίδιου του ηγέτη, θεωρείται ότι είναι αποτελεσματική (Smallwood & Ulrich, 2010).

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας θεωρείται το καταλληλότερο στους οργανισμούς υγείας και ιδιαίτερα στη νοσηλευτική υπηρεσία διότι η αποστολή των επαγγελματιών υγείας είναι η φροντίδα, η ψυχολογική και ηθική συμπαράσταση των ασθενών και των οικείων τους (Sullivan & Decker, 2009).

Οι νοσηλευτές, ως επαγγελματίες υγείας, εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή διαμορφώνουν και διατηρούν σχέσεις μέσα σε συναισθηματικά φορτισμένα περιβάλλοντα όπου το συναίσθημα είναι το βασικό στοιχείο της παροχής νοσηλευτικής περίθαλψης. Τα συναισθήματα επηρεάζουν τις επαγγελματικές και διαπροσωπικές σχέσεις και ως εκ τούτου έχουν επιπτώσεις στις αποφάσεις περίθαλψης των ασθενών. Η κατανόηση, η ανίχνευση, η μεταφορά και η αντιμετώπιση του συναισθήματος είναι μια βασική νοσηλευτική επιδεξιότητα και είναι ζωτικής σημασίας σε ένα επάγγελμα που απαιτεί ευαισθησία. Η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται ηγετική ικανότητα έχει θετική επίδραση στην περίθαλψη



των ασθενών, το νοσηλευτικό προσωπικό και τον οργανισμό  
(Smith et al, 2009).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

### ΗΓΕΣΙΑ

#### 1.1 Ορισμός και έννοια της ηγεσίας.

Το θέμα της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο μελετών και ερευνών πολλών ετών. Πλήθος επιστημόνων έχουν δώσει διάφορους ορισμούς, θεωρίες, και υποδείγματα σχετικά με το καίριο αυτό θέμα. Η ηγεσία θεωρείται το βασικότερο στοιχείο που επηρεάζει την απόδοση ενός οργανισμού. Ο ηγέτης είναι το καθοριστικό άτομο για την επιτυχία ενός οργανισμού ή την αποτυχία του. Όπως αφοπλιστικά αναφέρει ο Χυτήρης (2017) «*μια ανεπαρκής, «φτωχή» ηγεσία είναι χειρότερη από μια ανύπαρκτη ηγεσία*» (Χυτήρης, 2017).

Οι αναρίθμητοι ορισμοί περί ηγεσίας φαίνεται να έχουν κάποια κοινά σημεία. Όμως οι περισσότεροι κάνουν λόγο για μια διαδικασία όπου ασκείται σκόπιμα κάποιου είδους επιρροή από ένα άτομο σε κάποιο άλλο με στόχο την καθοδήγηση, την διαμόρφωση, την διευκόλυνση διαφόρων δραστηριοτήτων και σχέσεων σε κάποια ομάδα ή σε κάποιον οργανισμό. Ορισμοί περί ηγεσίας έχουν δοθεί με την οπτική των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, των συμπεριφορών, της επιρροής, των τρόπων αλληλεπίδρασης, των ρόλων των σχέσεων και τέλος της διοίκησης στον εργασιακό χώρο.

Ο Yukl (2010) αναφέρει τους εξής ορισμούς διαφόρων μελετητών:

*« Η ηγεσία ασκείται όταν τα άτομα .....κινητοποιούνται ...θεσμικά, πολιτικά, ψυχολογικά και με άλλες πηγές για να αφυπνίσουν, να δεσμεύσουν και να ευχαριστήσουν τα κίνητρα των υποστηρικτών τους» (Burns, 1978).*

*«Η ηγεσία λαμβάνει χώρα σε μια διαδικασία κατά την οποία ένα ή περισσότερα άτομα πετυχαίνουν στην προσπάθεια να πλαισιώσουν και να καθορίσουν την πραγματικότητα των άλλων» ( Smirchch & Morgan, 1982).*

*« Η ηγεσία είναι μια διαδικασία που δίνει σκοπό (σημαντική καθοδήγηση) στη συλλογική προσπάθεια, και προκαλεί την πρόθυμη προσπάθεια να χρησιμοποιηθεί για να επιτύχει το σκοπό» (Jacobs & Jaques, 1990).*

*«Η ηγεσία είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να παρακινεί, και να επιτρέπει στους άλλους να συμβάλλουν στην*

*αποτελεσματικότητα και στην επιτυχία της οργάνωσης....(House et al., 1999)».*

Ο Yukl (2010) στο ίδιο βιβλίο χρησιμοποιεί τον εξής ορισμό: *«ηγεσία είναι η διαδικασία άσκησης επιρροής στους άλλους, ώστε να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν σχετικά με το τι χρειάζεται να γίνει και πώς να γίνει αυτό και τη διαδικασία διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη των στόχων»* (Yukl, 2010).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), ως ηγεσία ορίζεται *«η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον»* (Μπουραντάς, 2005).

Ο ορισμός της ηγεσίας σύμφωνα με τον Χυτήρη (2017) είναι *«η ικανότητα και συμπεριφορά κάποιων να «οδηγούν» μπροστά, αλλάζοντας την υφιστάμενη κατάσταση μέσω της επιρροής τους στους άλλους (πχ υφισταμένους, συνεργάτες, οπαδούς, λαό). Βέβαια για να πραγματοποιηθεί αυτό απαιτούνται όραμα, προοπτική, προσδοκία, στόχος, σκοπός, ικανότητα να εμπνέουν και να ενθουσιάζουν, να εισαγάγουν νέες μεθόδους, να προκαλούν αλλαγές, να εξελίσσουν τις ικανότητες των συνεργατών τους, να παραχωρούν την εξουσία, να αναθέτουν ευθύνες, να παραδέχονται και να εκτιμούν τις προσπάθειες και τα αποτελέσματα των συνεργατών, να παράγουν και ταυτόχρονα να ενδυναμώνουν το κλίμα εμπιστοσύνης.*

Σύμφωνα με τον Kotter (2013) η ηγεσία συνδέεται με την ανάληψη ενός οργανισμού και την ανάδειξή του στο μέλλον, την εξεύρεση ευκαιριών και την επιτυχή εκμετάλλευσή τους. Η ηγεσία έχει σχέση με το όραμα, τους ανθρώπους που το ακολουθούν, την ενδυνάμωση και πάνω από όλα την παραγωγή και δημιουργία χρήσιμων αλλαγών. Η ηγεσία δεν αφορά τα χαρακτηριστικά αλλά στην συμπεριφορά. Σε έναν συνεχώς αναπτυσσόμενο κόσμο, η ηγεσία είναι ολοένα και περισσότερο απαραίτητη από περισσότερους ανθρώπους ανεξάρτητα από την ιεραρχική κατάταξή τους. Η άποψη ότι μερικοί εξαιρετικοί άνθρωποι που βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας μπορούν να προσφέρουν όλα εκείνα που απαιτούνται από την ηγεσία, σήμερα ακούγεται γελοία και αποτελεί μια αποτυχημένη συνταγή (Kotter, 2013).

Ο Wart (2005) αναφέρει ότι η ηγεσία είναι μια σύνθετη διαδικασία που αφορά πολυάριθμους θεμελιώδεις τύπους ενεργειών. Είναι ένας συνδυασμός τεχνικών ικανοτήτων και επίτευξης αποτελέσματος. Ο ηγέτης εργάζεται μαζί με τους ανθρώπους αλλά και μέσω αυτών. Επίσης, διασφαλίζει ότι ο οργανισμός είναι σε πλήρη ευθυγράμμιση με το περιβάλλον από πλευράς πόρων, δομών και διαδικασιών. Επιπλέον, ελέγχει ότι οι οργανωσιακοί κανόνες είναι οι καταλληλότεροι και εφαρμόζονται καθώς επίσης ότι μια υγιής, δυναμική οργανωσιακή κουλτούρα συνεχίζεται.

Η ηγεσία αναφέρεται στην αξιολόγηση του ίδιου του περιβάλλοντος και στην αυτοπειθαρχία του. Οι στόχοι δεν μπορούν να επιτευχθούν αν οι ηγέτες δεν γνωρίζουν από πού να ξεκινήσουν. Η διεξοδική διαδικασία αξιολόγησης απαιτεί την εξέταση της κύριας διαδικασίας της οργανωσιακής αποδοτικότητας με υψηλό βαθμό κριτικής. Επίσης απαιτεί ρεαλιστική εκτίμηση της αυτο-αξιολόγησής του έτσι ώστε το ενδεχόμενο σφάλματος, αποτυχίας και απογοήτευσης να ελαχιστοποιηθεί.

Η ηγεσία αφορά την ανάπτυξη πολυάριθμων ηγετικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων. Πριν ο ηγέτης δράσει θα πρέπει να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει τα φυσικά του ταλέντα και να βελτιώσει τις δεξιότητες που αποκτήθηκαν διαμορφώνοντας ένα συνεκτικό σύνολο ηγετικών χαρακτηριστικών. Τέτοια χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την ενέργεια, την αυτοπεποίθηση, την ευλυγισία, την ανάγκη για στόχους, την ακεραιότητα και την συναισθηματική ωρίμανση. Οι δεξιότητες περιλαμβάνουν τις ικανότητες της διαρκούς μάθησης, επιρροής, διαπραγμάτευσης και επικοινωνίας (Wart, 2005)

Ο Bertocci (2009) περιγράφει πέντε χαρακτηριστικά των ηγετών:

- **Επίτευγμα:** ο ηγέτης έχει την ανάγκη να επιτυγχάνει την ολοκλήρωση δύσκολων έργων, να αποκτήσει εργασιακή και εκπαιδευτική εμπειρία.
- **Φιλοδοξία:** η φιλοδοξία του ηγέτη οδηγεί τους εκπαιδευόμενους να θέσουν δύσκολους στόχους και να τους ολοκληρώνουν.
- **Ενέργεια:** ο ηγέτης εστιάζει την ενέργειά του στην επιτυχή αντιμετώπιση ενός απαιτητικού έργου.
- **Επιμονή:** ο ηγέτης διατηρεί τη δύναμη για να ολοκληρωθούν δύσκολα έργα και να υπερβληθούν σημαντικά εμπόδια.
- **Πρωτοβουλία:** ο ηγέτης είναι προνοητικός, εκμεταλλεόμενος τις ευκαιρίες και δεν διστάζει να κινητοποιηθεί για να διορθώσει τα εντοπισμένα προβλήματα (Bertocci, 2009)

Ο ηγέτης πρέπει να διαφοροποιείται, να αλλάζει, να τροποποιεί και να επιλέγει το στυλ που θα ακολουθήσει ανάλογα με τις καταστάσεις. Ακόμα και η τελειοποίηση ενός μόνο στυλ είναι μια

ολοκληρωμένη προσπάθεια η οποία απαιτεί συνεχή μελέτη και πρακτική άσκηση.

Ο ηγέτης πετυχαίνει προκαθορισμένους στόχους. Η αυτό-αξιολόγηση, τα χαρακτηριστικά, και τα διάφορα στυλ αποτελούν τα εργαλεία και τα μέσα για να δράσει. Οι ενέργειες του ηγέτη είναι αυτές που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων και αυτές περιλαμβάνουν διαδικασίες παρακολούθησης εργασιών, πληροφόρησης, παρακίνησης, διαμόρφωσης και διαχείρισης της ομάδας, αξιολόγησης του περιβάλλοντος, δικτύωσης και συνεργασίας και λήψης αποφάσεων.

Ο ηγέτης συνεχώς αυτό-αξιολογεί τις επιδόσεις του διότι αν δεν το κάνει και επαναπαυτεί σε προηγούμενες επιτυχίες, θα οδηγηθεί σε εφησυχασμό ή ακόμα και σε δυσλειτουργία και ανικανότητα.

Ο πίνακας 1 περιλαμβάνει τα στοιχεία της πολύπλοκης διαδικασίας της ηγεσίας.

Πίνακας 1. Στοιχεία ηγεσίας.

- Αξιολόγηση του περιβάλλοντος και της αυτοπειθαρχίας.
- Ανάπτυξη των απαραίτητων και πολυάριθμων ηγετικών χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων (αυτοπεποίθηση, ακεραιότητα, προσπάθεια για αριστεία και δεξιότητες στην επικοινωνία και επιρροής των ατόμων)
- Διαφοροποίηση και τροποποίηση των στυλ ανάλογα την κατάσταση
- Επίτευξη προκαθορισμένων στόχων
- Συνεχή αυτό-αξιολόγηση των επιδόσεων και ανάπτυξη των δυνατοτήτων του.

Πηγή: Wart (2005).

Ανεξάρτητα από τον ορισμό της έννοιας της ηγεσίας που έχει αποδοθεί από την επιστημονική κοινότητα, η ηγεσία είναι ένα πραγματικό φαινόμενο που συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Μπουραντάς, 2005).

## 1.2 Ηγέτες και Διοικητές

Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί βιβλιογραφικά σχετικά με το τι είναι ηγεσία και τι διοίκηση. Επίσης συχνά επικρατεί σύγχυση σχετικά με τους ρόλους του καθενός (ηγέτη και διοικητή) και τα χαρακτηριστικά τους. Υπάρχουν διαφορές μεταξύ ηγέτη και διοικητή όπως προκύπτει από τους ορισμούς πολλών μελετητών.

Ακόμα και σήμερα υπάρχει ένας βαθμός αντιπαράθεσης στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης. Κάποιοι θεωρούν την ηγεσία ως μια ακόμη λειτουργία της διοίκησης ενώ άλλοι ότι η ηγεσία απαιτεί πιο πολύπλοκες ικανότητες από τη διοίκηση. Ενώ κάποιοι άλλοι

τείνουν να ισορροπούν ανάμεσα στις δυο απόψεις. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι η διοίκηση εστιάζεται περισσότερο στον έλεγχο (δαπανών, μισθών, προμηθειών κ.α.) ενώ η ηγεσία είναι αυτή που αυξάνει την παραγωγικότητα μεγιστοποιώντας έτσι την αποτελεσματικότητα του προσωπικού (Kotter, 2011).

Ηγέτης είναι το άτομο που χρησιμοποιεί τόσο τις προσωπικές του δεξιότητες και ικανότητες όσο και ευέλικτες στρατηγικές ώστε να επηρεάσει άλλα άτομα με σκοπό να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους. Ο ρόλος του είναι να συμβάλλει στη δέσμευση μεταξύ των μελών του οργανισμού, να εξασφαλίζει τη συναίνεση της ομάδας, να δημιουργήσει και να διατηρήσει κατάλληλο περιβάλλον για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων, να παρέχει τις πληροφορίες που θα είναι οι κατάλληλες για να διαμορφώσουν κατευθύνσεις δίνοντας σαφείς εξηγήσεις και να διατηρήσει την ικανοποίηση, την συνοχή και την απόδοση της ομάδας (Marquis & Huston, 2011).

Πίνακας 2. Οι ρόλοι του ηγέτη.

Προστατεύει	Οραματίζεται	Σκέφτεται κριτικά
Επικοινωνεί	Οδηγεί τις αλλαγές	Συμβουλεύει
Συνηγορεί	Ρισκάρει	Λαμβάνει αποφάσεις
Αξιολογεί	Διευκολύνει	Λειτουργεί ως πρότυπο
Επιλύει δημιουργικά τα προβλήματα	Επηρεάζει	Λειτουργεί διπλωματικά
Ενεργοποιεί	Διδάσκει	Προνοεί
	Προπονεί	

Πηγή: Marquis & Huston, 2011.

Αν καθήκον του διοικητή είναι να καθοδηγεί, να κατευθύνει και να παρακινεί και καθήκον του ηγέτη είναι να εμπυχώνει το προσωπικό, συμπερασματικά ο κάθε διοικητής θα πρέπει να είναι και ηγέτης. Ωστόσο, κάθε ηγέτης θα πρέπει να είναι και διοικητής διαφορετικά θα κυριαρχούσε χάος σε κάθε στέλεχος και στον οργανισμό ευρύτερα (Marquis & Huston, 2011). Η πραγματική πρόκληση είναι να συνδυαστεί η ισχυρή ηγεσία με την ισχυρή διοίκηση και να χρησιμοποιηθεί η μια για να ισορροπήσει την άλλη (Kotter, 2011).

Οι manager είναι οι άνθρωποι στους οποίους έχει ανατεθεί αυτό το καθήκον διοίκησης και θεωρείται ότι επιτυγχάνουν τους επιθυμητούς στόχους μέσω των βασικών λειτουργιών του σχεδιασμού και του προϋπολογισμού, της οργάνωσης και της στελέχωσης, της επίλυσης προβλημάτων και του ελέγχου (Kotter, 2001).

Όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2015) «διοικητικό στέλεχος είναι το άτομο το οποίο έχει την ευθύνη και το δικαίωμα της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων μιας οργάνωσης ασκώντας τις λειτουργίες της διοίκησης». Οι διοικητές είναι υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα άλλων ανθρώπων αλλά ταυτόχρονα έχουν και το δικαίωμα άσκησης εξουσίας πάνω σε αυτούς (Μπουραντάς, 2015).

Ο Χυτήρης (2017) αναφέρει ότι «Διοίκηση (Management) είναι η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών του Διοικείν, οι οποίες είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού» (Χυτήρης 2017).

Ο Yukl (2010) καταγράφει στο βιβλίο του *Ηγεσία στους Οργανισμούς* ότι σύμφωνα με τον ορισμό που έδωσε ο Rost το μάνατζμεντ είναι μια σχέση εξουσίας που υπάρχει μεταξύ του μάνατζερ και των υφισταμένων με σκοπό την παραγωγή και πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Ενώ όρισε την ηγεσία ως μια σχέση επιρροής πολλών κατευθύνσεων μεταξύ ηγέτη και οπαδών με κοινό στόχο την πραγματοποίηση ουσιαστικών αλλαγών. Υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών καθώς ασκούν αμοιβαία επίδραση με μη καταναγκαστικό τρόπο για να αποφασίσουν ποιες αλλαγές θέλουν να κάνουν. Ο μάνατζερ μπορεί να είναι ηγέτης αλλά μόνο όταν διαθέτει την ικανότητα επιρροής στις σχέσεις που αναπτύσσει με τους υφισταμένους του. Η ηγετική ικανότητα δεν είναι απαραίτητη για τον μάνατζερ ώστε να είναι αποτελεσματικός στην εργασία του (Yukl, 2010).

Οι μάνατζερ επικεντρώνονται στον συντονισμό και στην αξιοποίηση των πόρων που είναι διαθέσιμοι, εφαρμόζοντας όλες τις λειτουργίες της διοίκησης που είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, ο έλεγχος, η στελέχωση, η αξιολόγηση, η διαπραγμάτευση και η εκπροσώπηση. Οι μάνατζερ επίσης διαθέτουν εξουσία, ευθύνη, δύναμη που προσδιορίζεται από τον οργανισμό και την δυνατότητα να εξουσιοδοτούν.

Πίνακας 3. Οι ρόλοι του μάνατζερ

<ul style="list-style-type: none"><li>-Αποσαφηνίζει τη δομή του οργανισμού.</li><li>-Επιλέγει τα μέσα με τα οποία θα πετύχει τους στόχους του οργανισμού.</li><li>-Αναθέτει και συντονίζει τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του προσωπικού, άλλοτε ενθαρρύνοντας και άλλοτε παρακινώντας τους, όπως κρίνει απαραίτητο την στιγμή εκείνη.</li><li>-Αξιολογεί τα αποτελέσματα και παρέχει ανατροφοδότηση.</li></ul>
--

Πηγή: Sullivan (2013).

Ο ρόλος του μάνατζερ είναι πολυδιάστατος. Μπορεί να εκτελεί καθήκοντα εικονικού ηγέτη, να λαμβάνει αποφάσεις, να επιβραβεύει τους εργαζομένους, να διαχειρίζεται συγκρούσεις, να επιλύει προβλήματα. Ο μάνατζερ βοηθά στον προγραμματισμό των εργασιών, στο σχεδιασμό τους, δίνει κατευθυντήριες οδηγίες και συνεχώς αναπροσαρμόζει και ελέγχει την εξέλιξη αυτών.

Ο Henry Mintzberg (1973), ένας από τους πιο πρόσφατους ερευνητές της διαδικασίας του μάνατζμεντ, περιέγραψε τη φύση της δουλειάς του μάνατζερ επικεντρωμένη γύρω από τρία βασικά θέματα: την πληροφόρηση, θέματα αποφάσεων και διαπροσωπικά θέματα. Το θέμα της πληροφόρησης αναφέρεται στη συλλογή, παρακολούθηση, διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον στις ομάδες εργασίας. Το θέμα των αποφάσεων αναφέρεται στη λήψη σημαντικών αποφάσεων για τον οργανισμό όπως κατανομή των λιγιστών πόρων, ανταμοιβών και ποινών των εργαζομένων και στις διαπραγματεύσεις με τους εργαζόμενους και τους υπόλοιπους. Στα διαπροσωπικά θέματα περιλαμβάνονται η εκπαίδευση και η παρακίνηση του προσωπικού, λειτουργώντας ως εκπρόσωπος, διευκολύνοντας την επικοινωνία μεταξύ διαφόρων ομάδων, λειτουργώντας ως σύνδεσμος (Langabeer & Helton, 2016).

Πίνακας 4. Διαφορές μάνατζερ-ηγέτη

ΜΑΝΑΤΖΕΡ	ΗΓΕΤΗΣ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διορίζειται.</li> <li>• Χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη (εξουσία).</li> <li>• Δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες.</li> <li>• Ελέγχει.</li> <li>• Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική.</li> <li>• Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια.</li> <li>• Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση.</li> <li>• Αποδέχεται την πραγματικότητα.</li> <li>• Βραχυπρόθεσμη προοπτική.</li> <li>• Κάνει τα πράγματα σωστά.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναδεικνύεται.</li> <li>• Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη.</li> <li>• Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει.</li> <li>• Κερδίζει εμπιστοσύνη.</li> <li>• Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα.</li> <li>• Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια.</li> <li>• Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί.</li> <li>• Ερευνά την πραγματικότητα.</li> <li>• Μακροπρόθεσμη προοπτική.</li> <li>• Κάνει τα σωστά πράγματα.</li> </ul>

Πηγή: Μπουραντάς (2015).

Οι ιδιότητες του ηγέτη και του μάνατζερ είναι πολύ στενά συνδεδεμένες και συνήθως οι καλοί μάνατζερ είναι και καλοί ηγέτες χωρίς όμως αυτό να είναι ο κανόνας. Οι διαφορές τους όμως είναι πολλές και έντονες δηλαδή ο ηγέτης έχει όραμα,



βρίσκεται στην πρώτη γραμμή, κινείται πάντα προς τα εμπρός, ρισκάρει και προκαλεί. Ο μάνατζερ είναι κυρίως προσανατολισμένος στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Sullivan, 2013).

Οι λειτουργίες και οι ρόλοι της ηγεσίας και του μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικές και αλληλοεπηρεαζόμενες. Η προσπάθεια να συνδυαστούν αποτελεί πρόκληση αλλά αποτελεί εχέγγυο για την εξασφάλιση των υψηλότερων επιδόσεων και ταυτόχρονα της μεγαλύτερης ικανοποίησης των υφισταμένων (Kotter, 2011).

Σύμφωνα με τον Zaleznik (1977) οι μάνατζερ και οι ηγέτες είναι δύο πολύ διαφορετικές έννοιες. Ωστόσο, οι οργανισμοί χρειάζονται τόσο τους μάνατζερ όσο και τους ηγέτες για να επιβιώσουν και να πετύχουν.

Οι στόχοι των μάνατζερ προκύπτουν από τις ανάγκες και όχι από τις επιθυμίες, υπερέχουν στην εξουδετέρωση των συγκρούσεων μεταξύ ατόμων ή τμημάτων, καλύπτοντας όλες τις πλευρές διασφαλίζοντας παράλληλα την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού.

Οι ηγέτες υιοθετούν προσωπικές, ενεργητικές αντιλήψεις προς τους στόχους. Αναζητούν τις ευκαιρίες και τις ανταμοιβές, εμπνέουν τους υφισταμένους και δίνουν ώθηση στη δημιουργική διαδικασία με τη δική τους ενέργεια. Οι σχέσεις τους με τους εργαζόμενους και τους συναδέλφους είναι έντονες και στο εργασιακό τους περιβάλλον επικρατεί συχνά χάος και η έλλειψη δομής.

Επίσης, διέκρινε τις διαφορές τους σε τέσσερα σημεία: τους στόχους, το έργο, τις σχέσεις με τα άλλα άτομα και την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους.

-Οι στόχοι.

Οι μάνατζερ τείνουν να επιλέγουν μια απρόσωπη και μάλλον παθητική στάση απέναντι στους στόχους που προκύπτουν από τις ανάγκες του οργανισμού και όχι από τις επιθυμίες τους.

Οι ηγέτες υιοθετούν προσωπική ενεργητική στάση και όχι αντιδραστική, διαμορφώνουν ιδέες. Ασκούν επιρροή, αλλάζουν την διάθεση και την ψυχολογία, προκαλούν τη φαντασία και τις προσδοκίες δημιουργώντας ιδιαίτερες επιθυμίες ώστε να οδηγήσουν τους υφισταμένους στους επιθυμητούς στόχους.

-Το έργο.

Η άποψη των μάνατζερ για το έργο είναι ότι πρόκειται για μια ενεργή διαδικασία, αφορά στον συνδυασμό ατόμων και ιδεών που αλληλεπιδρούν για να δημιουργήσουν στρατηγικές και να λάβουν αποφάσεις. Οι μάνατζερ βοηθούν στον προγραμματισμό και στον συντονισμό. Αντιμετωπίζουν τις εντάσεις και τα προβλήματα συντηρητικά περιορίζοντας τις επιλογές για λύσεις, αποφεύγοντας με τον τρόπο αυτό την ανάληψη του ρίσκου. Προσπαθούν να ενισχύσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων χρησιμοποιώντας συχνά ανταμοιβές ή και τιμωρίες.

Οι ηγέτες αναπτύσσουν νέες προσεγγίσεις σε μακροχρόνια προβλήματα και σε ανοιχτά ζητήματα, προβάλλουν τις ιδέες τους σε εικόνες που διεγείρουν τους ανθρώπους προσπαθώντας να παρακινήσουν και να επηρεάσουν τους υφισταμένους αναλαμβάνοντας το ρίσκο.

-Σχέσεις με τους άλλους.

Οι μάνατζερ προτιμούν τη συνεργασία με τους ανθρώπους αποφεύγοντας τη μοναχική δραστηριότητα διατηρώντας όμως χαμηλά επίπεδα συναισθηματικής δέσμευσης.

Οι ηγέτες δίνουν έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις, επικοινωνούν με τους υφισταμένους στέλνοντας σαφή μηνύματα και όχι σήματα.

-Η εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους.

Οι μάνατζερ βλέπουν τους εαυτούς τους ως συντηρητές και ρυθμιστές της υπάρχουσας τάξης από όπου απολαμβάνουν και προνόμια.

Οι ηγέτες δεν ανήκουν ποτέ στους οργανισμούς που εργάζονται. Δεν συμβιβάζονται με το κατεστημένο αλλά είναι πάντα έτοιμοι για αλλαγές (Zaleznik, 1977)



### 1.3 Επίσημη και ανεπίσημη ηγεσία

Η ηγεσία μπορεί να είναι επίσημη ή τυπική και ανεπίσημη ή άτυπη.

Επίσημη ή τυπική (formal leadership) είναι η ηγεσία που ασκείται από άτομα που τους έχει ανατεθεί, έχουν διοριστεί ή εκλεγεί από

τον οργανισμό, η νόμιμη αρμοδιότητα να αναλάβουν επίσημη θέση εξουσίας.

Ανεπίσημη ή άτυπη (informal leadership) είναι η ηγεσία που ασκείται από ένα μέλος του προσωπικού που δεν κατέχει θέση ισχύος αλλά μπορεί να ασκήσει επιρροή. Η ανεπίσημη ηγεσία εξαρτάται πρωτίστως από τις γνώσεις και την εμπειρία του ατόμου, το κύρος της εξειδίκευσης αλλά κυρίως από την προσωπική του ικανότητα να πείθει και να καθοδηγεί τους άλλους.

Στην επίσημη ηγεσία η επιρροή ασκείται από πάνω προς τα κάτω ενώ δεν συμβαίνει το ίδιο στην ανεπίσημη όπου η επιρροή ασκείται προς όλες τις κατευθύνσεις ακόμα και έξω από τον οργανισμό (Sullivan 2013, Uhl-Bien et al., 2016).

#### 1.4 Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη

Για μία ολοκληρωμένη και σαφέστερη εικόνα για την ηγεσία, πρέπει να αναφερθεί ένα επίσης θεμελιώδες στοιχείο, τα συστατικά στοιχεία του ατόμου που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας δηλαδή, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που απαιτεί η αποτελεσματική άσκηση ηγετικής συμπεριφοράς.

Αναρίθμητες βιβλιογραφικές αναφορές υπάρχουν που παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη αλλά σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) οι βασικές συνιστώσες του ηγέτη είναι δύο:

-η διάθεσή του για άσκηση ηγεσίας και ο χαρακτήρας της συμπεριφοράς που καθορίζονται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, όπως κίνητρα, αξίες, πιστεύω κ.α.

-η ικανότητά του να ασκεί ηγεσία αποτελούμενη από πολλές επιμέρους ικανότητες.

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, παρόλο που μέσα στην πορεία του χρόνου αναπτύσσονται, συνήθως διαμορφώνονται στα πρώτα έτη της ηλικίας και της επαγγελματικής σταδιοδρομίας και καθορίζουν τη διάθεση του ατόμου να ασκήσει ηγεσία αλλά και το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς. Έχει ωστόσο σημειωθεί ότι η ηλικία δεν παίζει ρόλο στην ανάπτυξη των ικανοτήτων που καθορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να ασκήσει τους ηγετικούς ρόλους και λειτουργίες.

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι ικανότητες είναι στοιχεία ενός αρμονικού συστήματος που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά και τον ηγέτη. Η ισορροπία του συστήματος μπορεί να διαταραχθεί από την απουσία ενός και μόνο στοιχείου ή από την σκοτεινή πλευρά των ηγετικών στοιχείων.

Τα στοιχεία των ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων καθορίζονται από την απαιτούμενη ηγετική συμπεριφορά αναλόγως της κατάστασης.

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη είναι τα εξής:

-το όραμα: η ανάγκη για επιτεύγματα, η ικανοποίηση από την ύπαρξη υψηλών προσδοκιών, η αίσθηση της αποστολής, η ανάληψη προκλητικών καθηκόντων και κινδύνων και η επίτευξη των στόχων. Ο ηγέτης είναι οραματιστής, προσβλέπει σε ένα καλύτερο μέλλον και για να το πετύχει δεν διστάζει να παίρνει πρωτοβουλίες, να εργάζεται σκληρά με πάθος και επιμονή ακόμα και να προκαλέσει το κατεστημένο.

-ανάγκη για αυτοεκτίμηση, αναγνώριση: ο ηγέτης είναι φιλόδοξο άτομο με τεράστιες αντοχές ώστε να πραγματοποιεί το όραμά του και να νοιώσει υπερήφανος για τις επιτυχίες του αλλά και την αναγνώριση της προσφοράς του από μικρότερες ή μεγαλύτερες κοινωνικές ομάδες.

-πίστη και δέσμευση στις αξίες: ένα δομημένο σύνολο αξιών που είναι πηγή πάθους, ενθουσιασμού και ενέργειας για την επίτευξη υψηλών στόχων, χαρακτηρίζει κάθε ηγέτη. Οι αξίες συνιστούν το ηθικό και ιδεολογικό υπόβαθρο που προσδίδει στην ηγετική συμπεριφορά γνησιότητα, συνοχή, συνέπεια καθώς και αξιοπιστία και αυθεντικότητα στον ηγέτη. Οι αξίες πρέπει να παραμένουν σταθερές στην αβέβαιη, πολύπλοκη, απαιτητική και αντιφατική σημερινή πραγματικότητα ώστε οι οπαδοί να τις αποδεχθούν πλήρως, να εμπιστευτούν τον ηγέτη ώστε πρόθυμα και εθελοντικά να τον ακολουθήσουν για την επίτευξη υψηλών στόχων και οραμάτων. Το σύνολο των αξιών απαρτίζεται από θεμελιώδεις-ανθρώπινες αξίες όπως ειλικρίνεια, σεβασμό, ακεραιότητα, δικαιοσύνη, εντιμότητα, ισότητα, διαφάνεια, αξιοπρέπεια αλλά και αξίες που αφορούν τους ρόλους και τη συμπεριφορά του ηγέτη. Οι αξίες είναι σημαντικές διότι επηρεάζουν τις προτιμήσεις ενός ηγέτη, την αντίληψή του για τα προβλήματα και τις επιλογές του στον τρόπο συμπεριφοράς του (Yukl, 2010).

-ανάγκη για δύναμη και επιρροή: πηγάζει από την ανεξαρτησία, την αυτονομία και την θέληση άσκησης επιρροής στους άλλους με σκοπό την επίτευξη στόχων που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την πρόοδο όλων.

Επίσης ο Μπουραντάς (2005) αναφέρει και άλλα χαρακτηριστικά που αφορούν κυρίως το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς είναι:

-αυτοπεποίθηση, θάρρος, κουράγιο: ο ηγέτης αναδεικνύεται και λειτουργεί μέσα σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον. Έτσι, η ηγεσία σημαίνει και προϋποθέτει αμφισβήτηση του κατεστημένου, ανάληψη πρωτοβουλιών, διαχείριση συγκρούσεων, πρόκληση και διαχείριση αλλαγών, λήψη αυστηρών-μη δημοφιλών αποφάσεων, αντιμετώπιση αβέβαιων και πολλές φορές αντιφατικών καταστάσεων και ανταγωνισμών. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει το θάρρος της γνώμης του, ψυχική δύναμη, αντοχή, ψυχραιμία, ισχυρή θέληση, αποφασιστικότητα, αυτοπεποίθηση και αυτογνωσία.

-εστίαση, επιμονή, πειθαρχία: ηγεσία σημαίνει όραμα, υψηλές προσδοκίες και στόχους, πρόοδο και αναζήτηση ενός καλύτερου μέλλοντος που συχνά προσκρούουν σε σειρά δυσκολιών και οδηγούν στην απογοήτευση και στην εγκατάλειψη ή ακόμα και στην αλλαγή του στόχου. Η ισχυρή θέληση του ηγέτη για την πραγματοποίηση του οράματος απαιτεί επιμονή, αντοχή, πειθαρχημένα, εστιασμένα και συνεχή προσπάθεια (Μπουραντάς 2005).

### 1.5 Ηγετικές ικανότητες

Ο Μπουραντάς (2005) υποστηρίζει ότι οι ηγετικές ικανότητες πρέπει να διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

-ικανότητες ρόλων, όπου οι ρόλοι που ασκούνται απαρτίζουν την ηγετική συμπεριφορά όπως η παρακίνηση, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού κ.α.

-μετα-ικανότητες, όπου μια ικανότητα αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη άλλων ή είναι κύριο στοιχείο των περισσοτέρων:

~η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων. Αφορά τον έγκαιρο εντοπισμό των προβλημάτων, των ευκαιριών, των αιτιών και των περιορισμών, την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και την εφαρμογή της καλύτερης λύσης στον σωστό χρόνο.

~συστημική σκέψη. Αναφέρεται στην αναλυτική και συνθετική σκέψη και σχετίζεται με τις ικανότητες λήψης αποφάσεων-επίλυσης προβλημάτων, διαμόρφωσης στρατηγικής, ανάπτυξης δομών και οργάνωσης και της δια βίου μάθησης.

~ικανότητα επικοινωνίας. Είναι απαραίτητη για την άσκηση των ηγετικών ρόλων και της ηγετικής συμπεριφοράς με τον κατάλληλο χαρακτήρα. Αφορά την αποτελεσματική μετάδοση των μηνυμάτων, την αποτελεσματική ακρόαση, την αποτελεσματική χρήση του προφορικού και γραπτού λόγου-της φωνής και του

σώματος καθώς και την επιθυμία για ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία με τους άλλους.

~συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει πλήθος ικανοτήτων όπως: η αυτεπίγνωση, η αυτορρύθμιση, η ενσυναίσθηση (Μπουραντάς 2005).

#### 1.6 Η αναγκαιότητα της ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Bennis (2009) σε έναν κόσμο τόσο περίπλοκο και ρευστό η ύπαρξη των ηγετών είναι απαραίτητη. Η ποιότητα της ζωής εξαρτάται από την ποιότητα των ηγετών. Είναι απαραίτητοι σε όλους τους τομείς, σε όλους τους οργανισμούς και σε όλους τους θεσμούς. Είναι απαραίτητοι σε κάθε κοινότητα, εταιρεία και χώρα.

Υπάρχουν τρεις βασικοί λόγοι που εξηγούν γιατί οι ηγέτες είναι απαραίτητοι:

- Η επιτυχία ή η αποτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την ποιότητα των αποφάσεών τους.
- Η αναγκαιότητα της ύπαρξης οδηγιών και στηριγμάτων. Οι καλύτεροι ηγέτες λειτουργούν εμπνέοντας τους οπαδούς και πραγματοποιώντας τα όνειρά τους.
- Η ακεραιότητα των κρατικών θεσμών. Οι ηγέτες πρέπει να ηγούνται με διαφάνεια, με υπευθυνότητα και δίκαια, μακριά από τη διαφθορά και τα σκάνδαλα (Bennis, 2009).

Οι Antonakis και Day, (2018) αναφέρουν ότι σε επίπεδο επίβλεψης ο ηγέτης απαιτείται να συμπληρώνει τα συστήματα του οργανισμού, να επιλύει περίπλοκες καταστάσεις και κοινωνικά προβλήματα. Σε στρατηγικό επίπεδο, ο ηγέτης απαιτείται να κατευθύνει και να οδηγεί τους οικονομικούς πόρους του οργανισμού και τους ανθρώπινους πόρους προς την κατεύθυνση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού ενώ παράλληλα να διασφαλίσει ότι οι λειτουργίες του οργανισμού ευθυγραμμίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον, λόγω της αλληλεπίδρασης του με αυτό. Έτσι από λειτουργικής άποψης, ο ηγέτης είναι αυτός που «συμπληρώνει» ότι δεν μπορεί η ομάδα να χειριστεί επαρκώς.

Για τον οργανισμό, ο ηγέτης πρέπει να παρακολουθεί το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, να διατυπώνει μια στρατηγική βασισμένη στα δυνατά και στα αδύναμα σημεία του οργανισμού, στις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον, να επικοινωνεί το όραμα και να εμπνέει, να παρέχει κοινωνικό-συναισθηματική υποστήριξη, να ανταμείβει και να επιβάλλει κυρώσεις και να καταγράφει τα αποτελέσματα συγκρίνοντάς τα με τους επιθυμητούς στόχους του οργανισμού. Ορισμένα στοιχεία της ηγεσίας εξισώνονται με αυτά των μάνατζερ δημιουργώντας ένα θολό τοπίο. Παρά όλα αυτά ο ηγέτης δεν ηγείται μόνο μέσα στον

οργανισμό αλλά και έξω από αυτόν. Σαφώς η στοχοπροσηλωμένη επιρροή έχει στοιχεία παρακίνησης που μπορεί να οριστεί ως ηγεσία. Επίσης η στοχοπροσηλωμένη εξειδίκευση πρέπει να προηγείται της επικοινωνίας του οράματος για να εξασφαλιστεί η σωστή επιλογή αυτού. Έτσι, η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι οι δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος που θα έχει αξία μόνο αν ο ηγέτης έχει δύναμη να το χρησιμοποιήσει κατάλληλα (Antonakis & Day, 2018).

### 1.7 Πηγές δύναμης της ηγεσίας

Πριν την ανάλυση των πηγών δύναμης θα πρέπει να διευκρινιστούν οι έννοιες της ισχύος, της επιρροής και της εξουσίας.

-Η εξουσία αναφέρεται στα δικαιώματα, τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις που συνδέονται με μια θέση στον οργανισμό. Η λήψη αποφάσεων είναι μια πηγή εξουσίας. (Yukl, 2010).

-Η ισχύς σχετίζεται με την ηγεσία διότι αποτελεί μέρος της διαδικασίας επιρροής. Οι ηγέτες έχουν ισχύ επειδή έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν τα πιστεύω, τις συμπεριφορές και την πορεία δράσης των υφισταμένων. Όταν συμβαίνει αυτό, ο ηγέτης επιτυγχάνει να κατευθύνει τους υφισταμένους να υποστηρίξουν αυτά που ο ίδιος αποφασίζει (Northouse, 2004).

- Η επιρροή είναι η δύναμη που ασκεί ο ηγέτης σε ένα άλλο άτομο με σκοπό να στρέψει τις σκέψεις, τις ιδέες και τα συναισθήματα του άλλου προς την κατεύθυνση που εκείνος επιθυμεί. Το αν ο ηγέτης θα επιτύχει να τον επηρεάζει και σε ποιόν βαθμό θα συμβεί αυτό θα εξαρτηθεί από τον ίδιο, το άλλο άτομο και τη συγκεκριμένη κατάσταση εντός της οποίας αλληλεπιδρούν οι δύο πλευρές.

Η ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία που σημαίνει ότι η ενέργεια του ηγέτη θα προκαλέσει τη δράση ή την αντίδραση των υφισταμένων και αντίθετα. Η επιρροή προς μια κατεύθυνση έχει την τάση να αυξάνει την επιρροή και προς άλλες κατευθύνσεις. Χωρίς επιρροή, ηγεσία δεν υφίσταται (Northouse, 2013).

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες γνωρίζουν ότι μπορούν να επηρεάσουν τους υφισταμένους μέσω της ισχύος και της εξουσίας. Οι πηγές άντλησης της ισχύος χωρίζονται σε δύο κατηγορίες (Yukl 2010):

-την «ισχύ θέσης» που προέρχεται από τη θέση ή το βαθμό που κατέχουν οι ηγέτες στον οργανισμό

-την «προσωπική ισχύ» που πηγάζει από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη ή από τους οπαδούς (Northouse, 2004).

Αναλυτικότερα:

-Η νομιμοποιημένη ισχύς που δίνει στον ηγέτη το δικαίωμα να κατευθύνει τη συμπεριφορά των υφισταμένων βάσει της θέσης του (Porter et al, 2003). Η νομιμοποιημένη ισχύς βασίζεται στην ιεραρχία και συνεχίζει να υφίσταται ακόμα και αν ο ηγέτης αποχωρήσει από αυτή τη θέση. Επίσης η ιεραρχική κατάταξη είναι συνδεδεμένη με το μέγεθος της ισχύος. Πιο αναλυτικά, όσο υψηλόβαθμο είναι το στέλεχος τόσο μεγαλύτερη και η ισχύς του (Yukl, 2010).

-Η ισχύς της ανταμοιβής απορρέει από την νομιμοποιημένη ισχύ και αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να προσφέρει ανταμοιβές ως αντάλλαγμα σε ένα άτομο για την επίτευξη των στόχων. Η ισχύς της ανταμοιβής παίζει σημαντικό ρόλο παίζει στην ικανότητα του υφισταμένου να αντιληφθεί και να εκτιμήσει την επιβράβευση που του δίνεται ή την ικανότητά του ηγέτη να την παρέχει. Για να έχει ο ηγέτης την ισχύ της ανταμοιβής, θα πρέπει να είναι αξιόπιστος. Τέτοιες ανταμοιβές μπορεί να είναι απτές όπως αυξήσεις, προαγωγές ή δώρα ή άυλες όπως αναγνώριση και έπαινοι (Porter et al, 2003).

-Η καταναγκαστική ισχύς απορρέει επίσης από την νομιμοποιημένη ισχύ και μέσω αυτής οι ηγέτες έχουν την δυνατότητα της επιβολής κυρώσεων ή τιμωριών στους υφισταμένους. Μπορεί να έχει και την μορφή της απειλής ή της προειδοποίησης όταν ο υφιστάμενος δεν συμμορφώνεται. Οι ηγέτες που λειτουργούν κατά αυτόν τον τρόπο δεν ενδιαφέρονται για τις ανάγκες και τις επιθυμίες των υφισταμένων αλλά μόνο για την επίτευξη των δικών τους στόχων. Αυτή η μορφή ισχύος θα πρέπει να χρησιμοποιείται με φειδώ γιατί μπορεί να επιφέρει τα αντίθετα αποτελέσματα (Uhl-Bien et al, 2016., Porter et al, 2003).

-Η ισχύς της αυθεντίας είναι πηγή προσωπικής ισχύος, σχετίζεται με τις γνώσεις, τις τεχνικές δεξιότητες, την εξειδίκευση και υφίσταται μόνο όταν οι άλλοι είναι εξαρτημένοι από τον ηγέτη αλλά και από την αναγνώρισή του ως καλή πηγή πληροφοριών και συμβουλών.

Αυτή η μορφή ισχύος παύει να υφίσταται όταν λήγει η εξάρτηση των υφισταμένων από τον ηγέτη, όταν για παράδειγμα οι γνώσεις του δεν έχουν πια αξία (π.χ. επίλυση ενός προβλήματος). Προκειμένου να διατηρήσουν την ισχύ της αυθεντίας οι ηγέτες αποφεύγουν την εξάπλωση και διάχυση των προσωπικών τους γνώσεων. (Yukl, 2010).

-Η ισχύς της αναφοράς είναι πηγή προσωπικής ισχύος βασίζεται στην προσωπική έλξη του υφισταμένου για τον ηγέτη-πρότυπο. Η εμφάνιση, το προσωπικό στυλ ή οι αξίες μπορούν να εμπνεύσουν



τον θαυμασμό του υφιστάμενου προς τον ηγέτη και αυτό είναι το κίνητρο για να αλλάξει την συμπεριφορά του και να προσπαθήσει να ταυτιστεί μαζί του. Όσοι ηγέτες έχουν αυτή τη μορφή ισχύος επηρεάζουν τους υφισταμένους σε μεγάλο βαθμό και εισπράττουν το σεβασμό και την εκτίμησή τους. Συνήθως είναι φιλικοί, αξιόπιστοι, ενδιαφέρονται για τις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων, είναι δίκαιοι και σέβονται τους υφισταμένους (Vecchio, 1997).

Μια άλλη πηγή ισχύος είναι αυτή των πληροφοριών μπορεί να είναι είτε προσωπική είτε ισχύς θέσεως και αφορά στον έλεγχο των πληροφοριών, την προσέγγιση και την διάδοσή τους. Αυτή η μορφή ισχύος αφορά όλους όσους έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν στην κλίμακα της ιεραρχίας. Το άτομο που ελέγχει τη ροή των πληροφοριών μπορεί να επηρεάσει τους άλλους, υφισταμένους-προϊσταμένους-ηγέτες. Επίσης μπορεί να αποκρύψει ή να διαστρεβλώσει τις πληροφορίες με στόχο την αύξηση της ισχύος του (Yukl, 2010).

#### 1.8 Διαδικασίες επιρροής

«*Η επιρροή είναι η πεμπτουσία της ηγεσίας*» αναφέρει χαρακτηριστικά ο Yukl (2010). Ο ηγέτης πείθει ασκώντας επιρροή ανάλογα με τον τρόπο που ο ίδιος επιλέγει να εκφραστεί και να συμπεριφερθεί (Σαρρής, 2001). Στους οργανισμούς η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από τον βαθμό επιρροής τους στους συνεργάτες και στους υφισταμένους. Όταν η επιρροή στρέφεται προς μια κατεύθυνση συνήθως επηρεάζονται και άλλες συνιστώσες. Η προσπάθεια επιρροής θεωρείται αποτελεσματική όταν το άμεσο αποτέλεσμα είναι το επιδιωκόμενο από τον ηγέτη.

Η επιρροή μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Ο Adolf Hitler, ο Stalin και ο Saddam Hussein επηρέαζαν τους οπαδούς με αρνητικό τρόπο εξυπηρετώντας τα δικά τους οράματα και επιθυμίες. Ενώ η Mother Teresa, η Florence Nightingale και ο Gandhi χρησιμοποιούσαν την ικανότητα επιρροής με θετικό τρόπο εστιάζοντας στις ανάγκες των άλλων και όχι τις δικές τους (Klann, 2007).

Οι τύποι των διαδικασιών επιρροής είναι τρεις, διαφέρουν ποιοτικά μεταξύ τους και μπορεί ο ηγέτης να χρησιμοποιήσει περισσότερους από έναν ανάλογα την περίπτωση.

Αναλυτικότερα:

-Συντελεστική συμμόρφωση: ο υφιστάμενος εκτελεί το αίτημα του ηγέτη διότι υπάρχει ο φόβος της τιμωρίας ή το κίνητρο της ανταμοιβής.

-Εσωτερίκευση: ο υφιστάμενος δεσμεύεται να πραγματοποιήσει τις προτάσεις του ηγέτη διότι συγκλίνουν με τις πεποιθήσεις και τις αξίες του. Σε αυτήν την περίπτωση δεν τίθεται θέμα ανταμοιβής ή τιμωρίας. Η αφοσίωση βασίζεται στις ιδέες και όχι στον ηγέτη.

-Προσωπική ταύτιση: ο υφιστάμενος μπορεί να μιμείται ή να υιοθετεί την συμπεριφορά και τις ιδέες του ηγέτη ίσως για να τον αποδεχθεί ώστε να ικανοποιήσει τις προσωπικές του ανάγκες ή ίσως για να διατηρήσει μια ευνοϊκή εικόνα για τον εαυτό του.

Ο Yukl (2010) παρουσιάζει αναλυτικά τι μπορούν να επηρεάσουν οι ηγέτες:

*"-τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη ή οι οπαδοί ερμηνεύουν τα εξωτερικά γεγονότα*

*-την επιλογή των στόχων και των στρατηγικών που ακολουθούν*

*-το κίνητρο για να πετύχουν τους στόχους*

*-την αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία των μελών*

*-την οργάνωση και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων εργασίας*

*-την κατανομή των πόρων στις δραστηριότητες και τους στόχους*

*-την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και της εμπιστοσύνης των μελών*

*-την εκμάθηση και τη διάχυση της νέας γνώσης από τα μέλη*

*-την υποστήριξη και τη συνεργασία από εξω-επιχειρησιακούς παράγοντες*

*-τον σχεδιασμό της επίσημης δομής, των προγραμμάτων και των συστημάτων του οργανισμού*

*-τις κοινές πεποιθήσεις και τις αξίες των μελών"* (Yukl 2010).

### 1.9 Η εμπιστοσύνη

Η εμπιστοσύνη είναι μια ψυχολογική κατάσταση που υφίσταται όταν ένα άτομο συναινεί στο να γίνει ευάλωτο σε κάποιον άλλον επειδή έχει θετικές προσδοκίες για την εξέλιξη των πραγμάτων, παρόλο που δεν ελέγχει εντελώς την κατάσταση.

Η εμπιστοσύνη είναι κύριο χαρακτηριστικό που συνδέεται στενά με την ηγεσία. Τα βασικά στοιχεία όπου στηρίζεται η εμπιστοσύνη και είναι ευθύνη του ηγέτη να τα δημιουργήσει είναι: η ακεραιότητα, η ικανότητα και η καλοσύνη (Μπουραντάς, 2015). Η εμπιστοσύνη στον ηγέτη έχει σημαντική σχέση με πολλά θέματα και με σημαντικά αποτελέσματα συμπεριλαμβανομένων της δέσμευσης στις αποφάσεις του ηγέτη, της δέσμευσης στον ίδιο τον οργανισμό, της μείωσης στην πρόθεση εγκατάλειψης της εργασίας, τα ενισχυμένα επίπεδα αποδοτικότητας και ικανοποίησης και την ενισχυμένη οργανωσιακή συμπεριφορά (Kramer, 2011). Η εμπιστοσύνη απαιτεί χρόνο για να χτιστεί αλλά μόνο λίγα λεπτά για να καταστραφεί. Η έλλειψή της μπορεί να έχει σοβαρές

αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση της ομάδας και του οργανισμού (Gandossy & Effron, 2004).

Οι οπαδοί που εμπιστεύονται έναν ηγέτη είναι πεπεισμένοι ότι τα δικαιώματα και τα συμφέροντά τους δεν θα καταπατηθούν. Οι μετασηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν κλίμα υποστήριξης για τις ιδέες τους, εν μέρει υποστηρίζοντας ότι η κατεύθυνσή τους θα είναι προς το συμφέρον όλων. Οι άνθρωποι είναι απίθανο να αναζητήσουν ή να ακολουθήσουν κάποιον που τον θεωρούν ανέντιμο ή υπάρχει η πιθανότητα εκμετάλλευσης. Έτσι, οι μετασηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης στους οπαδούς τους, γεγονός που με τη σειρά του συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης στην ομάδα και, τελικά, υψηλότερα επίπεδα απόδοσης της ομάδας.

Στη σημερινή εποχή οι σχέσεις εργασίας δεν είναι σταθερές και μακροπρόθεσμες αλλά αντιθέτως θεωρούνται περισσότερο σχέσεις εμπιστοσύνης.

Σε σύγχρονες οργανώσεις, όπου η εργασία είναι στενά τεκμηριωμένη και προσδιορισμένη, η εθελοντική συνεισφορά των εργαζομένων με βάση την εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη. Μόνο ένας έμπιστος ηγέτης θα μπορέσει να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν τους εαυτούς τους φτάνοντας στον μετασηματιστικό στόχο (Robbins & Judge 2013).

#### 1.10 Ηγεσία και ακολουθία

Οι οπαδοί είναι απαραίτητοι για το οικοδόμημα που είναι γνωστό ως ηγεσία, ειδικά λόγω της ευρέως αποδεκτής άποψης ότι η ηγεσία είναι μια σχέση επιρροής. Ηγεσία χωρίς οπαδούς δεν υφίσταται (Bligh, 2001).

Οι ηγέτες χρειάζονται τους οπαδούς και οι οπαδοί τους ηγέτες. Αν και οι ηγέτες με τους οπαδούς συνδέονται στενά, ο ηγέτης είναι αυτός που θα ξεκινήσει μια σχέση, θα δημιουργήσει τους δεσμούς επικοινωνίας και θα φέρει το βάρος της διατήρησης της σχέσης (Northouse, 2013).

Σύμφωνα με την Benn (2008) ως ακόλουθοι μπορεί να οριστούν εκείνα τα άτομα και ομάδες που αλληλεπιδρούν με τον ηγέτη ή με τις ιδέες του ηγέτη προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί ή οι στόχοι με αυτούς που επιδιώκει ο ηγέτης. Αυτή η έννοια εμπεριέχει την δυνατότητα της υπογραφής ή της προσκόλλησης σε ιδέες, διδάγματα ή μεθόδους. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τις επιλογές εξυπηρέτησης ή υποταγής ενός ατόμου (στόχοι κάποιου) σε κάποιον άλλον (άλλους στόχους). Επιπλέον, η ακολουθία μπορεί να υποδηλώνει ενθουσιασμό ή μιμητισμό. Συχνά υπάρχει

σύγχυση όσον αφορά την σειρά της αλληλουχίας και / ή την κατεύθυνση της ενέργειας δηλαδή αν ο ηγέτης αναλαμβάνει δράση για να κινηθεί ή να παρακινήσει τον οπαδό, ή αν ο οπαδός ενεργεί με πρόθεση να κινηθεί ή να παρακινήσει τον ηγέτη. Αυτό που συμβαίνει τελικά είναι ο ηγέτης είτε να κινείται πρώτος είτε να ασκήσει δύναμη και ο ακόλουθος να περιμένει τις οδηγίες και να αναλόγως να ανταποκριθεί.

Σε διαφορετικά στάδια της σταδιοδρομίας τους, ακόμα και σε διαφορετικές ώρες της εργάσιμης ημέρας οι περισσότεροι ηγέτες παίζουν και τους δύο ρόλους, του ηγέτη και του οπαδού.

Αυτό που διακρίνει ένα αποτελεσματικό από έναν αναποτελεσματικό οπαδό είναι η ενθουσιώδης, ευφυής και αυτοδύναμη συμμετοχή του στην επιδίωξη ενός οργανωτικού στόχου. Οι αποτελεσματικοί οπαδοί διαφέρουν ως προς τα κίνητρά τους προκειμένου να ακολουθήσουν τον ηγέτη και για τις αντιλήψεις τους για τον δικό τους ρόλο. Κάποιοι επιλέγουν την ακολουθία ως βασικό τους ρόλο και λειτουργούν ως μέλη της ομάδας που λαμβάνουν ικανοποίηση βοηθώντας στην προώθηση μιας αιτίας, μιας ιδέας, ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας ή, σπανιότερα, ενός ατόμου. Άλλοι είναι ηγέτες σε ορισμένες περιπτώσεις, αλλά επιλέγουν το ρόλο του οπαδού σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο.

Ορισμένοι δυνητικά αποτελεσματικοί οπαδοί αποκομίζουν κίνητρο από τη φιλοδοξία. Αποδεικνύοντας τον εαυτό τους στο ρόλο του οπαδού, ελπίζουν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των συναδέλφων και των ανωτέρων τους και να ανεβούν στην ιεραρχία. Αυτοί οι άνθρωποι δεν θεωρούν την ακολουθία ως ελκυστική από μόνη της. Παρόλα αυτά, μπορούν να γίνουν καλοί οπαδοί αν δεχτούν την αξία της εκμάθησης του ρόλου, μελετώντας τους ηγέτες από την οπτική γωνία του ακόλουθου και χρησιμοποιώντας τις δεξιότητες των ακολούθων, που θα τους κρατούν πάντα σε καλές θέσεις.

Ωστόσο, αναφέρει ο Kelley (1988) ότι η κατανόηση των κινήτρων και των αντιλήψεων δεν αρκεί αφού οπαδοί με διαφορετικά κίνητρα μπορούν να αποδώσουν εξίσου καλά. Συνεπώς επιβεβλημένη ήταν η ανάγκη της μελέτης της συμπεριφοράς που οδηγεί σε αποτελεσματική και λιγότερο αποτελεσματική ακολουθία καταλήγοντας σε δύο διαστάσεις συμπεριφοράς:

~ πως σκέφτονται:

-ανεξάρτητη, κριτική σκέψη

-εξαρτημένοι, χωρίς κριτική σκέψη

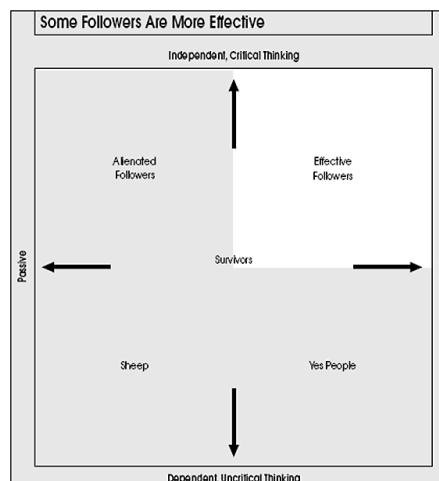
~ πως ενεργούν:

-παθητικοί

-ενεργητικοί

Το διάγραμμα που προκύπτει σύμφωνα με τις παραπάνω διακρίσεις προσδιορίζει πέντε υποδείγματα ακολούθων.

Εικόνα: 1. Υποδείγματα ακολούθων.



Πηγή: Kelley, 1988.

Από την άλλη, η Kellerman (2007) στο άρθρο της, διερευνά την εξελισσόμενη δυναμική μεταξύ ηγετών και υφισταμένων και αναπτύσσει μια άλλη τυπολογία που οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να προσδιορίσουν και να εκτιμήσουν πώς οι οπαδοί τους είναι διαφορετικοί ο ένας από τον άλλο. Χρησιμοποιώντας το επίπεδο εμπλοκής ενός οπαδού ή μιας ομάδας με έναν ηγέτη ως καθοριστικό παράγοντα, η συγγραφέας κατατάσσει και αυτή τους ακόλουθους σε πέντε τύπους.

Σύμφωνα με τον Kelley (1988) η κατάταξη είναι η εξής:

-Τα πρόβατα είναι παθητικά και αδιάκριτα, στερούνται πρωτοβουλίας και αίσθησης ευθύνης. Εκτελούν τα καθήκοντα που τους δίνουν και σταματούν.

-Οι άνθρωποι του «Ναι» μπορεί να είναι μια πιο ζωντανή ομάδα, αλλά το ίδιο απροσδόκητη. Εξαρτώμενοι από τον ηγέτη για έμπνευση, μπορούν να είναι αποσπασματικά επιθετικοί, ακόμη και δουλοπρεπείς. Ηγέτες με αδύναμη κρίση και αυτοπεποίθηση

τείνουν να τους αρέσουν και να σχηματίσουν συμμαχίες μαζί τους που μπορούν να μωραίνουν τον οργανισμό.

-Οι αλλοτριωμένοι οπαδοί έχουν κριτική και ανεξάρτητη σκέψη, αλλά είναι παθητικοί στην άσκηση του ρόλου τους. Κάτι, κάποια στιγμή, με κάποιο τρόπο τους «απενεργοποίησε». Συχνά είναι κυνικοί και σπάνια αντιτίθενται ανοιχτά στις προσπάθειες ενός ηγέτη.

- Οι «επιζήσαντες» είναι στο κέντρο του διαγράμματος, οι οποίοι διαρκώς πάνε όπου τους πηγαίνει ο άνεμος και ζουν με το σύνθημα «καλύτερα ασφαλής παρά λυπημένος». Είναι αυτοί που επιβιώνουν πάντα.

- Οι αποτελεσματικοί οπαδοί βρίσκονται στην επάνω δεξιά γωνία, οι οποίοι σκέφτονται για τον εαυτό τους και εκτελούν τα καθήκοντά τους και τις αποστολές τους με ενεργητικό τρόπο και αυτοπεποίθηση. Επειδή ρισκάρουν, είναι άτομα με πρωτοβουλία και ανεξάρτητα στην επίλυση προβλημάτων, παίρνουν σταθερά υψηλές βαθμολογίες από συναδέλφους και πολλούς ανώτερους τους. Οπαδοί αυτού του είδους μπορεί να είναι μια θετική και αποδεκτή επιλογή για μερικά τμήματα ή για ολόκληρη τη ζωή - μια πηγή υπερηφάνειας και εκπλήρωσης (Kelley, 1988)

Η Kellerman το 2007 κατέταξε τους οπαδούς ως εξής:

-Οι απομονωμένοι οι οποίοι δε ενδιαφέρονται για τους ηγέτες, δεν γνωρίζουν τίποτα για αυτούς και δεν ανταποκρίνονται σε τίποτα. Γνωρίζουν μεν αλλά δεν κάνουν τίποτα υποστηρίζοντας έτσι το status quo εμποδίζοντας την αλλαγή και τη βελτίωση.

-Οι παρευρισκόμενοι οι οποίοι παρατηρούν αλλά δεν συμμετέχουν, γνωρίζουν τα πάντα γύρω τους αλλά σκοπίμως δεν συμμετέχουν.

-Οι συμμετέχοντες οι οποίοι συμμετέχουν σε κάποιο βαθμό όμως επενδύουν για το συμφέρον τους. Όταν υποστηρίζουν τον ηγέτη είναι περιζήτητοι και πολυπόθητοι. Όταν συμβαίνει το αντίθετο οι συνέπειες είναι καταστροφικές.

-Ακτιβιστές οι οποίοι είναι ενεργητικοί, πρόθυμοι και αφοσιωμένοι. Έχουν επενδύσει σε ανθρώπους και διαδικασίες, εργάζονται σκληρά για λογαριασμό του ηγέτη. Είναι πιστοί, ικανοί και άξιοι και βρίσκονται στον εσωτερικό κύκλο του ηγέτη.

-Αφοσιωμένοι οι οποίοι είναι απόλυτα δεσμευμένοι με τον ηγέτη. Μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την ευημερία τους για αυτόν δείχνοντας πλήρη αφοσίωση (Kellerman 2007).

Οι αποτελεσματικοί οπαδοί μοιράζονται μια σειρά από βασικές ιδιότητες:

- Διαχειρίζονται καλά τους εαυτούς τους. Παραδόξως, το κλειδί για να είναι κάποιος αποτελεσματικός οπαδός είναι η ικανότητα να σκέφτεται τον εαυτό του - να εξασκείται στον έλεγχο και την ανεξαρτησία και να δουλεύει χωρίς στενή παρακολούθηση. Ο ηγέτης μπορεί με ασφάλεια να μεταβιβάσει κάποιες αρμοδιότητες.

Μια άλλη πτυχή αυτής της παραδοξότητας είναι ότι οι αποτελεσματικοί οπαδοί βλέπουν τους εαυτούς τους ως ίσους των ηγετών που ακολουθούν. Είναι οι πιο κατάλληλοι να διαφωνήσουν ανοιχτά και χωρίς να απολογηθούν με την ηγεσία και λιγότερο πιθανό να εκφοβιστούν από την ιεραρχία και την οργανωτική δομή. Ταυτόχρονα, μπορούν να δουν ότι οι ηγέτες που ακολουθούν, με τη σειρά τους, βρίσκονται υπό την καθοδήγηση άλλων και προσπαθούν να εκτιμήσουν τους στόχους και τις ανάγκες της ομάδας και της οργάνωσης. Ανεπαρκείς οπαδοί, από την άλλη πλευρά, επενδύουν στην ιεραρχία και, βλέποντας τους εαυτούς τους ως υποτακτικούς, βυθίζονται στην απελπισία για την φαινομενική αδυναμία τους και προσπαθούν να χειραγωγούν τους ηγέτες για τους δικούς τους σκοπούς.

Οι αυτό-διαχειριζόμενοι οπαδοί δίνουν στους οργανισμούς ένα σημαντικό πλεονέκτημα κόστους επειδή εξαλείφουν μεγάλο μέρος της ανάγκης για περίτεχνα συστήματα εποπτείας που σε κάθε περίπτωση συχνά μειώνουν το ηθικό. Φυσικά δεν θέλουν όλοι οι ηγέτες να έχουν αυτό-διαχειριζόμενους υφισταμένους. Κάποιοι προτιμούν να έχουν πρόβατα ή τους οπαδούς που λένε πάντα «ναι».

- Δεσμεύονται στον οργανισμό και σε έναν σκοπό, σε μια ιδέα, σε μια αρχή ή σε ένα πρόσωπο εκτός του εαυτού τους. Η δέσμευση είναι μεταδοτική και έχει δύο ερμηνείες. Οι περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν να συνεργαστούν με συναδέλφους των οποίων οι καρδιές βρίσκονται στη δουλειά τους. Το ηθικό παραμένει υψηλό, οι εργασίες δεν καθυστερούν και εκτελούνται εγκαίρως. Επιπλέον, η εκτίμηση της δέσμευσης και ο τρόπος με τον οποίο δουλεύουν μπορεί να δώσει στα ηγετικά στελέχη ένα επιπλέον εργαλείο προκειμένου να κατανοήσουν, να διοχετεύσουν τις ενέργειες και την αφοσίωση τους στους υφισταμένους τους.

Από την άλλη πλευρά, οι οπαδοί που έχουν έντονη δέσμευση με στόχους που δεν συνάδουν με τους στόχους των οργανισμών τους μπορεί να έχουν καταστροφικά αποτελέσματα. Οι ηγέτες που

έχουν τέτοιους οπαδούς μπορεί να χάσουν ακόμη και τον έλεγχο των οργανισμών.

-Αναπτύσσουν τις ικανότητές τους και εστιάζουν τις προσπάθειές τους για την μέγιστη επίδραση. Οι καλοί οπαδοί αναλαμβάνουν ευχαρίστως την επιπρόσθετη δουλειά, αλλά πρώτα ανταποκρίνονται με εξαιρετικό τρόπο στις βασικές ευθύνες τους. Είναι καλοί κριτές των δικών τους δυνάμεων και αδυναμιών και συμβάλλουν θετικά στην ομάδα. Οι καλοί οπαδοί βλέπουν τους συναδέλφους ως συναδέλφους και όχι ως ανταγωνιστές.

-Είναι θαρραλέοι, αξιόπιστοι, έντιμοι, διορατικοί, και ειλικρινείς (Kelley,1988).

Η Kellerman (2007) αναφέρει ότι οι καλοί οπαδοί θα υποστηρίξουν ενεργά έναν ηγέτη που είναι καλός (αποτελεσματικός και ηθικός) και θα αντιταχθούν ενεργά σε αυτόν που είναι κακός (αναποτελεσματικός και ανήθικος). Οι καλοί οπαδοί επενδύουν χρόνο και ενέργεια για να κάνουν σωστές κρίσεις σχετικά με το ποιοι είναι οι ηγέτες τους και τι υπόσχονται. Στη συνέχεια, λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα (Kellerman, 2007).

### ***GREAT LEADERS START OFF AS GREAT FOLLOWERS***





## ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η επιστημονική μελέτη της ηγεσίας ξεκίνησε τον 20ο αιώνα εστιάζοντας στην ευρύτερη έννοια της ηγεσίας, όπως για παράδειγμα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ή τις συμπεριφορές του ηγέτη. Η σύγχρονη έρευνα όμως για την ηγεσία επικεντρώνεται περισσότερο στη συμπεριφορά και το στυλ ηγεσίας, στην ικανότητα αλλαγής του οργανισμού, στη διαδικασία επιρροής των άλλων ατόμων στο εσωτερικό ενός οργανισμού και στη σχέση αλληλεπίδρασης ηγέτη- οπαδού (Bass & Stogdill, 1990).

Οι θεωρίες για την ηγεσία δεν υπήρξαν στατικές αλλά δυναμικές μέσα στον χρόνο. Υπό αυτό το πρίσμα αυτό που θεωρείται «γνωστό» και «αποδεκτό» εξελίσσεται και μεταβάλλεται διαρκώς. Οι θεωρίες αυτές κατατάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες αναλόγως της προσέγγισης:

-Η προσέγγιση σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (leaders` trait approach). Η προσέγγιση αυτή υπονοεί ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται.

-Η προσέγγιση σύμφωνα με τη συμπεριφορά του ηγέτη (leaders` behavioral approach) όπου κατατάσσονται η θεωρία X-Ψ του McGregor, το διοικητικό πλέγμα των Blake & Mutton και το υπόδειγμα ενδυνάμωσης των υφισταμένων.

-Η προσέγγιση σύμφωνα με τις ενδεχόμενες καταστάσεις (contingency approach).

-Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας όπως είναι η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational), χαρισματική (charismatic), η συναλλακτική (transactional), η αυθεντική (authentic), η υπηρετούσα (servant), η ηθική (ethical) και η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence).

### 2.1 Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών (leaders` trait approach)

Στις αρχές του 20ου αιώνα τα χαρακτηριστικά των ηγετών ήταν αντικείμενο μελέτης για τους μελετητές προκειμένου να προσδιορίσουν ποιο ήταν εκείνο το στοιχείο που καθόριζε τον μεγάλο ηγέτη. Ουσιαστικά ήταν η πρώτη συστηματική προσπάθεια προσέγγισης της ηγεσίας. Η θεωρία που αναπτύχθηκε καλούνταν η «Θεωρία του Μεγάλου Άνδρα» επειδή ήταν εστιασμένη στον προσδιορισμό των έμφυτων ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών από σπουδαίους κοινωνικούς, πολιτικούς και στρατιωτικούς ηγέτες. Ένα άτομο θεωρούνταν ηγέτης επειδή είχε γεννηθεί στη «κατάλληλη» οικογένεια, συνήθως ευγενών, και συγκέντρωναν

συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία τα διαφοροποιούσαν και τα καθιστούσαν καλύτερα από τα υπόλοιπα (Grossman & Valiga, 2017). Σύμφωνα με τη θεωρία, κάποια άτομα γεννήθηκαν για να ηγηθούν και άλλα για να ηγούνται. Ο καθορισμός των γνωρισμάτων αυτών επιτεύχθηκε μετά από μελέτες που αφορούσαν τη ζωή των ηγετών κατά την πάροδο ετών. Επίσης μια συγκεκριμένη κατάσταση είναι αυτή που θα προβάλλει και θα αναδείξει τις ηγετικές ικανότητες ενός μεγάλου ηγέτη (Marquis & Huston, 2011).

Η θεωρία αυτή αμφισβητήθηκε, όταν στα μέσα του 20ου αιώνα, υπονοήθηκε ότι καμία ομάδα χαρακτηριστικών δεν διαφοροποιεί τους ηγέτες από τους μη ηγέτες. Η αδυναμία της θεωρίας ήταν ότι δεν δόθηκε η δέουσα προσοχή στην επίδραση τόσο των άλλων ατόμων όσο και της ίδιας της κατάστασης. Οι σύγχρονοι αντίπαλοι αυτών των θεωριών υποστηρίζουν ότι οι ηγετικές ικανότητες μπορούν να αναπτυχθούν και όχι να κληρονομηθούν (Northouse, 2004).

## 2.2 Η προσέγγιση σύμφωνα με την συμπεριφορά του ηγέτη (leaders` behavioral approach)

### 2.2.1 Τα βασικά στυλ ηγεσίας

Στις αρχές της δεκαετίας του 1950 οι κοινωνιολόγοι και οι συμπεριφοριστές ξεκίνησαν την παράλληλη μελέτη της διοίκησης με την ηγεσία. Όσο εξελισσόταν η θεωρία της ηγεσίας τόσο οι ερευνητές απέκλιναν από τη μελέτη των γνωρισμάτων τονίζοντας τις πράξεις του ηγέτη, δηλαδή το ύφος της ηγεσίας του.

Ο Lewin το 1951 και οι White και Lippitt το 1960 συνέβαλλαν σε μια αξιοσημείωτη αλλαγή όταν όρισαν τα ηγετικά πρότυπα που αργότερα ονομάστηκαν αυταρχικό, δημοκρατικό και εξουσιοδοτικό.

Συμπεριφορές του αυταρχικού ηγέτη:

- Ισχυρός έλεγχος.
- Κινητοποίηση εργαζομένων μέσω καταναγκασμού και με εντολές.
- Επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω.
- Μονομερή λήψη αποφάσεων.
- Έμφαση στη διαφορά του status.
- Τιμωρία στην άσκηση κριτικής.

Κατά την άσκηση της αυταρχικής ηγεσίας παρατηρείται μείωση της δημιουργικότητας, της αυτονομίας και των κινήτρων ενώ συνήθως η παραγωγικότητα είναι υψηλή. Αυτό το στυλ ηγεσίας

είναι αποτελεσματικό σε καταστάσεις κρίσης ενώ συναντάται συνήθως σε χώρους όπου η γραφειοκρατία δεσπόζει.

Συμπεριφορές του δημοκρατικού ηγέτη:

- Άσκηση λιγότερου ελέγχου
- Χρησιμοποίηση οικονομικών και ψυχολογικών κινήτρων.
- Διοίκηση μέσω υποδείξεων και καθοδήγησης.
- Επικοινωνία προς τα πάνω και προς τα κάτω.
- Συνεργατική λήψη αποφάσεων.
- Έμφαση στο «εμείς».
- Εποικοδομητική κριτική.

Η δημοκρατική ηγεσία προωθεί τη συνεργασία, την εξέλιξη και την αυτονομία των εργαζομένων. Σύμφωνα με μελέτες που έχουν γίνει έχει αποδειχθεί ότι αυτό το στυλ ηγεσίας είναι λιγότερο αποτελεσματικό σε σχέση με το αυταρχικό. Επίσης απαιτείται χρόνος διότι πολλοί εργαζόμενοι χρειάζονται συμβουλές και καθοδήγηση και αυτό μπορεί να απογοητεύσει αυτούς που θέλουν να λαμβάνουν γρήγορα αποφάσεις.

Συμπεριφορές του φιλελεύθερου ηγέτη:

- Μικρού βαθμού έλεγχος. Ανεκτικότητα
- Στήριξη ομάδας μέσω συμβουλών.
- Επικοινωνία προς τα άνω και προς τα κάτω.
- Ομαδική λήψη αποφάσεων.
- Έμφαση στην ομάδα.
- Μηδενική άσκηση κριτικής.

Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό όταν τα μέλη της ομάδας έχουν υψηλά κίνητρα και κατευθύνουν μόνοι τους τον εαυτό τους με αποτέλεσμα την αυξημένη δημιουργικότητά τους και κατά συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1940 και στις αρχές του 1950 οι θεωρητικοί αναθεώρησαν την άποψή τους ότι οι ηγέτες ασκούν ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες διαφοροποιούσαν το στυλ ηγεσίας ανάλογα με την επικρατούσα κατάσταση. Αυτό το συμπέρασμα οδήγησε στην θεωρία της *περιπτωσιολογικής* ηγεσίας ή της θεωρίας των *πιθανοτήτων* (Marquis & Huston, 2011).

### 2.2.2 Η θεωρία X-Ψ

Σημαντική στον τομέα της επίδρασης της συμπεριφοράς του ατόμου για την κινητοποίηση και την αύξηση της αποδοτικότητάς

του στην εργασία αποτέλεσε η μελέτη του McGregor την δεκαετία του 1960.

Η Christofer (2012) αναφέρεται αναλυτικά στον McGregor και στην θεωρία X και Ψ :

-Σύμφωνα με τη θεωρία X οι άνθρωποι γενικά είναι οκνηροί, δεν επιθυμούν να εργάζονται, αντιπαθούν την εργασία, αποφεύγουν να αναλάβουν πρωτοβουλίες και ευθύνες, δεν έχουν φαντασία, δεν αυτό-παρακινούνται και πρωτίστως αναζητούν την ασφάλεια. Προκειμένου να εργαστούν, θα πρέπει ο ηγέτης να τους ανταμείψει, να τους πιέσει, να τους εκφοβίσει ή και να τους τιμωρήσει (Gumuz et al., 2014).

- Σύμφωνα με τη θεωρία Ψ οι άνθρωποι δεν αντιπαθούν εκ φύσεως την εργασία, μπορούν να έχουν φιλοδοξίες και να παρακινούνται για την επίτευξη του έργου που τους έχει ανατεθεί. Είναι υπεύθυνοι και αυτοελέγχονται ανάλογα με τις επικρατούσες οργανωσιακές συνθήκες, χωρίς εξωτερικό έλεγχο. Επιπλέον, δεν στερούνται φαντασίας, εφευρετικότητας, δημιουργίας και επιζητούν την υπευθυνότητα (Christopher, 2012).

Ο McGregor υποστήριξε ότι η θεωρία X είναι ένα αποδεκτό στυλ ηγεσίας σε συγκεκριμένες περιόδους όπως σε μια οικονομική κρίση διότι υπάρχει ανάγκη για έλεγχο και πίεσης των απρόθυμων ατόμων για εργασία. Ενώ στη θεωρία Ψ δημιουργούνται σχέσεις και ενθαρρύνεται το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας (Western, 2008).

Ο McGregor ανέφερε ότι οι ηγέτες πρέπει να βοηθούν τα στελέχη τους για να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους, αντί να διοικούν και να ελέγχουν τους υφισταμένους τους. Με καλές πρακτικές διαχείρισης οι δυνατότητες για καλή επίδοση είναι τεράστιες, αν και σε μεγάλο βαθμό αναξιοποίητες (Kopelman & Prottas 2013).

### 2.2.3 Οι δυο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Μελέτες των πανεπιστημίων Ohio και Michigan

Οι μελέτες των πανεπιστημίων Ohio και Michigan, που πραγματοποιήθηκαν κατά την διάρκεια των δεκαετιών '50 και '60 σχεδόν ταυτόχρονα από ψυχολόγους, αναφέρονταν στους τύπους της ηγετικής συμπεριφοράς που πιθανώς έχουν επίδραση στην ικανοποίηση και την απόδοση των υφισταμένων.

#### Μελέτες του πανεπιστημίου Ohio

Χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγιο για την διεξαγωγή της έρευνας και έχοντας ως στόχο τον προσδιορισμό συγκεκριμένων κατηγοριών ηγετικής συμπεριφοράς και τη συχνότητα χρησιμοποίησής τους από τους ηγέτες, οι υφιστάμενοι κατέληξαν σε δύο τύπους συμπεριφοράς:

-ενδιαφέρον: οι εργασιακές σχέσεις του ηγέτη με τους υφισταμένους χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό των ιδεών των εργαζομένων και σεβασμό των συναισθημάτων τους. Ένας ηγέτης βοηθά τους εργαζομένους με τα προσωπικά τους προβλήματα, είναι φιλικός και προσιτός, αντιμετωπίζει όλους τους υπαλλήλους ως ισότιμους και εκφράζει την εκτίμηση και υποστήριξή του.

-αρχικής δομής: ο ηγέτης καθορίζει τον δικό του ρόλο και τον ρόλο των υφισταμένων για την επίτευξη των στόχων. Προσπαθεί να οργανώσει την εργασία, τις εργασιακές σχέσεις και τους στόχους. Ένας κορυφαίος αρχηγός είναι κάποιος που αναθέτει στα μέλη της ομάδας συγκεκριμένα καθήκοντα, αναμένει οι υφιστάμενοι να παραμείνουν σταθεροί στα συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης και δίνει έμφαση στις προθεσμίες.

### Μελέτες του πανεπιστημίου Michigan

Η έρευνα εστιάστηκε στον προσδιορισμό των σχέσεων ανάμεσα στην ηγετική συμπεριφορά, στις ομαδικές διαδικασίες και στις μετρήσεις της απόδοσης της ομάδας. Οι ερευνητές κατέληξαν σε δύο ηγετικές συμπεριφορές:

-συμπεριφορά προσανατολισμένη στον στόχο: ηγέτης με προσανατολισμό στην παραγωγή, που τονίζει τις τεχνικές ή λειτουργικές πτυχές της εργασίας, εστιάζοντας στην εκπλήρωση της αποστολής της ομάδας και μπορεί να αντιστοιχιστεί με την αρχική δομή στην μελέτη του πανεπιστημίου Ohio.

-συμπεριφορά προσανατολισμένη στις σχέσεις: ο ηγέτης δίνει έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις, δείχνοντας προσωπικό ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων, κατανοεί και αποδέχεται την ύπαρξη ατομικών διαφορών, υποστηρίζει και βοηθά στην εξέλιξή τους και μπορεί να αντιστοιχιστεί με το ενδιαφέρον στην μελέτη του πανεπιστημίου Ohio (Yukl 2010, Langton et al., 2016).

Σύμφωνα με τον Yukl (2010) υπάρχει και ένας τρίτος τύπος ηγετικής συμπεριφοράς, η συμμετοχική ηγεσία όπου η κύρια ενασχόληση του ηγέτη είναι η επιτήρηση της ομάδας και όχι του κάθε ατόμου ξεχωριστά. Τα ομαδικά συμβούλια ενθαρρύνουν την συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων, προωθούν την συνεργασία και την επικοινωνία καθώς και την επίλυση συγκρούσεων. Ο ρόλος του ηγέτη στα συμβούλια είναι να καθοδηγεί την υποστηρικτική, εποικοδομητική συζήτηση προς την κατεύθυνση της επίλυσης των προβλημάτων. Ωστόσο η συμμετοχή των υφισταμένων δε συνεπάγεται την αποποίηση των ευθυνών τους, αν και ο ηγέτης είναι ο μόνος υπεύθυνος για τις αποφάσεις και τα αποτελέσματα που θα προκύψουν (Yukl, 2010).

### 2.3 Η προσέγγιση σύμφωνα με τις ενδεχόμενες καταστάσεις (contingency approach).

#### 2.3.1 Το συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς των Tannenbaum και Schmidt

Οι Tannenbaum και Schmidt βασιζόμενοι στο έργο των Lewin και White στήριζαν την άποψη ότι στη διοίκηση απαιτούνται ποικίλες διαβαθμίσεις αυταρχικής και δημοκρατικής ηγετικής συμπεριφοράς. Επίσης θεωρούσαν ότι οι παράγοντες που καθόριζαν το ηγετικό στυλ ήταν η φύση της περίπτωσης, οι δεξιότητες των διοικούντων αλλά και οι ικανότητες των μελών της ομάδας.

Αν και η παραπάνω θεωρία συνεχίζει να εφαρμόζεται αποτελεσματικά από τα τέλη της δεκαετίας του 1970, οι θεωρητικοί άρχισαν να στηρίζουν την άποψη ότι η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από περισσότερες μεταβλητές όπως η κουλτούρα του οργανισμού, οι αξίες του ηγέτη και των οπαδών του, η εργασία, το περιβάλλον, η επιρροή του ηγέτη και η πολυπλοκότητα της περίπτωσης (Marquis & Huston, 2011).

Οι Tannenbaum και Schmidt στο άρθρο τους στο Harvard Business Review το 1958, «Πώς να επιλέξετε ένα μοτίβο ηγεσίας», έθεσαν μια σειρά από ηγετικές συμπεριφορές. Καθόριζαν επτά ξεχωριστά στάδια ηγεσίας ως μια συνέχεια, τα οποία κυμαίνονται από το να λένε στα μέλη της ομάδας την απόφασή τους, μέσω της πώλησης της ιδέας και της διαβούλευσης ή την παραχώρηση της λήψης αποφάσεων.

Έτσι σταδιακά από τις κοινωνικές επιστήμες προέκυψε η έννοια της «ομαδικής δυναμικής» με έμφαση στα μέλη της ομάδας και όχι μόνο στον ηγέτη. Οι ερευνητικές προσπάθειες των κοινωνικών επιστημόνων υπογράμμισαν τη σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων και της συμμετοχής αυτών στη λήψη αποφάσεων. Τα αποδεικτικά στοιχεία άρχισαν να αμφισβητούν την αποτελεσματικότητα της καθοδηγητικής ηγεσίας και δόθηκε μεγαλύτερη προσοχή στα προβλήματα των κινήτρων και των ανθρώπινων σχέσεων.

Οι παράγοντες ή οι δυνάμεις που θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι ηγέτες, προκειμένου να επιλέξουν πρακτικούς, επιθυμητούς και τους καταλληλότερους τύπους ηγεσίας, είναι τρεις:

-Οι δυνάμεις του ηγέτη: οι αξίες, το ύφος, η εκτίμησή του για τον κίνδυνο, η εμπιστοσύνη στους υφισταμένους, η κλίση του για ηγεσία, το αίσθημα ασφάλειας σε μια αβέβαιη κατάσταση

-Οι δυνάμεις των μελών της ομάδας: η εκτίμησή του ηγέτη για την ετοιμότητά τους και τον ενθουσιασμό τους να αναλάβουν ευθύνες

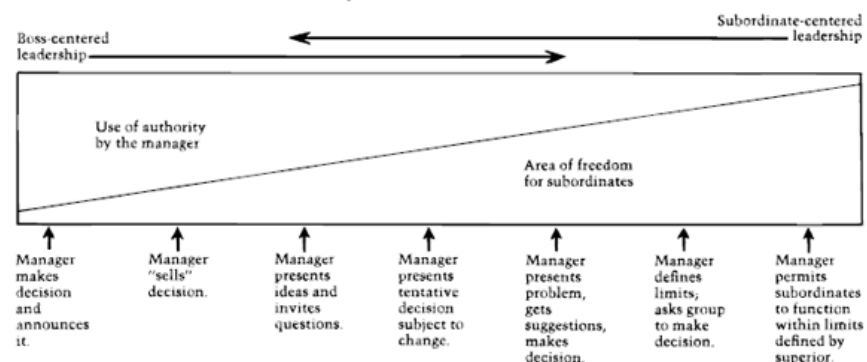
και το αντίθετο, αν ζητούν σαφείς οδηγίες ή προτιμούν περισσότερη ελευθερία, αν κατανοούν τους στόχους του οργανισμού

-Οι δυνάμεις της κατάστασης: χρονική πίεση, αποτελεσματικότητα του ομίλου, οργανωσιακή κουλτούρα.

Στο σχήμα 1 παρουσιάζεται το συνεχές ή το εύρος της πιθανής συμπεριφοράς της ηγεσίας. Στο αριστερό άκρο του φάσματος, η έμφαση δίνεται στον ηγέτη και σε ότι αυτόν τον ενδιαφέρει, πώς αυτός βλέπει τα πράγματα, πώς αυτός αισθάνεται για αυτούς. Στην πορεία προς το κέντρο η εστίαση μεταφέρεται όλο και περισσότερο στους υφισταμένους και σε ότι τους ενδιαφέρει, πώς αυτοί βλέπουν τα πράγματα, πώς αισθάνονται αυτοί για τους ίδιους. Κάθε είδος ενέργειας σχετίζεται με το βαθμό εξουσίας που χρησιμοποιεί ο ηγέτης και με το βαθμό ελευθερίας που παρέχεται στους υφιστάμενους. Οι ενέργειες που βρίσκονται στα αριστερά χαρακτηρίζουν τους ηγέτες που διατηρούν υψηλό βαθμό ελέγχου, ενώ εκείνες που υπάρχουν στα δεξιά χαρακτηρίζουν τους ηγέτες που ασκούν χαμηλό βαθμό ελέγχου. Σαφέστατα το ακραίο είναι το απόλυτο όμως η εξουσία και η ελευθερία έχουν και αυτές τους περιορισμούς τους.

Σχήμα: 1. Το συνεχές της συμπεριφορικής ηγεσίας.

ΕΧΗΒΙΤ 1 Continuum of Leadership Behavior



Πηγή: Tannenbaum και Schmidt, 1973

Οι Επτά συμπεριφορές Ηγεσίας:

1. Ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση και την ανακοινώνει: αυταρχικό στυλ ηγεσίας, δεν λαμβάνει υπόψη του άλλες απόψεις. Το πιο κατάλληλο σε μια κρίση όπου ο ηγέτης θέτει σαφείς οδηγίες και προσδοκίες.
2. Ο ηγέτης «πουλάει» την απόφασή του: αναλαμβάνει το ρόλο του υπεύθυνου για τη λήψη αποφάσεων και την υποστηρίζει. Προκειμένου να πείσει την ομάδα του, προσπαθεί να μειώσει τις αντιστάσεις τονίζοντας τα οφέλη που θα αποκομίσει η ομάδα. Είναι πολύτιμο αυτό το στυλ όταν χρειάζεται την υποστήριξη της ομάδας.

3. Ο ηγέτης παρουσιάζει την απόφασή του και καλεί σε ερωτήσεις. Εξακολουθεί να έχει τον έλεγχο, αλλά επιτρέπει στην ομάδα να διερευνά τις ιδέες για να κατανοήσει καλύτερα την απόφαση. Απαντά στην ομάδα του χωρίς τη δέσμευση να ακολουθήσει/εφαρμόσει τις απόψεις τους.

4. Ο ηγέτης παρουσιάζει μια προσωρινή απόφαση, η οποία υπόκειται σε αλλαγές. Σε αυτήν την περίπτωση ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις της ομάδας. Ο ηγέτης εντοπίζει και επιλύει το πρόβλημα, αλλά συμβουλευεται την ομάδα του πριν πάρει τη δική του απόφαση.

5. Ο ηγέτης παρουσιάζει το πρόβλημα, ακούει προτάσεις και στη συνέχεια λαμβάνει μια απόφαση. Η τελική λήψη της απόφασης ανήκει σε αυτόν αλλά τώρα η ευθύνη για εύρεση λύσης μοιράζεται με την ομάδα, η οποία μπορεί να επηρεάσει την τελική απόφαση.

6. Ο ηγέτης ορίζει τα όρια εντός των οποίων η ομάδα λαμβάνει την απόφαση. Τώρα η λήψη αποφάσεων βρίσκεται στην ομάδα. Ο ηγέτης ορίζει το πρόβλημα και ορίζει τα όρια εντός των οποίων μπορεί να λειτουργήσει η ομάδα, γεγονός που μπορεί να περιορίσει την τελική απόφαση.

7. Ο ηγέτης επιτρέπει στην ομάδα να λαμβάνει αποφάσεις, με την επιφύλαξη οργανωτικών περιορισμών. Η ομάδα έχει τόσο μεγάλη ελευθερία όσο ο ηγέτης είναι σε θέση να παραχωρήσει. Ο ηγέτης μπορεί να βοηθήσει την ομάδα και δεσμεύεται να σεβαστεί την απόφαση στην οποία αυτή καταλήγει (Tannenbaum & Schmidt, 1973)

### 2.3.2 Το διοικητικό πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίας των Blake και Mouton

Σύμφωνα με το πλέγμα των Blake και Mouton η εναλλαγή μεταξύ του αυταρχικού και δημοκρατικού στυλ ηγεσίας ανέδειξε πληθώρα συνδυασμών ενδιαφέροντος ή εστίασης που είχαν οι ηγέτες για την παραγωγικότητα, τα καθήκοντα, τους ανθρώπους και τις σχέσεις. Αξιολογώντας τους διαφορετικούς τομείς ο ηγέτης επέλεγε διαφορετικά στυλ ηγεσίας που θα ήταν κατάλληλα και αποτελεσματικά ανάλογα με την κατάσταση και τις ανάγκες του εργαζόμενου (Marquis & Huston, 2011).

Οι έρευνες των Blake και Mouton οδήγησαν σε μια τυπολογία ηγετικών στυλ που βασίζεται σε δύο διαστάσεις πάνω στη διοικητική σχάρα. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

-ο προσανατολισμός ή το ενδιαφέρον του ηγέτη για την επίτευξη των στόχων που έχουν άμεση σχέση με την παραγωγή όπως οι διαδικασίες, η ποιότητα, η παραγωγικότητα κ.α.

-ο προσανατολισμός ή το ενδιαφέρον του ηγέτη για τον άνθρωπο.

Στον άξονα X της διοικητικής σχάρας μετράται το ενδιαφέρον για την παραγωγή και στον άξονα Ψ το ενδιαφέρον για τους



ανθρώπους, σε κλίμακα από το 1 ως το 9. Μέσα από κατάλληλο τεστ, ο ηγέτης μπορεί να προσδιορίσει το προσωπικό του στυλ ηγεσίας καταγράφοντας τη συμπεριφορά του κατά την καθημερινή άσκηση ηγεσίας. Τα πιο αντιπροσωπευτικά από αυτά είναι:

-1,9 ή διοίκηση λέσχης όπου ο ηγέτης ενδιαφέρεται κυρίως για τον άνθρωπο, την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων, την παρακίνηση. Η ικανοποίηση των μελών της ομάδας θα οδηγήσει στην υλοποίηση των στόχων.

-9,1 ή διοίκηση καθηκόντων όπου ο προσανατολισμός του ηγέτη εστιάζεται στις υψηλές αποδόσεις της παραγωγής

-1,1 ή χρεωκοπημένη διοίκηση όπου ο ηγέτης δύσκολα διατηρεί τη θέση του

-9,9 ή διοίκηση ομάδας όπου ο ηγέτης χρησιμοποιεί και τις δύο διαστάσεις και οι συγγραφείς το θεωρούν ως το αποτελεσματικότερο

-5,5 ή ενδιάμεση διοίκηση όπου ο ηγέτης εστιάζεται μερικές φορές στον άνθρωπο ενώ άλλες στο έργο.

Ενώ κάθε ηγέτης υιοθετεί ένα βασικό, κυρίαρχο στυλ, ωστόσο υπάρχουν έκτακτες περιπτώσεις κατά τις οποίες μπορεί να υιοθετεί ένα άλλο στυλ για να επιτύχει έναν συγκεκριμένο στόχο (Μπουραντάς, 2015).

Σχήμα: 2. Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton



Πηγή: Μπουραντάς, 2015

### 2.3.3 Το συγκυριακό μοντέλο του Fiedler

Σύμφωνα με την προσέγγιση των πιθανοτήτων ο Fiedler θεωρώντας ότι κανένα στυλ ηγεσίας δεν είναι ιδανικό για όλες τις περιστάσεις, υποστήριξε και ενίσχυσε την άποψη της Follett. Από το σύνολο των ενδεχομενικών προσεγγίσεων το μοντέλο του Fiedler είναι το επικρατέστερο το οποίο συνδυάζει το κίνητρο εργασίας και τον προσανατολισμό-ενδιαφέρον με τη θέση ισχύος για να περιγράψει την αποτελεσματικότητα του ηγετικού στυλ σε συγκεκριμένες συνθήκες. Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας ασκούσαν μεγαλύτερη επίδραση από την ικανότητα του διοικούντα-διοικητή να είναι καλός ηγέτης.

Ως βασικές μεταβλητές καθιερώθηκαν η ισχύς που συνόδευε τη θέση του ηγέτη, ο στόχος που έπρεπε να επιτευχθεί και οι σχέσεις μελών-ηγετών (Marquis & Huston, 2011).

Οι συγγραφείς Gosling et al (2012) αναλύουν την άποψη του Fiedler για τα δύο στυλ ηγετών:

- προσανατολισμένοι στις ανθρώπινες σχέσεις
- προσανατολισμένοι στο καθήκον

Οι προσανατολισμένοι στο καθήκον ηγέτες τείνουν να λειτουργούν καλύτερα σε καταστάσεις όπου οι σχέσεις ηγέτη-μελών είναι καλές, τα καθήκοντα είναι καθορισμένα και υπάρχει ισχυρή ή μη (αλλά όχι μεσαία) θέση εξουσίας. Επίσης, είναι καλοί όταν τα καθήκοντα δεν είναι σαφή αλλά η θέση εξουσίας είναι ισχυρή. Η θέση εξουσίας επίσης μπορεί να τους βοηθήσει να ξεπεράσουν την μέτρια ως φτωχή σχέση ηγέτη-μέλους. Με άλλα λόγια ο προσανατολισμένος στο καθήκον ηγέτης είναι καλός όταν υπάρχει σαφήνεια ως προς τον έναν τουλάχιστον παράγοντα (Gosling et al, 2012).

Οι προσανατολισμένοι στις σχέσεις ηγέτες είναι καλοί σε άλλες καταστάσεις, όπου η αντιστοίχιση των πεποιθήσεων και της εμπιστοσύνης δεν μπορούν να θεωρηθούν δεδομένα, η θέση εξουσίας του ηγέτη είναι διφορούμενη και το έργο δεν είναι τόσο καλά δομημένο. Ανάλογα με τις μεταβλητές μια κατάσταση μπορεί να χαρακτηριστεί είτε «ευνοϊκή» είτε «δυσμενής» για τον ηγέτη. Οι ηγέτες μπορούν να υιοθετήσουν τους δικούς τους προσανατολισμούς, να διαφοροποιήσουν τις μεταβλητές έτσι ώστε να ταιριάζουν στο δικό τους στυλ.

Επίσης, οι σχέσεις ηγέτη-μελών, η δομή των καθηκόντων και η θέση εξουσίας επιβάλλουν τον έλεγχο της κατάστασης από τον ηγέτη. Οι σχέσεις ηγέτη-μελών αναφέρονται στον βαθμό πίστης, αξιοπιστίας και υποστήριξης που λαμβάνει ο ηγέτης από τους εργαζόμενους αλλά και τον βαθμό συνεργασίας τους. Σε μια ευνοϊκή σχέση ο ηγέτης έχει σαφή καθήκοντα και μπορεί να ανταμείψει ή να τιμωρήσει τους εργαζόμενους χωρίς πρόβλημα. Σε δυσμενή σχέση τα καθήκοντα συνήθως δεν είναι σαφή και η δύναμη του ηγέτη δεν είναι ισχυρή.

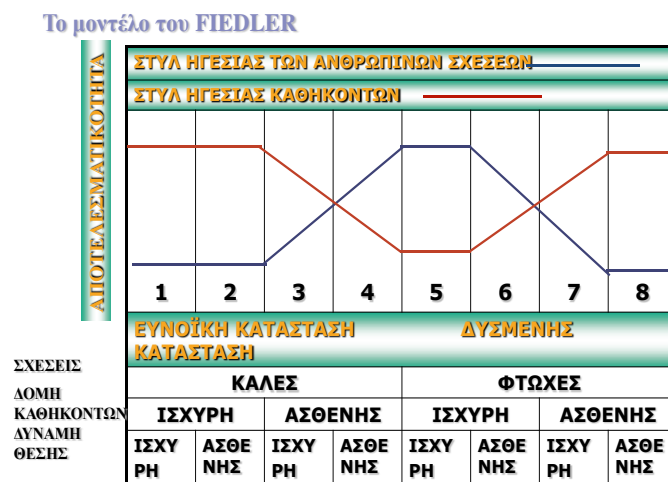
Η θέση εξουσίας αφορά τον βαθμό εξουσίας ή ισχύος που έχει παραχωρηθεί στον ηγέτη από τον οργανισμό προκειμένου να ανταμείψει ή να τιμωρεί τους υφιστάμενους. Η θέση εξουσίας του ηγέτη εξαρτάται από τον βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

Ο προσανατολισμένος στο καθήκον ηγέτης αισθάνεται ικανοποίηση με την επίτευξη των στόχων και ο απώτερος σκοπός του είναι οι μετρήσιμες βελτιώσεις της απόδοσης της ομάδας (π.χ. ένα νέο ρεκόρ πωλήσεων).

Ενώ ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος στις σχέσεις αναζητά την οικοδόμηση διαπροσωπικών σχέσεων, την ανάπτυξη ομάδων και αποζητά την μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών, τη θετική εικόνα του οργανισμού και του κλίματος (Gosling et al, 2012).

Προκειμένου να προσδιοριστεί ποιος τύπος ηγεσίας είναι κατάλληλος σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, ο Fiedler ανέπτυξε ένα συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο το «least preferred co-worker», όπου ο ηγέτης βαθμολογεί το χειρότερο μέλος της ομάδας με ορισμένα κριτήρια. Αν η περιγραφή του ηγέτη είναι ευνοϊκή για το χειρότερο μέλος της ομάδας, τότε ο ηγέτης υιοθετεί το στυλ «προσανατολισμένος στις σχέσεις». Στην αντίθετη περίπτωση, ο ηγέτης υιοθετεί το άλλο στυλ του «προσανατολισμένου στο καθήκον». Μια άλλη τεχνική που χρησιμοποιείται, όχι τόσο συχνά, για τον ίδιο σκοπό είναι η περιγραφή του καλύτερου και χειρότερου μέλους της ομάδας από τον ηγέτη. Αν οι διαφορές είναι σημαντικές τότε η συμπεριφορά του ηγέτη είναι προσανατολισμένη προς το καθήκον, αν όμως είναι μικρές τότε προσανατολίζεται στις ανθρώπινες σχέσεις (Μπουραντάς, 2015).

Εικόνα 2. Το συγκυριακό μοντέλο του Fiedler.



Πηγή: Μπουραντάς, 2015.

### 2.3.4 Η θεωρία του κύκλου ζωής των Hersey και Blanchard

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τους Hersey και Blanchard το 1969 σύμφωνα με την οποία ορισμένοι παράγοντες είναι καθοριστικοί για το στυλ ηγεσίας. Δεν είναι καθοριστικά μόνο τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη αλλά και εκείνα των υφισταμένων. Επιπλέον, η κατάσταση είναι ένας άλλος καθοριστικός παράγοντας και το στυλ ηγεσίας εξαρτάται από αυτήν (Hersey & Blanchard, 2011). Η θεωρία βασίζεται στο

μοντέλο της τρισδιάστατης ηγετικής αποτελεσματικότητας του Reddin και έχει αναθεωρηθεί πολλές φορές.

Η θεωρία προβλέπει ποιος τύπος ηγεσίας είναι καταλληλότερος σε κάθε περίπτωση βασιζόμενος στο επίπεδο ωριμότητας των εργαζομένων. Όσο οι άνθρωποι ωριμάζουν τόσο ο τρόπος ηγεσίας εστιάζεται λιγότερο στην εργασία και επικεντρώνεται περισσότερο στις σχέσεις (Marquis & Huston, 2011).

Η ηγετική συμπεριφορά προσδιορίζεται από δύο διαστάσεις:

-προσανατολισμό στα καθήκοντα όπου ο ηγέτης καθορίζει με σαφήνεια τους ρόλους των υφισταμένων, δίνει οδηγίες για την εκτέλεσή τους και ορίζει τους τρόπους και τις διαδικασίες δράσης

-προσανατολισμό στις ανθρώπινες σχέσεις όπου ο ηγέτης προασπίζεται τους υφισταμένους, έτσι ώστε με προθυμία, θέληση και με υψηλό ηθικό να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους.

Από τους συνδυασμούς αυτών των διαστάσεων προκύπτουν τέσσερα στυλ ηγεσίας:

-έντονος προσανατολισμός της συμπεριφοράς προς τα καθήκοντα και περιορισμένος προς τις ανθρώπινες σχέσεις (διευθυντικό στυλ)

- έντονος προσανατολισμός και προς τα καθήκοντα αλλά και προς τις σχέσεις (συμβουλευτικό στυλ)

- έντονος προσανατολισμός προς τις σχέσεις αλλά χαλαρός προς τα καθήκοντα (υποστηρικτικό στυλ)

-χαλαρός προσανατολισμός προς τις σχέσεις αλλά και προς τα καθήκοντα (εξουσιοδοτικό στυλ).

Η αποτελεσματικότητα των παραπάνω στυλ σχετίζεται με την ωριμότητα των υφισταμένων που προσδιορίζεται από την προθυμία και την ετοιμότητά τους να πετύχουν τους στόχους. Αναλόγως του βαθμού ωριμότητας, ο ηγέτης επιλέγει το καταλληλότερο στυλ (Μπουραντάς, 2015).

Οι Hersey και Blanchard (2011) δεν είχαν ονοματίσει τα τέσσερα στυλ ηγεσίας. Με την ανάπτυξη όμως της περιπτωσιολογικής ηγεσίας, αποκαλούν πλέον την τετράδα ως: «αποτελεσματική», «πώλησης», «συμμετοχής» και «ανάθεσης» (Hersey & Blanchard, 2011).

### 2.3.5 Το μοντέλο των Vroom-Yetton

Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε το 1973 και τα στυλ ηγεσίας που προτείνονται είναι συνδεδεμένα με:

-την περίσταση

-τον τρόπο που οι ηγέτες θα πρέπει να λαμβάνουν τις αποφάσεις αναλόγως της συμμετοχής ή όχι των υφισταμένων.

Τα πέντε στυλ ηγεσίας είναι:

-το πρώτο αυταρχικό στυλ I όπου η λήψη της απόφασης αφορά μόνο τον ηγέτη και απλώς την ανακοινώνει

-το δεύτερο αυταρχικό στυλ II όπου η λήψη της απόφασης ανήκει και πάλι στον ηγέτη συλλέγοντας πληροφορίες και από τους υφισταμένους που δεν είναι σίγουρο αν είναι γνώστες του προβλήματος

-το πρώτο συμβουλευτικό στυλ III όπου η λήψη της απόφασης ανήκει στη δικαιοδοσία του ηγέτη με τη διαφορά ότι ζητά την άποψη των υφισταμένων σε ατομική βάση και όχι ομαδική και ίσως επηρεάσουν την τελική του απόφαση

-το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ IV όπου ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα ομαδικά ζητώντας τις απόψεις των υφισταμένων αλλά η τελική απόφαση είναι δική του

-το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ V όπου οι αποφάσεις πλέον είναι συλλογική υπόθεση. Ο ηγέτης εισηγείται, οι υφιστάμενοι προτείνουν και η απόφαση είναι συλλογική.

Το ποιο στυλ ηγεσίας θα επιλέξει κάθε φορά ο ηγέτης εξαρτάται από τις καταστάσεις και καθορίζεται από τους εξής παράγοντες:

-την ποιότητα της απόφασης και ποια θα είναι η επίπτωση που θα έχει στην απόδοση της ομάδας

-την αποδοχή της απόφασης, των στόχων της οργάνωσης από τους υφισταμένους

-τον χρόνο που απαιτείται προκειμένου να ληφθεί η απόφαση.

Ο ηγέτης πρέπει να ακολουθήσει μια σειρά από ερωτήσεις ώστε να προσδιορίσει την κατάλληλη στιγμή που θα πρέπει να εφαρμοστεί το κάθε στυλ ηγεσίας. Για παράδειγμα: «Υπάρχουν αρκετές πληροφορίες για να ληφθεί μια ορθή απόφαση;», «Είναι πιθανή μια σύγκρουση μεταξύ των υφισταμένων μου όσον αφορά το ποια απόφαση θα ληφθεί;», «Η εφαρμογή αυτών των ερωτήσεων/κριτηρίων οδηγεί στη δημιουργία ενός δέντρου λήψης αποφάσεων το οποίο καταλήγει στο κατάλληλο κάθε φορά στυλ ηγεσίας;» Το υπόδειγμα Vroom Yetton γενικά εφαρμόζεται στην πράξη. Ωστόσο, θα πρέπει να δίνεται προσοχή σε κρίσιμα ερωτήματα (Μπουραντάς, 2015).

### 2.3.6 Η θεωρία των στόχων (path goal theory)

Η θεωρία των στόχων αναπτύχθηκε από τον Robert House το 1970, που αναθεωρήθηκε και βελτιώθηκε αργότερα, ερμηνεύει τον τρόπο με τον οποίο η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζει την ικανοποίηση αλλά και την απόδοση των υφισταμένων. Όπως αναφέρει ο Northouse (2004) αφορά στην κινητοποίηση των εργαζομένων από τον ηγέτη προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι.

Η πρόκληση για τον ηγέτη είναι να χρησιμοποιήσει εκείνο το στυλ ηγεσίας που θα ταιριάζει με τις ανάγκες κινητοποίησης των υφισταμένων. Ένας τρόπος είναι η αύξηση του αριθμού ή των ειδών της ανταμοιβής που λαμβάνουν οι υφιστάμενοι από την εργασία. Άλλος τρόπος είναι ο ηγέτης να θέτει ξεκάθαρους

στόχους αποσαφηνίζοντας τυχόν ασάφειες, ξεπερνώντας κάθε εμπόδιο που παρουσιάζεται στον δρόμο για την επιτυχία και παρέχοντας υποστήριξη.

Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη επηρεάζεται από τρεις παράγοντες:

-την ηγετική συμπεριφορά

-τα χαρακτηριστικά της εργασίας

-τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων.

Στην πρώτη διατύπωση της θεωρίας συμπεριλαμβάνονταν μόνο δύο ηγετικές συμπεριφορές. Μετά την αναθεώρηση όμως προστέθηκαν άλλες δύο και συνολικά είναι οι εξής:

-η υποστηρικτική ηγεσία κατά την οποία ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ανάγκες και την ευημερία των υφισταμένων και προσπαθεί να υπάρχει φιλικό κλίμα στον εργασιακό χώρο. Οι υφιστάμενοι που αποζητούν αυτόν τον ηγέτη έχουν την ανάγκη της δέσμευσης.

-καθοδηγητική ηγεσία κατά την οποία ο ηγέτης σχεδιάζοντας και συντονίζοντας την εργασία δίνει σαφείς οδηγίες και κανόνες. Οι υφιστάμενοι γνωρίζουν ποιες διαδικασίες πρέπει να ακολουθήσουν και τι αποτέλεσμα αναμένεται από αυτούς. Οι υφιστάμενοι που αποζητούν αυτόν τον ηγέτη είναι δογματικοί και απολυταρχικοί και επικρατεί η αβεβαιότητα στο εργασιακό περιβάλλον (House & Mitchell, 1997).

-συμμετοχική ηγεσία κατά την οποία ο ηγέτης συζητά με τους υφισταμένους και ζητά την γνώμη τους συμμετέχοντας έτσι στη λήψη αποφάσεων. Οι υφιστάμενοι που αποζητούν αυτόν τον ηγέτη έχουν αυτοέλεγχο και αυτογνωσία.

-ηγεσία προσανατολισμένη στην επίτευξη των στόχων κατά την οποία ο ηγέτης είναι απαιτητικός θέτοντας υψηλούς στόχους, δίνοντας έμφαση στην απόδοση και δείχνοντας εμπιστοσύνη στις προσπάθειες των υφισταμένων. Οι υφιστάμενοι που αποζητούν αυτόν τον ηγέτη είναι διφορούμενοι, ασαφείς και προκλητικοί.

Κάθε ένα από τα στυλ ηγεσίας έχει διαφορετική επίδραση στην παρακίνηση των υφισταμένων καθώς εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων (αξίες, αντιλήψεις, ανάγκες, ικανότητες) και από τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος (φύση των καθηκόντων, φύση της ομάδας). Τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων είναι αυτά που καθορίζουν τον τρόπο ερμηνείας της συμπεριφοράς του ηγέτη σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας (Northouse 2004, Yukl 2010).

#### 2.4 Σύγχρονες προσεγγίσεις στην ηγεσία

Τα παραπάνω μοντέλα ηγεσίας έχουν βρεθεί στο επίκεντρο της επιστημονικής κοινότητας έως την δεκαετία του '80. Τα τελευταία είκοσι χρόνια οι ερευνητές στράφηκαν στην αναζήτηση νέων

μοντέλων με εστίαση στην αλληλεπίδραση ηγετών και οπαδών και στα εμπλεκόμενα συναισθηματικά στοιχεία.

#### 2.4.1 Η Υπηρετούσα Ηγεσία (Servant Leadership)

Ο Greenleaf το 1970 υποστήριξε την ιδέα της υπηρετούσας ηγεσίας θεωρώντας ότι οι αυτοί οι ηγέτες δίνουν προτεραιότητα στην προσφορά υπηρεσιών προς τους άλλους-υπαλλήλους, πελάτες, κοινωνία. Ο ηγέτης σε αυτό το στυλ είναι κατά βάση ο ίδιος υπηρέτης (Hunter et al, 2013). Πρωταρχική μέριμνα του ηγέτη είναι πρώτα να υπηρετεί και μετά να ηγείται. Η κατευθυντήρια γραμμή της ηγεσίας αυτής δηλώνει ότι η ύψιστη προτεραιότητα του ηγέτη είναι να ενθαρρύνει, να υποστηρίζει και να επιτρέπει στους υφισταμένους να ξεδιπλώσουν τις δυνατότητες και τις ικανότητές τους (Watts, 2013).

Δύο χιλιάδες χρόνια πριν η υπηρετούσα ηγεσία ήταν επικεντρωμένη στον Χριστό και αποτελούσε παράδειγμα της πλήρους δέσμευσης και της αποτελεσματικής υπηρετούσας ηγεσίας. Για αυτούς τους ηγέτες οι ανάγκες των υφισταμένων και η ενδυνάμωσή τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού αποτελούν προτεραιότητα.

Ο υπηρετών ηγέτης διαφέρει από τα άλλα άτομα που έχουν καλή θέληση επειδή δρουν με βάση των πιστεύω τους. Άρα "γνωρίζουν πειραματικά" και υπάρχει ένα πνεύμα διατήρησης όταν επιχειρούν και όταν ρισκάρουν. Στον κόσμο ο υπηρετών ηγέτης μπορεί να φαίνεται αφελής και ότι δεν προσαρμόζεται εύκολα στην επικρατούσα θεσμική δομή (Greenleaf et al., 2002).

Επίσης ο Howatson- Jones, αναφέρουν οι Spears & Lawrens, (2002), ισχυρίζεται ότι η εμπιστοσύνη είναι το σημαντικότερο όλων στην υπηρετούσα ηγεσία αλλά και ο αμοιβαίος σεβασμός και η ανατροφοδότηση αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις της σχέσης ηγέτη-οπαδού.

Χαρακτηριστικές ιδιότητες του Υπηρετούντα Ηγέτη

- Η ικανότητα να ακούει σε βάθος και πραγματικά να τα κατανοεί.
- Η ικανότητα να είναι ανοιχτόμυαλος και να μην επικρίνει αυτά που ακούει.
- Η ικανότητα να αντιμετωπίζει τα ασαφή, παράδοξα και πολύπλοκα ζητήματα.
- Να πιστεύει ότι ο δίκαιος επιμερισμός των κρίσιμων προκλήσεων σε όλα τα τμήματα και η συμμετοχή των υφισταμένων στην αντιμετώπισή τους είναι πιο σημαντική από την ατομική εύρεση λύσεων.
- Να είναι ξεκάθαρος σχετικά με τους στόχους και καθοδηγητικός χωρίς να δίνει διαταγές.
- Η ικανότητα να είναι αρχικά υπηρέτης, βοηθός και δάσκαλος και στη συνέχεια ηγέτης.

-Να έχει πειθώ.

-Να επιλέγει με σοφία τα λόγια του ώστε να μην πληγώνει, υποβαθμίζει, ακυρώνει τους οπαδούς.

-Η ικανότητα να είναι προνοητικός και άτομο με διαίσθηση.

-Να βλέπει τα πράγματα συνολικά, να υποστηρίζει και να βοηθά την ανάπτυξη των σχέσεων και των δεσμών (Spears & Lawrens, 2002).

Η υπηρετούσα ηγεσία επηρεάζει θετικά την ομάδα, μέσω της εμπιστοσύνης και της ομαδικής ψυχολογικής ασφάλειας. Ενισχύει την πεποίθηση των μελών της ομάδας για τη συλλογική τους ικανότητα και ενισχύει τη σαφήνεια γύρω από τους στόχους και τις διαδικασίες της ομάδας. Δημιουργεί την αντίληψη της οργανωτικής δικαιοσύνης και ενισχύει την ικανοποίηση των οπαδών, με αποτέλεσμα την παραμονή τους στην εργασία. Επίσης δίνει έμφαση στην προώθηση των εργαζομένων, με αποτέλεσμα τη βοήθεια και τις δημιουργικές συμπεριφορές στον οργανισμό. Οι ηγέτες αυτοί μειώνουν τη συναισθηματική εξάντληση των οπαδών και επηρεάζει θετικά την απόδοση της επιχείρησης (Anderson & Sun, 2017).

Κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης κάποιο άτομο θα ονομαστεί επικεφαλής και θα πρέπει να διαθέτει τα εξής χαρακτηριστικά: ενσυναίσθηση, ενημέρωση, πειθώ. Η ηγεσία της εξυπηρέτησης αφορά τους νοσηλευτές διότι το ίδιο το επάγγελμα βασίζεται στις αρχές της φροντίδας, της υπηρετήσης και της βελτίωση της υγείας των άλλων ατόμων (Sullivan, 2013).

#### 2.4.2 Η αυθεντική ηγεσία (Authentic Leadership)

Είναι μια θετική μορφή ηγεσίας η οποία συντείνει στη δημιουργία διαχρονικών αξιών που οδηγούν τους οργανισμούς και τα άτομα σε ευπορία. Η έννοια της αυθεντικής ηγεσίας υποστηρίζει ότι ο ηγέτης πρέπει να έχει αυτογνωσία, να είναι ειλικρινής, να γνωρίζει καλά τις αξίες του, τις αρχές του και να δρα σύμφωνα με αυτές (Caza & Jackson, 2011). Με αυτόν τον τρόπο αποτελεί πηγή έμπνευσης για τους υφισταμένους. Επίσης οι αυθεντικοί ηγέτες πρέπει να μένουν πιστοί στα ιδανικά τους, όσο δύσκολο και να είναι αυτό, κάτω από το βάρος των πιέσεων που δέχεται (Marquis & Huston, 2011).

Σε αυτήν την περίπτωση οι ηγέτες ενδιαφέρονται περισσότερο για την ενδυνάμωση των υφισταμένων παρά για την ισχύ, τα χρήματα ή το δικό τους κύρος. Καθοδηγούνται από την ανθρώπινη φύση, ακολουθούν τις αξίες, ηγούνται από καρδιάς, με νου και σώμα, με πάθος για τον στόχο καθώς και συμπόνια για τους υφισταμένους.

Οι ηγέτες αυτοί δεν έχουν γεννηθεί με αυτά τα χαρακτηριστικά. Πολλά άτομα είναι προικισμένα με τα προσόντα του ηγέτη αλλά



θα πρέπει να τα αναπτύξουν πλήρως προκειμένου να γίνουν εξαιρετικοί ηγέτες. Οι αυθεντικοί ηγέτες χρησιμοποιούν τις φυσικές τους ικανότητες αλλά ωστόσο αναγνωρίζουν τις ελλείψεις και τις αδυναμίες τους και προσπαθούν να τις ξεπεράσουν. Ηγούνται με αξίες, σκοπό και μεθοδικά. Οι σχέσεις τους με τους υφισταμένους δεν είναι επιφανειακές αλλά βαθιές, ουσιαστικές και με διάρκεια στο χρόνο. Οι οπαδοί τους παραμένουν σταθεροί και αμετακίνητοι δίπλα στον ηγέτη και διαθέτουν αυτό-πειθαρχία και επιμονή (George, 2003).

#### 2.4.3 Η χαρισματική ηγεσία (Charismatic leadership)

Ο όρος χάρισμα προέρχεται από την Ελληνική λέξη χάρισμα που σημαίνει «δώρο» ή «θεία χάρη» ή «υπερφυσική δύναμη». Τα αρχαία χρόνια οι άνθρωποι αυτοί θεωρούνταν προφήτες ή θρησκευτικοί ηγέτες ή θεραπευτές που είχαν το δώρο από τον Θεό για να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους στη γη και τα οποία ονομάζονταν χαρίσματα. Ο όρος υιοθετήθηκε από τους Χριστιανούς για να περιγράψουν τα Θεία δώρα που δινόταν στους πιστούς. Η πιο γνωστή αναφορά ήταν η έννοια της προφητείας συνδεδεμένη με οπτικές εμπειρίες και την ικανότητα να μιλούν με τον Θεό ή το Άγιο Πνεύμα.

Ανεξαρτήτως της μακράς ιστορίας του, ο όρος δεν χρησιμοποιούνταν για να περιγραφεί μια κατηγορία κοσμικού ηγέτη μέχρι που ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber χρησιμοποίησε τον όρο «χαρισματικός» για τους ηγέτες με την ίδια έννοια όπως αυτής της θρησκευτικής. Έτσι καθιέρωσε τον χαρισματικό ηγέτη ως σημαντικό όρο για να περιγράψει μια ορισμένη πλευρά της προσωπικότητας του ατόμου διαφορετική από αυτήν των απλών, καθημερινών ανθρώπων. Επιπλέον ο χαρισματικός ηγέτης αντιμετωπίζεται ως προικισμένος με υπερφυσικές, υπεράνθρωπες ή τουλάχιστον συγκεκριμένες ασυνήθιστες δυνάμεις ή ιδιότητες. Αυτά τα χαρίσματα δεν είναι προσιτά στον κάθε άνθρωπο και θεωρούνται θεϊκής προέλευσης ή ως υποδειγματικά και με βάση αυτών το άτομο αντιμετωπίζεται ως ηγέτης (Conger, 2011). Ο Weber ισχυρίστηκε ότι η χαρισματική ηγεσία ήταν ένας από τους πολλούς ιδανικούς τύπους εξουσίας.

Ο πρώτος ερευνητής που εξέτασε τη χαρισματική ηγεσία ήταν ο Robert House. Σύμφωνα με τη θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας, οι οπαδοί αποδίδουν ηρωικές διαστάσεις ή υπερβολικές ικανότητες ηγεσίας όταν παρατηρούν ορισμένες συμπεριφορές, και τείνουν να παραχωρήσουν στους ηγέτες δύναμη και εξουσία. Ορισμένες μελέτες έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη και έχουν τεκμηριώσει τέσσερα από αυτά: έχουν όραμα, είναι πρόθυμοι να αναλάβουν προσωπικούς κινδύνους ώστε να επιτύχουν αυτό το όραμα, είναι ευαίσθητοι με

τις ανάγκες των οπαδών και εκδηλώνουν συμπεριφορές που δεν είναι συνηθισμένες.

Βασικά χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών:

- Όραμα και λόγος. Έχει όραμα, που εκφράζεται ως εξιδανικευμένος στόχος, το οποίο προτείνει ένα μέλλον καλύτερο από το status quo και είναι σε θέση να αποσαφηνίσει τη σημασία του οράματος μέσα από όρους που είναι κατανοητοί από τους άλλους.

-Προσωπικός κίνδυνος. Είναι πρόθυμοι να αναλάβουν υψηλό προσωπικό κίνδυνο, να υποστούν το υψηλό κόστος και να συμμετάσχουν με αυτοθυσία για την επίτευξη του οράματος.

-Ευαισθησία στις ανάγκες των οπαδών. Αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των υφισταμένων και ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τα συναισθήματα τους.

-Ασυνήθιστη ή παράτυπη συμπεριφορά, αντίθετη με τους κανόνες. Οι ηγέτες αυτοί ξεχωρίζουν από τους άλλους από την τάση τους να κυριαρχήσουν, έχουν δυνατή πίστη στις ιδέες τους και στο όραμα, έχουν την ανάγκη να επηρεάσουν τους άλλους και υψηλή αυτοπεποίθηση. Μέσω ελκυστικών στόχων και την ανάγκη των οπαδών για επιτυχίες, δέσμευση και δύναμη, οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να κινητοποιήσουν τους οπαδούς για την επίτευξη υψηλών στόχων συνοδευόμενη από πίστη και εμπιστοσύνη στους υφισταμένους. Μέσω του ρόλου-προτύπου οι ηγέτες αυτοί κατέδειξαν τις αξίες και τα πιστεύω που οι ίδιοι επιθυμούσαν να υιοθετήσουν οι οπαδοί τους προκειμένου η αποστολή να ολοκληρωθεί. Οι υφιστάμενοι που ηγούνται από χαρισματικούς ηγέτες έχουν κίνητρο να προσπαθήσουν περισσότερο στην εργασία και επειδή είναι αρεστοί και σεβαστοί εκφράζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (Conger, 2011).

Οι χαρισματικοί ηγέτες επηρεάζουν τους οπαδούς μέσω της λεκτικής επικοινωνίας και την αναγγελία ενός ελκυστικού οράματος, μια μακροπρόθεσμη στρατηγική για τον τρόπο επίτευξης ενός στόχου συνδέοντας το παρόν με ένα καλύτερο μέλλον για τον οργανισμό. Το όραμα ταιριάζει με τον χρόνο και τις συνθήκες που επικρατούν και αντανάκλα τη μοναδικότητα του οργανισμού.

Το όραμα ή η αποστολή ενός οργανισμού χρειάζεται μια συνοδευτική επίσημη δήλωση όπου μέσω των λέξεων και των ενεργειών, ο ηγέτης μεταφέρει ένα νέο σύνολο αξιών και δίνει το παράδειγμα στους οπαδούς να τις μιμηθούν. Οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν δηλώσεις οράματος για να αποτυπώσουν στους οπαδούς τον πρωταρχικό στόχο και σκοπό. Χτίζουν την αυτοπεποίθηση των οπαδών, μέσω των υψηλών προσδοκιών τους για την απόδοση και την πεποίθηση ότι οι οπαδοί μπορούν να τους επιτύχουν.

Οι χαρισματικοί ηγέτες φαίνεται να επηρεάζουν θετικά τη συνεργασία και την αμοιβαία υποστήριξη. Τέλος, οι χαρισματικοί ηγέτες επηρεάζουν τα συναισθήματα συχνά με ασυνήθιστες συμπεριφορές επιδεικνύοντας θάρρος και πίστη στο όραμα.

Οι υφιστάμενοι είναι ιδιαίτερα δεκτικοί στη χαρισματική ηγεσία όταν αισθάνονται μια κρίση, όταν υποφέρουν από άγχος ή όταν φοβούνται για τη ζωή τους. Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι ικανοί να μειώσουν το άγχος των υπαλλήλων τους, ίσως επειδή συμβάλλουν στη βελτίωση της εργασίας δίνοντας νόημα και ενδιαφέρον. Οι προσωπικότητες ορισμένων ανθρώπων είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες στη χαρισματική ηγεσία. Εάν ένα άτομο στερείται αυτοεκτίμησης ή αμφισβητεί την αυτοεκτίμηση του, το άτομο αυτό είναι πιο πιθανό να ακολουθήσει την κατεύθυνση του ηγέτη αντί να δημιουργήσει τον δικό του τρόπο δράσης ή σκέψης.

Αυτό μπορεί να εξηγήσει γιατί οι χαρισματικοί ηγέτες τείνουν να εμφανίζονται στην πολιτική, στη θρησκεία, στον πόλεμο ή σε μια επιχείρηση που είναι νέα ή αντιμετωπίζει κρίση.

Οι ηγέτες που θεωρούνται χαρισματικοί δείχνουν ενσυναίσθηση, ενθουσιασμό και αυτοπεποίθηση, έχουν καλές δεξιότητες ομιλίας, ακρόασης και οπτικής επαφής.

Η σκοτεινή πλευρά του χαρισματικού ηγέτη.

Όταν οι οργανισμοί έχουν ανάγκη από μεγάλες αλλαγές, οι χαρισματικοί ηγέτες είναι σε θέση να εμπνεύσουν τους οπαδούς τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της αλλαγής. Οι χαρισματικοί όμως ηγέτες μπορεί να γίνουν εμπόδιο σε έναν οργανισμό μετά το πέρας της κρίσης διότι η σαρωτική του αυτοπεποίθηση γίνεται μειονέκτημα. Δεν είναι σε θέση να ακούσουν τους άλλους, γίνονται δυσάρεστοι όταν αμφισβητούνται από επιθετικούς υπαλλήλους και έχουν την αδικαιολόγητη πεποίθηση της ορθότητας για όλα τα θέματα.

Η χαρισματική ηγεσία σιωπά στην κριτική. Έτσι, οι οπαδοί ακολουθούν τον ηγέτη-πρωταγωνιστή των οραμάτων χωρίς αμφιβολία (Langton et al., 2016).

Δυστυχώς, οι χαρισματικοί ηγέτες δεν είναι απαραίτητο να ενεργούν προς το συμφέρον των οργανισμών. Πολλοί έχουν παρακάμψει τους στόχους του οργανισμού προς όφελος δικών τους στόχων παραβιάζοντας τους νόμους και τα ηθικά όρια.

Ηγέτες που είναι ναρκισσιστές είναι πιο κοντά σε ορισμένες συμπεριφορές που σχετίζονται με τη χαρισματική ηγεσία

Κανείς δεν μπορεί να ισχυριστεί ότι η χαρισματική ηγεσία δεν είναι αποτελεσματική, βεβαίως και είναι. Αλλά ένας χαρισματικός ηγέτης δεν είναι πάντα η λύση. Η επιτυχία εξαρτάται, σε κάποιο βαθμό, από την κατάσταση και το όραμα του ηγέτη. Κάποιοι χαρισματικοί ηγέτες, ο Χίτλερ για παράδειγμα - είναι πάρα πολύ επιτυχημένοι στο να πείθουν τους οπαδούς τους να ακολουθήσουν

ένα όραμα που μπορεί να οδηγήσει στην καταστροφή ( Robbins, 2013).

#### 2.4.4 Η Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership)

Πολλές έρευνες έχουν επικεντρωθεί στη διαφοροποίηση του μετασχηματιστικού από τον συναλλακτικό ηγέτη. Οι μελέτες των πανεπιστημίων του Ohio και του Michigan, το μοντέλο του Fiedler, και η θεωρία του στόχου περιγράφουν τον συναλλακτικό ηγέτη - αυτόν που καθοδηγεί τους οπαδούς του προς τους καθιερωμένους στόχους διευκρινίζοντας τις απαιτήσεις σχετικά με το ρόλο και τις εργασίες (Langton et al., 2016). Ο Burns το 1978 ήταν ο πρώτος μελετητής που εισήγαγε το στυλ αυτό αναφέροντάς το ως μια διαδικασία παρακίνησης των οπαδών που πιστεύουν στις ίδιες αξίες με στόχο το «μεγαλύτερο καλό» τονίζοντας την στενή σχέση του ηγέτη με τους οπαδούς. Ο Bass το 1985 επέκτεινε τη θεωρία του Burns εξηγώντας πως αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να μετρηθεί με βάση την επιρροή των ηγετών στους οπαδούς και πως οι οπαδοί θα παρακινήθούν (Grossman & Valiga, 2017).

Μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι εκείνοι που διεγείρουν και εμπνέουν τους οπαδούς να επιτύχουν αξιοσημείωτα αποτελέσματα και να αναπτύξουν τις δικές τους ηγετικές ικανότητες. Οι μεταμορφωτικοί ηγέτες βοηθούν τους οπαδούς να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν σε ηγέτες ανταποκρινόμενοι στις ατομικές ανάγκες των οπαδών, ενδυναμώνοντας τους και ευθυγραμμίζοντας τους στόχους και τους σκοπούς των οπαδών, του ηγέτη, της ομάδας και του οργανισμού εν γένει. Παρακινούν τους υφισταμένους να κάνουν περισσότερα από αυτά που αρχικά προοριζόταν και συχνά περισσότερα από ό, τι πίστευαν ότι ήταν εφικτό. Θέτουν πιο απαιτητικές προσδοκίες και συνήθως επιτυγχάνουν υψηλότερα αποτελέσματα. Τείνουν επίσης να έχουν περισσότερους αφοσιωμένους και ικανοποιημένους οπαδούς. Επιπλέον, ενδυναμώνουν τους οπαδούς και δίνουν προσοχή στις ατομικές τους ανάγκες και στην προσωπική τους εξέλιξη, βοηθώντας τους να αναπτύξουν τις δικές τους ηγετικές δυνατότητες. Αλλάζουν την αντίληψη των οπαδών των σχετικά με διάφορα ζητήματα βοηθώντας τους να βλέπουν τα παλιά προβλήματα με νέους τρόπους και διεγείρουν και εμπνέουν τους οπαδούς για να καταβάλλουν επιπλέον προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι κατά κάποιον τρόπο μια επέκταση της ηγεσίας των συναλλαγών. Η συναλλακτική ηγεσία υπογραμμίζει τη συναλλαγή ή την ανταλλαγή μεταξύ των ηγετών, των συναδέλφων και των οπαδών. Αυτή η ανταλλαγή βασίζεται στη συζήτηση του ηγέτη με τους άλλους για το τι απαιτείται, καθορίζει τους όρους και τους ανταμείβει όταν πληρούν αυτές τις απαιτήσεις. Η μετασχηματιστική ηγεσία αναδεικνύει την ηγεσία

στο επόμενο επίπεδο, εμπνέοντας τους οπαδούς να δεσμευτούν σε ένα κοινό όραμα και στόχο για τον οργανισμό προκαλώντας τους να είναι καινοτόμοι στην επίλυση των προβλημάτων και αναπτύσσοντας τις ηγετικές ικανότητες των οπαδών μέσω της καθοδήγησης, των συμβουλών, των προκλήσεων και της υποστήριξης. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δεν κάνουν ανταλλαγές ή συμφωνίες με τους συναδέλφους και τους οπαδούς τους (Bass & Riggio, 2006). Συμπεριφέρονται με τρόπους ώστε να επιτευχθούν τα ανώτερα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας ένα ή περισσότερα από τα τέσσερα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας:

-Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence): οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμπεριφέρονται με τέτοιους τρόπους ώστε οι οπαδοί να τους θεωρούν πρότυπα. Οι ηγέτες χαιρούν θαυμασμού, σεβασμού και εμπιστοσύνης. Οι οπαδοί ταυτίζονται με τους ηγέτες και θέλουν να τους μιμηθούν καθώς οι ηγέτες θεωρούνται προικισμένοι με εξαιρετικές δυνατότητες, επιμονή και αποφασιστικότητα.

Έτσι, υπάρχουν δύο πτυχές στην εξιδανικευμένη επιρροή: οι συμπεριφορές του ηγέτη και τα στοιχεία που αποδίδονται στον ηγέτη από τους οπαδούς.

Επιπλέον, οι ηγέτες που έχουν μεγάλο βαθμού εξιδανικευμένη επιρροή είναι πρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους και είναι συνεπείς και όχι παρορμητικοί. Σε αυτούς μπορεί κάποιος να βασιστεί για να γίνουν τα σωστά πράγματα, επιδεικνύοντας υψηλά πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς.

-Εμπνευσμένη παρακίνηση (Inspirational Motivation): οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμπεριφέρονται με τρόπους που παρακινούν και εμπνέουν τους γύρω τους παρέχοντας νόημα και πρόκληση στο έργο των οπαδών τους. Το ομαδικό πνεύμα εγείρεται. Υπάρχει ενθουσιασμός και αισιοδοξία. Οι ηγέτες επικοινωνούν με σαφήνεια τις προσδοκίες και αποδεικνύουν τη δέσμευση για τους στόχους και το κοινό όραμα.

-Η διανοητική διέγερση (Intellectual Stimulation): οι μετασχηματιστικοί ηγέτες τονώνουν τις προσπάθειες των οπαδών τους για καινοτομίες και την αντιμετώπιση των παλαιών καταστάσεων με νέους τρόπους. Η δημιουργικότητα ενθαρρύνεται. Δεν υπάρχει καμία δημόσια κριτική στα ατομικά λάθη των μελών. Νέες ιδέες και δημιουργικές λύσεις προβλημάτων ζητούνται από τους οπαδούς, οι οποίοι συμπεριλαμβάνονται στη διαδικασία της αντιμετώπισης των προβλημάτων και της εξεύρεσης λύσεων.

-Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Individualized Consideration): οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες κάθε οπαδού για επιτεύγματα και ανάπτυξη, ενεργώντας ως προπονητής ή μέντορας. Οι οπαδοί αναπτύσσονται στα υψηλότερα επίπεδα των δυνατοτήτων τους. Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον εφαρμόζεται όταν υπάρχουν νέες ευκαιρίες μάθησης, οι

ατομικές διαφορές σε επίπεδο αναγκών και επιθυμιών αναγνωρίζονται και η συμπεριφορά του ηγέτη αποδεικνύει την αποδοχή ατομικών διαφορών. Η αμφίδρομη ανταλλαγή στην επικοινωνία ενθαρρύνεται. Οι αλληλεπιδράσεις με τους οπαδούς είναι εξατομικευμένες, ο ηγέτης ακούει σε βάθος τους οπαδούς και αναθέτει καθήκοντα ως μέσο ανάπτυξής τους. Οι εξουσιοδοτημένες εργασίες παρακολουθούνται για να διαπιστωθεί εάν χρειάζονται οι οπαδοί πρόσθετη κατεύθυνση ή υποστήριξη και αξιολόγηση της προόδου όπου οι οπαδοί δεν αισθάνονται ότι ελέγχονται (Western 2008, Bass & Riggio, 2006).

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι πιο αποτελεσματικός όταν οι οπαδοί του μπορούν να δουν τη θετική επίδραση του έργου τους μέσω της άμεσης αλληλεπίδρασης με τους πελάτες ή άλλα άτομα (Langton et al., 2016, Robbins 2013). Γνωστά παραδείγματα στη σύγχρονη εποχή από τον χώρο της πολιτικής είναι ο Nelson Mandela, ο Mahatma Gandhi και ο John F. Kennedy (Díaz- Sáenz., 2011).

#### 2.4.5 Η συναλλακτική ηγεσία (Transactional leadership)

Οι συναλλακτικοί ηγέτες είναι εκείνοι που ηγούνται μέσω κοινωνικών ανταλλαγών, δίνοντας κίνητρα στους οπαδούς για το προσωπικό τους συμφέρον και την ανταλλαγή οφελών. Η συναλλαγή μπορεί να είναι οικονομικής, πολιτικής ή ψυχολογικής φύσεως όπως ανταλλαγή αγαθών, ανταλλαγή αγαθών για χρήματα, ανταλλαγή ψήφων για θέσεις εργασίας ή επιδοτήσεις για συνεισφορές εκστρατειών. Κάθε μέλος της συμφωνίας γνωρίζει την δύναμη και την συμπεριφορά του άλλου. Με το τέλος της συναλλαγής η σχέση δεν υφίσταται (Burns, 1998). Οι συναλλακτικοί ηγέτες στις επιχειρήσεις προσφέρουν οικονομικές ανταμοιβές για την παραγωγικότητα ή αρνούνται τις ανταμοιβές λόγω έλλειψης παραγωγικότητας (Yukl 2010, Bass & Riggio 2006).

Η συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει τις ακόλουθες ηγετικές συμπεριφορές:

-Εκτακτη-κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Contingent Reward): ο ηγέτης ανταμείβει τους εμπλεκόμενους για την προσπάθεια, υπόσχεται ανταμοιβές για τις καλές επιδόσεις, αναγνωρίζει τα επιτεύγματα.

-Management κατ' εξαίρεση (ενεργό) (Management by Exception, active): ο ηγέτης παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοση των οπαδών και προχωρεί σε διορθωτικές κινήσεις όταν είναι απαραίτητο.

-Management κατ' εξαίρεση (παθητικό) (Management by Exception, passive): ο ηγέτης παρεμβαίνει μόνο όταν δεν πληρούνται τα πρότυπα.

-Προς αποφυγή (Laissez-Faire): ο ηγέτης απαρνείται των ευθυνών του και αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων. Θεωρείται η πιο παθητική και αναποτελεσματική μορφή ηγεσίας (Langton et al.2016).

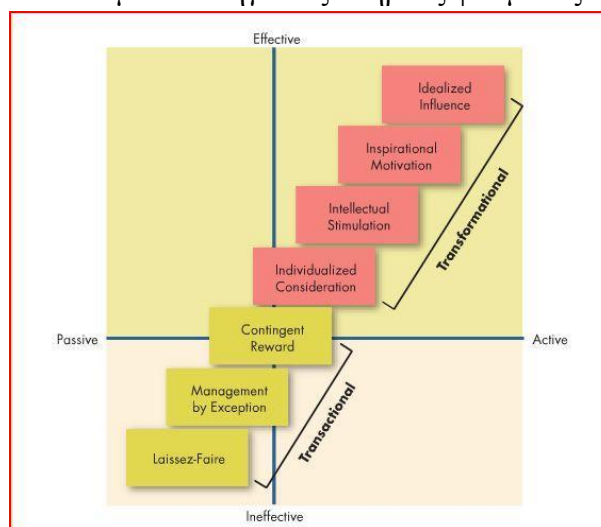
#### 2.4.6 Το μοντέλο ηγεσίας πλήρους φάσματος (Full Range Leadership Theory)

Η θεωρία αυτή σκοπό έχει να συμπεριλάβει και να εξηγήσει σε πλήρη έκταση όλα τα στυλ ηγεσίας.

Το Laissez-faire στυλ ηγεσίας είναι το πιο παθητικό και επομένως λιγότερο αποτελεσματικό. Η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται στην συναλλακτική αλλά το αντίθετο δεν έχει ισχύ. Η διαχείριση με εξαίρεση, ενεργή ή παθητική, είναι ελαφρώς καλύτερη, αλλά εξακολουθεί να θεωρείται αναποτελεσματική. Οι ηγέτες διαχείρισης κατά εξαίρεση τείνουν να είναι διαθέσιμοι μόνο όταν ήδη υπάρχει κάποιο πρόβλημα, όταν είναι συχνά πολύ αργά. Η ενδεχομενική ηγεσία ανταμοιβής μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, αλλά δεν θα παρακινήσει τους υπαλλήλους να πάνε πάνω και πέρα από το καθήκον.

Μόνο οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να παρακινήσουν τους οπαδούς τους να εκπληρώσουν τις προσδοκίες τους και να υπερβούν το δικό τους συμφέρον για χάρη του οργανισμού. Η ατομική σκέψη, η πνευματική διέγερση, το εμπνευσμένο κίνητρο και η εξιδανικευμένη επιρροή όλα έχουν ως αποτέλεσμα την επιπλέον προσπάθεια από τους εργαζόμενους, την υψηλότερη παραγωγικότητα, το υψηλότερο ηθικό και την ικανοποίηση, την υψηλότερη αποτελεσματικότητα, λιγότερες απουσίες, παρακίνηση και υψηλή απόδοση των υφισταμένων (Langton et al.2016, Robbins 2013).

Εικόνα: 3. Το μοντέλο ηγεσίας πλήρους φάσματος



Πηγή: Langton et al. 2016

## Η Πλήρης Έκταση της Ηγεσίας (Full Range Leadership)

### Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)

- Εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά και επιρροές (Idealized Influence (II) - Attributes & Behaviors)
- Ιδεατά χαρακτηριστικά (Idealized Attributes -IA)
- Ιδεατές συμπεριφορές (Idealized Behaviors -IB)
- Εμπνευσμένη παρακίνηση (Inspirational Motivation -IM)
- Διανοητική διέγερση (Intellectual Stimulation -IS)
- Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Individual Consideration -IC)

### Διεκπεραιωτική Ηγεσία (Transactional Leadership)

- Έκτακτη- κατ` εξαίρεση ανταμοιβή (Contingent Reward -CR)
- Management κατ` εξαίρεση: ενεργό (by – Exception: Active - MBEA)

### Παθητική - προς Αποφυγή συμπεριφορά (Ηγεσία). Passive - Avoidant Behavior (Leadership)

- Management κατ` εξαίρεση: παθητικό (by-Exception: Passive - MBEP)
- Προς Αποφυγή (Laissez – Faire, LF)

### Εκβάσεις Ηγεσίας (Out Comes of Leadership)

- Μεγαλύτερη Προσπάθεια (Extra Effort)
- Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)
- Ικανοποίηση από την ηγεσία (Satisfaction with the Leadership) (Avolio & Bass, 2004).

## 2.4.7 Ηθική ηγεσία (Ethical leadership)

Η ηθική των ηγετών είναι ένα θέμα που αναλύεται για αιώνες. Από τα αρχαία χρόνια, ιστορικοί όπως ο Ηρόδοτος και ο Πλούταρχος έχουν περιγράψει τα στοιχεία του χαρακτήρα που διαχωρίζουν τους ηγέτες από οπαδούς τους καθώς και τις συνέπειες που ακολουθούν όταν οι ηγέτες αποτυγχάνουν να ελέγξουν τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις τους (Ciulla & Forsyth, 2011).

Ως ηθικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται τα άτομα που διαθέτουν συγκεκριμένα προσωπικά στοιχεία όπως: ειλικρίνεια, αξιοπιστία, δικαιοσύνη, είναι ηθικοί κατά τη λήψη αποφάσεων διότι βασίζονται στο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και συμπεριφέρονται δεοντολογικά στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή (Brown & Treviño 2006).

Η ηθική, αναφέρει ο Μπουραντάς (2015) ότι είναι ένα σύνολο ηθικών νόμων, αποδεκτών κοινωνικών κανόνων συμπεριφοράς και αξιών, αφορά στη συμπεριφορά του ηγέτη αλλά και στην προσπάθειά του να μνησεί τους υφισταμένους.



Η ηθική ηγεσία έχει δύο διαστάσεις:

-την ηθική του ατόμου όπου γίνεται αναφορά στην ακεραιότητα, την ειλικρίνεια και στην εντιμότητα.

-τη διάσταση του ηθικού μάντζερ η οποία αναφέρεται στην προσπάθεια που καταβάλλει ο ηγέτης για να μεταβιβάσει τα πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς στους υφισταμένους (Μπουραντάς 2015).

Η ηθική αποτελεί ένα σαφές τμήμα του προσωπικού καθημερινού προγράμματός του μέσω δεοντολογικών μηνυμάτων και αξιών, ορατών και σκόπιμων μοντέλων ηθικής συμπεριφοράς, χρήσης συστήματος ανταμοιβής (επιβράβευση και πειθαρχία) προκειμένου οι οπαδοί να διατηρήσουν την ηθική συμπεριφορά τους (Brown & Treviño 2006).

Η ηθική και η ηγεσία συναντώνται σε αρκετές περιπτώσεις. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προάγουν την ηθική στην προσπάθειά τους να αλλάξουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των οπαδών. Όπως και οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν το ηθικό στοιχείο.

Οι ανήθικοι ηγέτες χρησιμοποιούν το χάρισμα τους για να ενισχύσουν την εξουσία πάνω στους οπαδούς ενώ οι ηθικοί το χρησιμοποιούν με εποικοδομητικό τρόπο για να υπηρετούν τους άλλους. Οι ηγέτες που είναι δίκαιοι με τους οπαδούς τους ειδικά όταν τους διοχετεύουν με ειλικρινείς, συχνές και ακριβείς πληροφορίες, θεωρούνται πιο αποτελεσματικοί.

Όταν ο ηγέτης θέτει το ζήτημα της ηθικής στον οργανισμό, πρέπει μέσω της συμπεριφοράς του, να αποδεικνύει ότι έχει υψηλά ηθικά πρότυπα, να ενθαρρύνει και να επιβραβεύει την ακεραιότητα των άλλων, αποφεύγοντας την κατάχρηση εξουσίας.

Κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του ηγέτη, πρέπει να εξεταστούν τα μέσα που χρησιμοποιεί για την επίτευξη των στόχων, καθώς και το περιεχόμενο αυτών (Robbins & Judge 2013).

#### 2.4.8 Ηγεσία και Συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional intelligence)

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί αφορμή τα τελευταία χρόνια πολλών συζητήσεων ωστόσο έχει γίνει αποδεκτή τόσο από τον επιχειρηματικό κόσμο όσο και από τον χώρο της υγείας. Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ηγέτη να αντιλαμβάνεται τα δικά του συναισθήματα και των άλλων με ακρίβεια, να καταλαβαίνει τα σημάδια που τα συναισθήματα στέλνουν για τις σχέσεις και να χειρίζεται τα συναισθήματα όλων των εμπλεκόμενων (Goleman, 2000). Είναι ένας συνδυασμός των σχέσεων, των προσωπικών ικανοτήτων, της κοινωνικής επάρκειας και της διοίκησης όσον αφορά την αυθεντικότητα (Sullivan, 2013). Η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης που διατυπώθηκε από τους Salovey και Mayer το 1990, παρέχει ένα νέο πλαίσιο για την

εξέταση της κοινωνικής και συναισθηματικής προσαρμογής. Εστιάζεται στις συναισθηματικές δεξιότητες που δύναται να αναπτυχθούν μέσω της μάθησης και της εμπειρίας και θέτει τέσσερις βασικές ικανότητες: την αντίληψη, την χρήση, την κατανόηση και τη διαχείριση των συναισθημάτων. Προκειμένου να διευκολυνθεί η έρευνα σε αυτόν τον τομέα, οι συγγραφείς έχουν δημιουργήσει τεστ ικανοτήτων για να αξιολογήσουν αυτές τις δεξιότητες (Lopes et al, 2002).

Αντίθετα με τους πρώτους ερευνητές, Salovey και Mayer, ο Goleman υπερασπίστηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί και να διδαχτεί. Ωστόσο πίστευε και ο ίδιος με βεβαιότητα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται με την ηλικία (Goleman, 2011). Συγκεκριμένα αναφέρει ο Goleman (2000) ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνεχίζει να αναπτύσσεται με την πάροδο των ετών σε συνδυασμό με τις εμπειρίες που αποκτούνται. Σε αντίθεση με τον δείκτη νοημοσύνης που λίγο αλλάζει μετά από τα χρόνια της εφηβείας, η συναισθηματική νοημοσύνη συνεχίζει να εξελίσσεται με την πάροδο των ετών και των εμπειριών που αποκτώνται. Μελέτες έχουν καταδείξει τον τρόπο που αλλάζει το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης με την πάροδο των ετών, δείχνουν δηλαδή ότι οι άνθρωποι καλυτερεύουν σε σχέση με αυτές τις δεξιότητες εφόσον αυξάνεται η ικανότητά τους να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους, τις παρορμήσεις τους, να βρίσκουν κίνητρα, να βελτιώνουν την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές ικανότητές τους. Υπάρχει μια παλιομοδίτικη λέξη για αυτήν την εξέλιξη της συναισθηματικής νοημοσύνης «*ωριμότητα*» (Goleman, 2000).

Ο Goleman (2000) εξειδίκευσε περισσότερο την συναισθηματική νοημοσύνη προσδιορίζοντας τις τέσσερις διαστάσεις όπου οι δύο πρώτες αναφέρονται στην αναγνώριση και διαχείριση των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου και οι δύο επόμενες στην γνώση και διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων. Αναλυτικότερα:

-*Η αυτογνωσία (Selfawareness)* είναι η πρώτη συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης και αναφέρεται στα εξής χαρακτηριστικά:

-συναισθηματική αυτογνωσία σημαίνει να γνωρίζει καλά τα συναισθήματα, τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ανάγκες και τις κινήσεις του το κάθε άτομο. Τα άτομα με ισχυρή αυτογνωσία δεν είναι ούτε υπερβολικά επικριτικά ούτε εξωπραγματικά ελπιδοφόρα αλλά είναι ειλικρινείς τόσο με τον εαυτό τους όσο και με τους άλλους. Επίσης γνωρίζουν ότι τα συναισθήματά τους επηρεάζουν τους άλλους ανθρώπους και την απόδοση της εργασίας τους. Έτσι, ένας άνθρωπος με αυτογνωσία γνωρίζει ότι οι αυστηρές

προθεσμίες θα φέρουν τα χειρότερα για αυτό φροντίζει να σχεδιάσει τον χρόνο του προσεκτικότερα και να κάνει τη δουλειά του καλύτερα εκ των προτέρων. Ένα άτομο με υψηλή αυτογνωσία θα μπορέσει να συνεργαστεί με έναν απαιτητικό πελάτη κατανοώντας τον αντίκτυπο των συναισθημάτων του στον πελάτη.

-Ακριβής αυτό-αξιολόγηση αφορά την ρεαλιστική αξιολόγηση των δυνάμεων και των αδυναμιών.

-Αυτοπεποίθηση αφορά την ισχυρή και θετική αίσθηση της αξίας του εαυτού του ατόμου.

~*Η αυτοδιαχείριση (Selfmanagement)* είναι η ικανότητα των ατόμων να διαχειρίζονται σωστά και προς όφελός τον εαυτό τους και αναφέρεται στα κάτωθι χαρακτηριστικά:

-αυτοέλεγχος είναι η ικανότητα να διατηρεί κάποιος τα διασπαστικά συναισθήματα και τις παρορμήσεις του υπό έλεγχο.

-αξιοπιστία αφορά στην ειλικρίνεια και στην ακεραιότητα.

-συνείδηση είναι η ικανότητα να διαχειρίζεται κάποιος τον εαυτό του και τις ευθύνες του.

-προσαρμοστικότητα είναι η ικανότητα προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις και η εξάλειψη των εμποδίων.

-προσανατολισμός στα κατορθώματα αφορά στην κίνηση για να αγγίξει κάποιος το εσωτερικό πρότυπο αριστείας.

-πρωτοβουλία αφορά στην ετοιμότητα του ατόμου να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες.

Οι βιολογικές παρορμήσεις είναι αυτές που οδηγούν τα συναισθήματά των ατόμων. Δεν μπορεί το άτομο να τις καταργήσει όμως μπορεί να τις διαχειριστεί. Η αυτοδιαχείριση, που είναι σαν μια εσωτερική ατέρμονη συζήτηση, είναι εκείνο το στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης το οποίο ελευθερώνει το άτομο από το να αισθάνεται φυλακισμένο στα ίδια τα συναισθήματά του. Οι άνθρωποι που είναι δεσμευμένοι σε μια τέτοια κατάσταση έχουν κακή διάθεση και συναισθηματικές παρορμήσεις, όπως όλοι οι άνθρωποι, αλλά κάποιοι βρίσκουν τρόπο να τις χαλιναγωγούν ή ακόμα και να τα αξιοποιούν με χρήσιμους τρόπους.

Η αυτοδιαχείριση είναι σημαντική για τους ηγέτες γιατί οι ηγέτες που ελέγχουν τα συναισθήματά τους και τις παρορμήσεις τους, οι λογικοί δηλαδή άνθρωποι, είναι ικανοί να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης. Σε ένα τέτοιο

περιβάλλον οι διάφορες πολιτικές και οι εσωτερικές διαμάχες μειώνονται ενώ η αποδοτικότητα αυξάνεται. Ταλαντούχοι άνθρωποι συρρέουν σε τέτοιους οργανισμούς και δεν μπαίνουν στον πειρασμό να αποχωρήσουν από αυτούς. Η αυτοδιαχείριση είναι αποτελεσματική από τα άνω προς τα κάτω επίπεδα. Κανένας δεν θέλει να είναι γνωστός ως θερμοκέφαλος όταν όλοι γνωρίζουν ότι το αφεντικό φημίζεται για τον ήρεμο τρόπο προσέγγισης των θεμάτων.

Επιπλέον, η αυτοδιαχείριση είναι σημαντική για ανταγωνιστικούς λόγους. Όλοι γνωρίζουν ότι οι επιχειρήσεις σήμερα είναι γεμάτες με ασάφεια και αλλαγές. Οι εταιρείες συγχωνεύονται και χωρίζουν τακτικά. Αλλαγές στη τεχνολογία πραγματοποιούνται με μεγάλη ταχύτητα. Οι άνθρωποι που ελέγχουν τα συναισθήματά τους έχουν την ικανότητα να συμβαδίσουν με τις αλλαγές. Στην ανακοίνωση ενός νέου προγράμματος δεν πανικοβάλλονται αλλά μπορούν να αναστείλουν την κρίση, να αναζητήσουν πληροφορίες και να ακούσουν προσεκτικά το διοικητικό στέλεχος όταν δίνονται εξηγήσεις για το νέο πρόγραμμα. Όταν το πρόγραμμα ξεκινήσει, αυτοί οι άνθρωποι μπορούν να το ακολουθήσουν και μερικές φορές ηγούνται της προσπάθειας. Πολλά από τα άσχημα συμβάντα στον εργασιακό χώρο είναι αποτελέσματα παρορμητικής συμπεριφοράς. Οι άνθρωποι σπάνια θα κάνουν υπερβολές στο όνομα του κέρδους ή θα κάνουν κατάχρηση εξουσίας για εγωιστικούς σκοπούς αλλά αν δοθεί η κατάλληλη ευκαιρία τότε οι άνθρωποι που δεν μπορούν να ελέγξουν τις παρορμήσεις τους, απλά θα ενδώσουν λέγοντας ναι.

Όπως η αυτογνωσία έτσι και η αυτοδιαχείριση συχνά δεν εκτιμούνται στο βαθμό που πρέπει. Οι άνθρωποι που δαμάζουν τα αισθήματά τους συχνά αντιμετωπίζονται ως «*ψυχρά ψάρια*»- οι αντιδράσεις τους χαρακτηρίζονται από έλλειψη πάθους. Οι άνθρωποι με έντονη ιδιοσυγκρασία θεωρούνται «*κλασικοί*» ηγέτες, οι εκρήξεις τους θεωρούνται εγγύηση ισχύος και χαρίσματος. Αλλά όταν αυτοί ανέρχονται στην εξουσία, οι αυθόρμητες ενέργειές τους συνήθως στρέφονται εναντίον τους. Ακραίες εμφανίσεις αρνητικών συναισθημάτων ποτέ δεν λειτούργησαν καλά ως οδηγός μιας επιτυχημένης ηγεσίας.

-*Κοινωνική επίγνωση (Social awareness)* αναφέρεται στην ικανότητα να αντιλαμβάνεται κάποιος τις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων και να προσπαθήσει να προσαρμόσει τα δικά του.

-ενσυναίσθηση αφορά στην ικανότητα να αισθάνεται κάποιος τα συναισθήματα των άλλων, να τα κατανοεί και να δείχνει ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους.

-οργανωτική συνείδηση αφορά στη δυνατότητα να καταλαβαίνει κάποιος την οργανωτική ζωή και να δημιουργεί δίκτυα αποφάσεων

-προσανατολισμός στις υπηρεσίες αφορά την ικανότητα αναγνώρισης και ικανοποίησης των αναγκών των πελατών.

### Η ενσυναίσθηση

Από όλες της διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης η ενσυναίσθηση είναι αυτή που αναγνωρίζεται ευκολότερα. Για τον ηγέτη ενσυναίσθηση δεν σημαίνει να υιοθετεί των άλλων ανθρώπων τα συναισθήματα και να προσπαθεί να τους ευχαριστήσει όλους. Αυτό θα ήταν εφιάλτης και δεν θα οδηγούσε πουθενά. Αντίθετα, σημαίνει την βαθιά σκέψη των αισθημάτων του εργαζομένου, συνδυασμένη με άλλους παράγοντες, που οδηγεί στη διαδικασία λήψης έξυπνων αποφάσεων.

Στις μέρες μας η ενσυναίσθηση είναι ιδιαίτερος σημαντική για τρεις λόγους: την αυξανόμενη χρήση των ομάδων, την παγκοσμιοποίηση και την αυξανόμενη ανάγκη διατήρησης ταλέντων.

Σε μια ομάδα όπου είναι δύσκολο να επιτευχθεί ομοφωνία και τα συναισθήματα των μελών μοιάζουν με καζάνι που βράζει ο ηγέτης θα πρέπει να αισθάνεται, να ακούει και να καταλαβαίνει τις απόψεις όλων των μελών της ομάδας. Επίσης πρέπει να ενθαρρύνει τις ανοιχτές συζητήσεις σχετικά με τους φόβους των εργαζομένων και να ενισχύει τον εποικοδομητικό διάλογο εκφράζοντας τα παράπονά τους.

Η παγκοσμιοποίηση είναι ένας λόγος που η ενσυναίσθηση έχει μεγάλη σημασία για τον ηγέτη. Διαπολιτισμικοί διάλογοι μπορούν εύκολα να οδηγήσουν σε λάθη και παρεξηγήσεις. Το αντίδοτο είναι η ενσυναίσθηση. Οι άνθρωποι που έχουν αυτή την ικανότητα είναι προσαρμοσμένοι στην γλώσσα του σώματος και μπορούν να διακρίνουν το κρυφό μήνυμα πίσω από τις λέξεις. Πέρα από αυτό, κατανοούν βαθιά την ύπαρξη και τη σημασία της κουλτούρας και των εθνικών διαφορών.

Τελικά η ενσυναίσθηση αποτελεί το βασικό κλειδί στην παραμονή των ταλέντων στον οργανισμό, ιδιαίτερα στις μέρες μας όπου υπάρχει πλήθος πληροφοριών. Οι ηγέτες πρέπει να δείχνουν ενσυναίσθηση προκειμένου να κρατήσουν τα ταλαντούχα άτομα διότι με τη φυγή τους θα πάρουν μαζί τους και τις γνώσεις του οργανισμού.

Είναι γνωστό ότι η ενσυναίσθηση δεν εκτιμάται όσο θα έπρεπε στους οργανισμούς. Οι άνθρωποι αναρωτιούνται πως οι ηγέτες

μπορούν να λάβουν σκληρές αποφάσεις αν τρέφουν αισθήματα για όλους αυτούς που θα υποστούν τις επιπτώσεις. Αλλά οι ηγέτες με ενσυναίσθηση κάνουν πολλά περισσότερα από το να συμπαθούν όλο τον κόσμο που βρίσκεται γύρω τους: χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους για να βελτιώσουν τις επιχειρήσεις τους με λεπτότητα και σπουδαίο τρόπο.

~*Κοινωνικές δεξιότητες-διαχείριση σχέσεων (Social skill)* αφορούν στις ικανότητες της διαχείρισης των σχέσεων του ατόμου και την επίδραση στους άλλους και περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

-οραματιστική ηγεσία αφορά στην ικανότητα κάποιου να αναλάβει την ευθύνη και να εμπνεύσει με ένα συναρπαστικό όραμα.

-επίδραση αφορά στην ικανότητα κάποιου να ασκεί πειστικές τακτικές.

-ανάπτυξη άλλων είναι η τάση κάποιου να ενισχύει τις ικανότητες των άλλων μέσω της ανατροφοδότησης και της καθοδήγησης.

-επικοινωνία είναι η ικανότητα της ακρόασης και της αποστολής σαφών, πειστικών και συντονισμένων μηνυμάτων.

-αλλαγή πλεύσης αφορά στην ικανότητα δημιουργίας νέων ιδεών και στην ικανότητα του ηγέτη να οδηγεί τους ανθρώπους σε μια νέα κατεύθυνση.

-διαχείριση των συγκρούσεων είναι η ικανότητα αποφυγής κλιμάκωσης εντάσεων κα διαφωνιών και επίλυσης προβλημάτων.

-οικοδόμηση δεσμών είναι η ικανότητα καλλιέργειας και διατήρησης των σχέσεων.

-ομαδική εργασία και συνεργασία είναι η αρμοδιότητα που αφορά στην προώθηση της συνεργασίας και της οικοδόμησης ομάδων.

Η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες, αναφέρονται στην ικανότητα ενός ατόμου να μπορεί να διαχειριστεί τις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους. Οι κοινωνικές δεξιότητες δεν είναι απλά ένα θέμα οικειότητας, αλλά η οικειότητα που οικοδομείται για την εξυπηρέτηση ενός σκοπού: να οδηγεί τους ανθρώπους εκεί που ο ηγέτης επιθυμεί είτε υπάρχει διαφωνία για μια νέα στρατηγική είτε ενθουσιασμός.

Τα άτομα με κοινωνικές δεξιότητες έχουν συνήθως έναν ευρύ κύκλο γνωριμιών και επίσης έχουν την μαεστρία να βρίσκουν κοινά σημεία ενδιαφέροντος με όλους τους ανθρώπους- ένα κόλπο για να δημιουργούν στενές σχέσεις. Αυτό σημαίνει ότι ακολουθούν τη λογική ότι κανένας δεν μπορεί να βασίζεται μόνο στις δικές του

δυνάμεις με αποτέλεσμα να αξιοποιούν ένα δίκτυο ατόμων όταν έρθει η ώρα της δράσης.

Οι κοινωνικές δεξιότητες αποτελούν το αποκορύφωμα των άλλων δύο διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι άνθρωποι τείνουν να είναι αποτελεσματικότεροι στη διαχείριση των σχέσεων όταν μπορούν να γνωρίζουν και να ελέγχουν τα δικά τους συναισθήματα και όταν μπορούν να συμμερίζονται τα συναισθήματα των άλλων. Ακόμα και η παρακίνηση βοηθά στις κοινωνικές δεξιότητες. Είναι γνωστό ότι οι άνθρωποι που πετυχαίνουν είναι αισιόδοξοι, ακόμα και στο ενδεχόμενο της αποτυχίας. Όταν οι άνθρωποι είναι αισιόδοξοι, η «λάμψη» τους διαχέεται στις κοινωνικές συζητήσεις. Είναι διάσημοι και όχι άδικοι.

Τα άτομα με κοινωνικές δεξιότητες έχουν την εμπειρία να διαχειρίζονται τις ομάδες και διακατέχονται από ενσυναίσθηση στην εργασία. Είναι πειστικοί γεγονός που αποτελεί εκδήλωση συνδυασμένης αυτορρύθμισης, αυτογνωσίας και ενσυναίσθησης. Τα άτομα αυτά είναι εξαιρετικοί συνάδελφοι. Το πάθος τους για την δουλειά μεταδίδεται και στους άλλους βρίσκοντας λύσεις στα προβλήματα.

Μερικές φορές τα άτομα αυτά φαίνεται σαν να μην εργάζονται, σαν να είναι αδρανείς σπαταλώντας τον χρόνο τους γελώντας ή μιλώντας με διάφορους ανθρώπους που δεν έχουν άμεση σχέση με την εργασία τους. Όμως, οι ίδιοι θεωρούν ότι δεν θα πρέπει να περιορίζουν τον κύκλο των γνωριμιών τους. Αντιθέτως, πρέπει να δημιουργούν δεσμούς με άτομα που δεν γνωρίζουν γιατί κάποια στιγμή μπορεί να φανούν χρήσιμοι.

Ο Goleman (2011) αναφέρει ότι κάθε άνθρωπος γεννιέται με ορισμένα επίπεδα δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης τα οποία μπορούν να ενισχυθούν μέσω της εμμονής, της πρακτικής και της ανατροφοδότησης από τους συναδέλφους και τους εκπαιδευτές. Η συναισθηματική νοημοσύνη ευτυχώς μαθαίνεται. Δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. Απαιτείται χρόνος, κόπος και κυρίως δέσμευση. Αλλά τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από αυτήν είναι τόσα πολλά για το άτομο και τον οργανισμό που δικαιώνει την προσπάθεια.

Παρόλο αυτά δεν αμφισβητείται η σπουδαιότητα του δείκτη νοημοσύνης και των τεχνικών ικανοτήτων για μια ισχυρή ηγεσία. Αλλά το οικοδόμημα δεν θα είναι ποτέ ολοκληρωμένο χωρίς την συναισθηματική νοημοσύνη. Κάποτε επικρατούσε η αντίληψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα προαιρετικό αλλά ωφέλιμο στοιχείο του ηγέτη. Στον σημερινό, συνεχώς

μεταβαλλόμενο και αβέβαιο κόσμο της εργασίας ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι η συναισθηματική νοημοσύνη.

Τα άτομα διαθέτουν μυαλό και λογική και κατά συνέπεια με αυτά τα δυο επηρεάζουν την κάθε δράση. Η συναισθηματική μόρφωση, δηλαδή να γνωρίζει κάποιος τα συναισθήματά του και με ποιόν τρόπο αυτά επηρεάζουν τις πράξεις του, είναι ο στόχος της συναισθηματικής νοημοσύνης (Goleman, 2011).

#### 2.4.9 Κβαντική Ηγεσία (Quantum Leadership)

Η ηγεσία των κβάντων έχει αναδειχθεί σχετικά πρόσφατα χρησιμοποιείται από τους ηγέτες για να αντιληφθούν καλύτερα τη δυναμική των διαφόρων τύπων περιβάλλοντος όπως αυτό του πολύπλοκου τομέα της υγείας. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ διοικούντων και υφισταμένων προκειμένου να προσδιοριστούν οι κοινοί στόχοι, να γίνει σωστή εκμετάλλευση των ευκαιριών και να ενισχυθεί το προσωπικό ώστε να λαμβάνει αυτό τις αποφάσεις που θα αυξήσουν την παραγωγικότητα του οργανισμού (Marquis & Huston, 2011). Έτσι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν άμεσα στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, ως υπεύθυνοι και ισότιμοι συνεργάτες και ο ρόλος των διοικούντων είναι περισσότερο εξυπηρέτησης με επιρροή παρά ρόλος ελέγχου (Sullivan, 2013).

Επίσης θεωρεί ότι το εργασιακό περιβάλλον είναι πολύπλοκο και δυναμικό και οι μεταβολές είναι συνεχείς. Όλα αυτά τα στοιχεία επηρεάζουν άμεσα την παραγωγικότητα του οργανισμού. Σε ένα περιβάλλον όπως αυτό της υγειονομικής περίθαλψης που διακρίνεται από ρευστότητα, ευελιξία και γρήγορες μεταβολές, οι αλλαγές είναι επιβεβλημένες και η πιθανότητα συγκρούσεων στο εσωτερικό των οργανισμών σχεδόν βέβαιη. Ο κβαντικός ηγέτης διαθέτει την ικανότητα επίλυσης των συγκρούσεων διαμορφώνοντας ένα περιβάλλον συμφιλίωσης τόσο για τους προμηθευτές όσο και για τους καταναλωτές της φροντίδας υγείας (Marquis & Huston, 2011). Καθώς πρόσβαση στην πληροφορία έχουν πλέον όλοι, οι νοσηλευτές επιφορτίζονται με το καθήκον να ενημερώνουν τους ασθενείς, που δεν είναι γνώστες της φροντίδας υγείας, να την εκμεταλλευτούν και να τη διαχειριστούν κατάλληλα (Sullivan, 2013).

#### 2.5 Τα έξι στυλ ηγεσίας του Goleman

Πολλοί διοικητές λανθασμένα θεωρούν το στυλ της ηγεσίας ως μια λειτουργία της προσωπικότητας από μια στρατηγική επιλογή. Αντί να διαλέγουν το ένα και μοναδικό στυλ που ταιριάζει στην ιδιοσυγκρασία τους, θα πρέπει να αναρωτηθούν ποιο στυλ



ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις μιας ιδιαίτερης κατάστασης.

Οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι περισσότερο επιτυχημένοι ηγέτες είναι δυνατοί στις παρακάτω ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης: αυτογνωσία, αυτοέλεγχος, παρακίνηση, ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες.

Οι ηγέτες συχνά αποτυγχάνουν να εκτιμήσουν το γεγονός ότι το οργανωτικό κλίμα μπορεί να επηρεάσει τα οικονομικά αποτελέσματα. Το οργανωτικό κλίμα, με τη σειρά του, επηρεάζεται από το στυλ ηγεσίας – με τον τρόπο τον οποίο οι ηγέτες παρακινούν με σαφείς αναφορές, συγκεντρώνουν και χρησιμοποιούν πληροφορίες, παίρνουν αποφάσεις, διαχειρίζονται αλλαγές πρωτοβουλιών και αντιμετωπίζουν τις κρίσεις. Υπάρχουν έξι βασικά στυλ ηγεσίας. Κάθε ένα πηγάζει από διαφορετική επάρκεια συναισθηματικής νοημοσύνης, λειτουργεί καλύτερα σε συγκεκριμένες καταστάσεις και επηρεάζει το οργανωτικό κλίμα με διαφορετικούς τρόπους.

-Καταπιεστικό στυλ.

Η προσέγγιση «Κάνε ό,τι σου λέω» μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματική σε μια έκτακτη κατάσταση, σε μια φυσική καταστροφή ή όταν υπάρχουν προβλήματα συνεργασίας με συναδέλφους. Αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις, το καταπιεστικό στυλ περιορίζει την ευελιξία του οργανισμού και μειώνει τα κίνητρα των εργαζομένων. Είναι εύκολα κατανοητό γιατί από όλα τα στυλ ηγεσίας, το καταπιεστικό είναι το λιγότερο αποτελεσματικό στις περισσότερες περιπτώσεις. Οι ακραίες αποφάσεις του ηγέτη εκ των άνω προς τα κάτω σκοτώνουν τις νέες ιδέες. Οι άνθρωποι νοιώθουν τόσο προσβεβλημένοι έτσι ώστε σκέφτονται «Ούτε καν θα αναφέρω τις ιδέες μου – απλά θα πυροβοληθούν». Ομοίως η αίσθηση της υπευθυνότητας των ανθρώπων εξατμίζεται: ανίκανοι να δράσουν με δική τους πρωτοβουλία, χάνουν την αίσθηση της ευθύνης και αισθάνονται ελάχιστα υπεύθυνοι για την απόδοσή τους. Οι ηγέτες αυτού του στυλ μονίμως επικρίνουν και σπανίως επαινούν με αποτέλεσμα το ηθικό να κάμπτεται.

Το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας έχει καταστροφική επίδραση στο σύστημα ανταμοιβής. Οι περισσότεροι πετυχημένοι εργαζόμενοι δεν παρακινούνται από τις χρηματικές απολαβές αλλά αναζητούν την ικανοποίηση στην τελειότητα της δουλειάς. Το καταπιεστικό στυλ δεν ανέχεται τόση περηφάνια. Και τελικά αυτό το στυλ υπονομεύει ένα από τα βασικά εργαλεία του ηγέτη – να παρακινεί τους ανθρώπους δείχνοντάς τους πως η δουλειά τους ταιριάζει σε

μια μεγάλη, κατανεμημένη αποστολή. Αυτή η απώλεια αντικατοπτρίζεται όχι μόνο μέσω του μειωμένου ενθουσιασμού και της δέσμευσης αλλά και της αποξένωσης των ανθρώπων από την εργασία τους, κάνοντάς τους να αναρωτιούνται « Τι σημασία έχουν όλα αυτά;»

Δεδομένου του αντίκτυπου του καταπιεστικού στυλ, συμπεραίνεται ότι αυτό το στυλ δεν θα πρέπει ποτέ να εφαρμόζεται αν και σε λίγες περιπτώσεις μπορεί να εφαρμοστεί περίτεχνα.

Όπως έχει ειπωθεί, αυτό το στυλ ηγεσίας πρέπει να χρησιμοποιείται με πολύ μεγάλη προσοχή και σε λίγες καταστάσεις όταν είναι απολύτως απαραίτητο, όπως κατά τη διάρκεια μιας περιόδου κρίσης ή έκτακτης ανάγκης. Σε αυτές τις περιπτώσεις, αυτό το στυλ μπορεί να σταματήσει ανεπιτυχείς συνήθειες της επιχείρησης και να δώσει ώθηση στους ανθρώπους για νέους τρόπους εργασίας. Είναι πάντα κατάλληλο κατά τη διάρκεια επειγόντων περιστατικών, όπως στον απόηχο ενός σεισμού ή μιας φωτιάς και μπορεί να είναι αποτελεσματικό με προβληματικούς εργαζομένους με τους οποίους όλα τα υπόλοιπα έχουν αποτύχει. Αλλά αν ο ηγέτης βασίζεται αποκλειστικά σε αυτό το στυλ ή συνεχίζει να το χρησιμοποιεί αφού η έκτακτη ανάγκη παρέλθει, οι μακροχρόνιες επιδράσεις στο ηθικό και στα αισθήματα αυτών που ηγείται θα είναι καταστροφικές.

-Οραματικό στυλ.

Ένας ηγέτης με όραμα έχει την προσέγγιση «*Ελα μαζί μου*». Με άλλα λόγια διατυπώνει το συνολικό στόχο αλλά δίνει στους ανθρώπους την ελευθερία να διαλέξουν τους δικούς τους τρόπους για να τον πετύχουν. Αυτό το στυλ αποδίδει περισσότερο όταν η επιχείρηση είναι ακυβέρνητη. Είναι λιγότερο αποτελεσματικό όταν ο ηγέτης δουλεύει με μια ομάδα ειδικών οι οποίοι είναι περισσότερο έμπειροι από αυτόν.

Ο ηγέτης είναι οραματιστής όταν: παρακινεί τους ανθρώπους κάνοντάς τους σαφές πως η εργασία τους ταιριάζει σε ένα μεγαλύτερο όραμα. Οι άνθρωποι που εργάζονται για τέτοιους ηγέτες καταλαβαίνουν ότι αυτό που κάνουν έχει σημασία και γιατί. Η ηγεσία αυτού του στυλ επίσης μεγιστοποιεί τη δέσμευση προς τους στόχους και τη στρατηγική του οργανισμού. Βάζοντας πλαίσια στα ατομικά καθήκοντα μέσα στο μεγαλοπρεπές όραμα, ο οραματιστής ηγέτης οριοθετεί τις προδιαγραφές που περιστρέφονται γύρω από αυτό. Όταν ασκεί κριτική-είτε θετική είτε αρνητική- το μοναδικό κριτήριό του είναι οι επιδόσεις να προάγουν το όραμα. Οι προδιαγραφές για επιτυχία είναι ξεκάθαρες προς όλους, όπως και οι ανταμοιβές. Ο οραματιστής ηγέτης

διευκρινίζει τον προσανατολισμό της ομάδας, καθορίζει τον στόχο, όχι όμως και τον τρόπο που θα επιτευχθεί, δίνοντας στους ανθρώπους μεγάλη ελευθερία να αναπτύξουν τα δικά τους μέσα, να καινοτομήσουν, να πειραματιστούν και να αναλάβουν υπολογισμένους κινδύνους. Όλα τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι δουλεύουν για ένα κοινό σκοπό και αυτό οδηγεί στη δέσμευση και στην αίσθηση υπερηφάνειας που εργάζονται σε έναν τέτοιο οργανισμό.

Το οραματικό, στυλ όσο ισχυρό και να είναι, δεν ταιριάζει σε κάθε περίπτωση. Η στρατηγική αυτή αποτυγχάνει, για παράδειγμα, όταν ο ηγέτης δουλεύει με μια ομάδα ειδικών ή ομότιμων οι οποίοι είναι περισσότερο έμπειροι από αυτόν – αυτοί μπορεί να βλέπουν τον ηγέτη ως επιδεικτικό ή απλησίαστο. Επιπλέον αυτό το στυλ ηγεσίας δεν αποδίδει όταν ο ηγέτης εξελίσσεται από οραματιστή σε αυταρχικό. Ακόμα και με αυτούς τους περιορισμούς, οι ηγέτες θα ήταν συνετό να χρησιμοποιούν το οραματικό στυλ περισσότερο συχνά.

Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους κοινούς στόχους ως δικούς τους δρώντας αποτελεσματικά ως ομάδα.

-Ανθρωπιστικό στυλ.

Το σήμα κατατεθέν του ανθρωπιστικού ηγέτη είναι: «*Οι άνθρωποι πρώτα*». Αυτό το στυλ είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για το χτίσιμο της αρμονίας στην ομάδα ή για την ανύψωση του ηθικού. Αλλά η αποκλειστική εστίαση στον έπαινο μπορεί να επιτρέψει τις χαμηλές επιδόσεις να παραμείνουν αμετάβλητες. Επίσης, οι ανθρωπιστικοί ηγέτες σπάνια δίνουν συμβουλές, το οποίο συχνά αφήνει τους εργαζομένους εκτεθειμένους σε διλλήματα.

Αυτό το ηγετικό στυλ περιστρέφεται γύρω από τον άνθρωπο – υποστηρίζει τις αξίες των ανθρώπων και των συναισθημάτων τους παρά των καθηκόντων και των στόχων. Ο ανθρωπιστικός ηγέτης προσπαθεί να κρατήσει τους εργαζομένους χαρούμενους και να δημιουργήσει αρμονία μεταξύ τους. Αυτό το καταφέρνει αφού χτίσει ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς, μετά δρέπει τα οφέλη από μια τέτοια στρατηγική, δηλαδή έντονη αφοσίωση. Αυτό το στυλ έχει επίσης εμφανώς θετική επίδραση στην επικοινωνία. Οι άνθρωποι που συμπαθούν ο ένας τον άλλον συζητούν περισσότερο μεταξύ τους. Μοιράζονται ιδέες και έμπνευση. Το στυλ αυτό αυξάνει την ευελιξία, φίλοι εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον, επιτρέποντας τις καινοτομίες και την ανάληψη ρίσκου. Η ευελιξία αυξάνεται επειδή ο ανθρωπιστικός ηγέτης, δεν επιβάλλει περιττούς περιορισμούς στο πως οι εργαζόμενοι θα κάνουν τη δουλειά τους.

Δίνουν την ελευθερία στους ανθρώπους να κάνουν τη δουλειά τους με τον τρόπο που αυτοί νομίζουν πιο αποτελεσματικά.

Όσον αφορά την αίσθηση της αναγνώρισης και επιβράβευσης για μια επιτυχημένη δουλειά, ο ανθρωπιστικός ηγέτης εκφράζει θετική κριτική σε μεγάλο βαθμό. Τέτοιου είδους κριτική έχει ιδιαίτερη ισχύ στον εργασιακό χώρο γιατί είναι σπάνια. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι συνήθως δεν λαμβάνουν καμία θετική κριτική στην καθημερινή προσπάθειά τους – ή αν γίνεται αυτό είναι μόνο αρνητική. Τα θετικά λόγια του ανθρωπιστικού ηγέτη προσφέρουν μόνο κίνητρα. Τελικά, ο ανθρωπιστικός ηγέτης είναι αυθεντία στο χτίσιμο της αίσθησης του «ανήκειν».

Η θετική επιρροή του ανθρωπιστικού στυλ είναι μια καλή – παντός καιρού – στρατηγική, αλλά οι ηγέτες πρέπει να την επιστρατεύσουν όταν προσπαθούν να χτίσουν αρμονία στην ομάδα, να ανυψώσουν το ηθικό, να βελτιώσουν την επικοινωνία, να διορθώσουν την κατακερματισμένη εμπιστοσύνη.

Παρά τα πλεονεκτήματα, το ανθρωπιστικό στυλ δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο του. Η αποκλειστική εστίαση στον έπαινο μπορεί να επιτρέψει στις χαμηλές επιδόσεις να συνεχιστούν και οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιλαμβάνονται ότι η μετριότητα είναι ανεκτή. Επειδή οι ανθρωπιστικοί ηγέτες σπάνια δίνουν εποικοδομητικές συμβουλές ως προς το πώς να βελτιωθούν, οι εργαζόμενοι θα πρέπει μόνοι τους να ανακαλύψουν πώς να το πετύχουν. Όταν οι άνθρωποι χρειάζονται σαφείς οδηγίες για να πλοηγηθούν σε περίπλοκες δοκιμασίες, ο ηγέτης αυτού του στυλ τους αφήνει ακυβέρνητους. Πράγματι, αν κάποιος βασίζεται απόλυτα σε αυτό το στυλ, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία. Ίσως αυτός είναι ο λόγος που πολλοί ανθρωπιστικοί ηγέτες χρησιμοποιούν αυτό το στυλ σε συνδυασμό με το οραματικό στυλ. Οι οραματικοί ηγέτες καθορίζουν το όραμα, δίνουν οδηγίες και ενημερώνουν τους ανθρώπους για το πώς η εργασία τους βοηθά τους στόχους της ομάδας. Η εναλλαγή αυτού με τη φροντίδα και το ενδιαφέρον του ανθρωπιστικού στυλ, οδηγεί σε έναν ισχυρό συνδυασμό.

-Δημοκρατικό στυλ.

Η επιρροή αυτού του στυλ στο οργανωτικό κλίμα δεν είναι τόσο μεγάλη. Δίνοντας στους εργαζομένους ένα βήμα στις αποφάσεις, οι δημοκρατικοί ηγέτες οικοδομούν την οργανωτική ευελιξία και υπευθυνότητα και βοηθούν στη δημιουργία νέων ιδεών. Αλλά κάποιες φορές το κόστος είναι οι ατελείωτες συνεδριάσεις και στην αίσθηση απουσίας του ηγέτη.

Το δημοκρατικό στυλ έχει τα δικά του μειονεκτήματα, για αυτό η επιρροή στο κλίμα δεν είναι τόσο υψηλή όσο στα άλλα στυλ. Μια από τις πιο εξοργιστικές συνέπειες είναι οι ατελείωτες συνεδριάσεις, όπου οι ιδέες εξετάζονται, η επικρατούσα άποψη παραμένει απροσδιόριστη και το μόνο ορατό αποτέλεσμα είναι ο προγραμματισμός περισσότερων συνεδριάσεων. Κάποιοι δημοκρατικοί ηγέτες χρησιμοποιούν το στυλ αυτό για να αναβάλουν τη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Στην πραγματικότητα, οι άνθρωποι καταλήγουν να αισθάνονται μπερδεμένοι και χωρίς ηγέτη.

Το δημοκρατικό στυλ περιστρέφεται γύρω από την ομάδα και την συνεργασία, τις συγκρούσεις και τις επιρροές. Αυτοί οι ηγέτες είναι καλοί ακροατές, πραγματικοί συνεργάτες. Λειτουργούν περισσότερο ως μέλη της ομάδας παρά ως ηγέτες. Είναι καλοί στο να κατευνάζουν τις διαμάχες και δημιουργούν κλίμα αρμονίας (Goleman et al, 2002).

Αυτό το στυλ είναι ιδανικό όταν ο ηγέτης είναι αβέβαιος σχετικά με ποια κατεύθυνση να ακολουθήσει και χρειάζεται ιδέες και καθοδήγηση από ικανούς και αξίους εργαζομένους. Ακόμα και αν ένας ηγέτης έχει δυνατό όραμα, το δημοκρατικό στυλ αποδίδει καλά στο να γεννηθούν νέες ιδέες για την πραγμάτωση του οράματος.

Το δημοκρατικό στυλ, δεν αποδίδει καλά όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι τόσο ικανοί και μορφωμένοι για να δίνουν καλές συμβουλές.

-Καθοδηγητικό στυλ.

Ο ηγέτης που θέτει υψηλά κριτήρια απόδοσης και αποτελεί παράδειγμα, έχει πολύ θετική επιρροή στους εργαζομένους που αυτό-παρακινούνται και είναι πολύ ικανοί. Ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται «πνιγμένοι» από τις τόσες απαιτήσεις του ηγέτη για αριστεία με αποτέλεσμα να απεχθάνονται την τάση του να αναλαμβάνει μια κατάσταση.

Όπως το αυταρχικό στυλ, έτσι και το καθοδηγητικό στυλ έχει το χώρο του στην φαρέτρα του ηγέτη, αλλά θα πρέπει να χρησιμοποιείται με φειδώ. Ο ηγέτης θέτει εξαιρετικά υψηλά κριτήρια απόδοσης και αποτελεί παράδειγμα. Έχει εμμονή με το να κάνει τα πράγματα καλύτερα και γρηγορότερα και αυτό ζητά και από τους άλλους. Εάν αυτοί δεν ανταποκρίνονται σε αυτές τις απαιτήσεις, τότε τους αντικαθιστά με άλλους εργαζομένους που μπορούν. Η σκέψη ότι αυτή η προσέγγιση θα βελτιώσει τα αποτελέσματα, δεν ισχύει.

Στην πραγματικότητα, το καθοδηγητικό στυλ καταστρέφει το κλίμα. Πολλοί εργαζόμενοι αισθάνονται «πνιγμένοι» από τις απαιτήσεις του ηγέτη για τελειότητα και το ηθικό κάμπτεται. Οι κατευθυντήριες γραμμές για την εργασία ίσως είναι ξεκάθαρες στο μυαλό του ηγέτη, αλλά δεν τις διατυπώνει με σαφήνεια, περιμένει από τους εργαζόμενους να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν και ακόμα σκέφτεται: «Εάν εγώ πρέπει να σου πω τι να κάνεις, τότε είσαι το λάθος άτομο στη λάθος θέση». Δεν έχει σημασία πόσο καλά κάνει κάποιος τη δουλειά του, όσο να μαντεύει τι ζητάει ο ηγέτης. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι συχνά αισθάνονται ότι ο ηγέτης δεν τους εμπιστεύεται όταν αυτοί εργάζονται με τον δικό τους τρόπο ή όταν παίρνουν δικές τους πρωτοβουλίες. Η ευελιξία και η υπευθυνότητα εξανεμίζονται, η εργασία γίνεται καθήκον και καταλήγει ρουτίνα και αυτό είναι βαρετό.

Όσον αφορά τις ανταμοιβές, αυτού του στυλ ο ηγέτης είτε δεν κάνει καθόλου εποικοδομητική κριτική, είτε παρεμβαίνει για να αναλάβει τη δουλειά όταν σκέφτεται ότι οι άλλοι καθυστερούν ενώ αν ο ηγέτης πρέπει να απουσιάσει οι εργαζόμενοι αισθάνονται χωρίς καθοδήγηση. Τελικά, η δέσμευση μειώνεται κάτω από το καθεστώς αυτού του ηγέτη επειδή οι εργαζόμενοι δεν έχουν καμία αίσθηση στο πως οι προσωπικές τους προσπάθειες ταιριάζουν στο μεγάλο όραμα.

-Συμβουλευτικό στυλ.

Αυτό το στυλ εστιάζεται περισσότερο στην προσωπική εξέλιξη παρά στα άμεσα καθήκοντα σχετιζόμενα με την εργασία. Αποδίδει όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ήδη τις αδυναμίες τους και θέλουν να βελτιωθούν. Αλλά δεν είναι αποτελεσματικό όταν οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή.

Από τα έξι στυλ, το συμβουλευτικό είναι αυτό που χρησιμοποιείται περισσότερο. Πολλοί ηγέτες λένε ότι δεν έχουν τον χρόνο – κάτω από αυτήν την πιεστική οικονομία- για την χρονοβόρα και επίπονη δουλειά του να διδάξουν και να βοηθήσουν τους εργαζομένους να εξελιχθούν. Αλλά μετά την πρώτη φάση, απαιτείται ελάχιστος ή καθόλου χρόνος. Οι ηγέτες που αδιαφορούν για αυτό το στυλ στην ουσία προσπερνούν ένα παντοδύναμο εργαλείο καθώς η επιρροή του στο οργανωτικό κλίμα και την αποδοτικότητα είναι εμφανώς θετική.

Ομολογουμένως, υπάρχει ένα παράδοξο στο θετικό αποτέλεσμα αυτού του στυλ στις εργασιακές επιδόσεις επειδή εστιάζεται κατά κύριο λόγο στην προσωπική εξέλιξη και όχι στο καθηκοντολόγιο. Ακόμα και έτσι, αυτό το στυλ βελτιώνει τα αποτελέσματα. Ένας πιθανός λόγος που συμβαίνει αυτό είναι το γεγονός ότι απαιτεί

διαρκή διάλογο και αυτός ο διάλογος έχει έναν τρόπο να δίνει ώθηση σε κάθε ηγέτη. Έχει ευελιξία. Όταν ένας εργαζόμενος γνωρίζει ότι ο εργοδότης τον παρακολουθεί και φροντίζει για το τι κάνει, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται ελεύθερος να πειραματιστεί. Εν τέλει, είναι σίγουρος ότι θα λάβει γρήγορη και εποικοδομητική κριτική. Παρομοίως, ο συνεχιζόμενος διάλογος εγγυάται ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι οι άλλοι περιμένουν από αυτούς και με ποιόν τρόπο η εργασία τους ταιριάζει στο μεγάλο όραμα. Αυτό επηρεάζει την υπευθυνότητα και τη βελτίωση. Όσον αφορά τη δέσμευση, αυτό το στυλ βοηθά επίσης επειδή το έμμεσο μήνυμα είναι: «Πιστεύω σε εσένα, επενδύω σε εσένα και περιμένω το καλύτερο».

Αυτό το στυλ αποδίδει πολύ καλά όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ήδη τις αδυναμίες τους και θέλουν να βελτιώσουν τις αποδόσεις τους. Παρομοίως, αυτό το στυλ λειτουργεί καλά όταν οι εργαζόμενοι συνειδητοποιήσουν πως αποκτώντας νέες ικανότητες μπορεί να τους βοηθήσει στη βελτίωσή τους. Με λίγα λόγια, λειτουργεί καλύτερα σε εργαζομένους που θέλουν να καθοδηγηθούν.

Αντιθέτως, δεν είναι αποτελεσματικό όταν οι εργαζόμενοι, για οποιονδήποτε λόγο, αντιστέκονται στη μάθηση και στην αλλαγή. Επιπλέον αποτυγχάνει αν ο ηγέτης στερείται τεχνογνωσίας στο πώς να βοηθά τον εργαζόμενο συνεχώς. Γεγονός είναι ότι, πολλοί ηγέτες δεν είναι γνώστες ή απλά είναι ανίκανοι να καθοδηγήσουν, ειδικότερα όταν έρθει η ώρα να ασκήσουν συνεχώς εποικοδομητική κριτική, πράγμα που περισσότερο παρακινεί παρά δημιουργεί φόβο η αδιαφορία (Goleman, 2000).

Χρήση κατάλληλου στυλ ηγεσίας.

Όσα περισσότερα στυλ χρησιμοποιεί ο ηγέτης τόσο πιο αποτελεσματική είναι η ηγεσία. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν τα θετικά στυλ έχουν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα και τις υψηλότερες επιχειρηματικές επιδόσεις. Η ενσωμάτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην άσκηση ηγεσίας βοηθά επίσης την καινοτομία, στη δέσμευση, την επίτευξη του οράματος και στην έναρξη νέου κύκλου στόχων και οραμάτων. Ανεξάρτητα από το ποιόν τύπο ηγεσίας θα επιλέξουν οι ηγέτες, για να είναι αποτελεσματικοί θα πρέπει να έχουν έναν υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης. Έχει σημασία ο δείκτης νοημοσύνης και οι τεχνικές δεξιότητες κυρίως όμως ως «δυνατότητες κατώτατων ορίων» δηλαδή τις βασικές απαιτήσεις που χρειάζονται για τις εκτελεστικές θέσεις. Βασισμένος στις δικές του έρευνες αλλά και σε άλλες πρόσφατες μελέτες ο Goleman (2011) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική

νοημοσύνη είναι απαραίτητη προϋπόθεση της ηγεσίας. Ένα άτομο μπορεί να έχει την καλύτερη κατάρτιση στον κόσμο, το αναλυτικότερο μυαλό και ατελείωτη προσφορά έξυπνων ιδεών αλλά χωρίς συναισθηματική νοημοσύνη δεν θα μπορέσει ποτέ να γίνει ένας μεγάλος ηγέτης (Goleman 2011).

#### 2.6 Ο εκτροχιασμός των ηγετών (derailment)

Η όρος εκτροχιασμός περιγράφει την αδυναμία ανταπόκρισης του ηγέτη στις προσδοκίες του οργανισμού με μέτριες ή κακές αποδόσεις και συμπεριφορές, την απώλεια εκτίμησης των υφισταμένων και συνεργατών με αποτέλεσμα τη στασιμότητα στην επαγγελματική πορεία, τον υποβιβασμό ή την απόλυση.

Προκειμένου να αποφευχθεί η εξέλιξη αυτή θα πρέπει να εξεταστούν οι αιτίες:

- Προαγωγή στο επίπεδο της ανικανότητας

Ένα άτομο ικανό με υψηλό επίπεδο επαγγελματικών και τεχνικών ικανοτήτων και υψηλές επιδόσεις σε θέσεις εκτελεστικού περιεχομένου δεν σημαίνει ότι θα είναι αποτελεσματικό και σε θέσεις διοικητικού έργου όπου απαιτούνται ηγετικές ικανότητες. Η προαγωγή σε υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα ενός στελέχους προϋποθέτει γνώσεις σχετικά με τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες της νέας θέσης. Η αποτυχία ενός επιτυχημένου στελέχους μπορεί να οφείλεται στην έλλειψη ουσιαστικών ικανοτήτων και δυνατοτήτων.

- Το σύνδρομο της συνταγής-μη προσαρμογής.

Επιτυχημένες μέθοδοι ή πρακτικές και τα συστήματα του παρελθόντος δεν αποτελούν στερεότυπο για να ακολουθηθούν και να εφαρμοστούν σε κάθε περίπτωση. Τα στερεότυπα οδηγούν σε αδράνεια και αποτελούν εμπόδια στην αλλαγή.

Επίσης η επαγγελματική εξέλιξη των στελεχών δεν γίνεται πάντα με αξιοκρατικούς τρόπους οπότε όταν εκλείψουν η ευνοιοκρατία και οι βοηθητικοί παράγοντες τα στελέχη απλά καταρρέουν.

- Η σκοτεινή πλευρά των ικανοτήτων και των θετικών χαρακτηριστικών.

Κάθε ικανότητα, δεξιότητα, θετικό χαρακτηριστικό ή πλεονέκτημα αποτελεί παράλληλα και μειονέκτημα. Προκειμένου να μην εκδηλωθούν οι «σκοτεινές πλευρές» των ηγετικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών, θα πρέπει οι ηγέτες να τα εξισορροπούν,



βελτιώνοντας την θετική τους πλευρά με συνέπεια την αρμονία στο περιβάλλον (Μπουραντάς, 2005).

Τρία ειδικά πεδία δεξιοτήτων είναι αυτά που μπορούν να οδηγήσουν σε αρνητικά αποτελέσματα: το στρατηγικό όραμα, η επικοινωνία και οι δεξιότητες διαχείρισης και οι διοικητικές πρακτικές γενικότερα.

Προβλήματα με τους οραματιστές ηγέτες. Κύριες πηγές του αποτυχημένου οράματος:

- το όραμα εκφράζει τις εσωτερικές ανάγκες, τις επιθυμίες και τους προσωπικούς στόχους του ηγέτη

- κακή εκτίμηση των πηγών που απαιτούνται για την επίτευξη του οράματος έχουν υποτιμηθεί

- κακή εκτίμηση ή στρεβλωμένη αντίληψη των αναγκών της αγοράς λόγω της φιλοδοξίας του ηγέτη

- η αποτυχία του ηγέτη να ανακατευθύνει το όραμα επειδή δεν μπορεί να αντιληφθεί τις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Η επικοινωνία και οι δεξιότητες διαχείρισης. Προβληματικές ηγετικές συμπεριφορές σχετικά με την επικοινωνία:

- υπερβολική και αναίτια έκθεση του εαυτού του

- υπερβολικές απαιτήσεις για το όραμα

- η χρησιμοποίηση διάφορων μέσων, στερεότυπων και εικόνων προκειμένου να παραπλανήσει το κοινό

- η περιορισμένη χρήση αρνητικών πληροφοριών και ο βομβαρδισμός των θετικών πληροφοριών προκειμένου ο ηγέτης να κερδίσει την δέσμευση

- η χρήση διαφόρων μέσων προκειμένου να αποσπάσει την προσοχή από αρνητικά στατιστικά στοιχεία

- η δημιουργία της ψευδαίσθησης του ελέγχου μέσω της επιβεβαίωσης των αρνητικών αποτελεσμάτων οφειλόμενων σε εξωτερικούς παράγοντες.

Προβληματικές διοικητικές πρακτικές:

- φτωχή διοίκηση με το ανθρώπινο δίκτυο, ειδικότερα με τους υφιστάμενους και τους συναδέλφους

- συμπεριφορά που οδηγεί στην αποξένωση

- δημιουργία αντιπαλοτήτων εντός και εκτός ομάδας

- αποτυχία στη διαχείριση λεπτομερειών

- έμφαση στην επιπολαιότητα

- απουσία από τις δραστηριότητες

- αποτυχία ανάπτυξης διαδόχων

- επιλογή ακατάλληλου στυλ ηγεσίας

- υπερβολική εξάρτηση από τους άλλους (Conger, 1998)

### 2.6.1 Το «ΕΓΩ» ο εχθρός της καλής ηγεσίας.

Όπως αναφέρουν οι Hougaard και Carter (2018) η προαγωγή των ανθρώπων στην ιεραρχία αποφέρει περισσότερη δύναμη. Αυτό

σημαίνει ότι οι άλλοι άνθρωποι πιθανότερα να θέλουν να τους ευχαριστήσουν ακούγοντάς τους προσεκτικότερα, συμφωνώντας μαζί τους περισσότερο και γελώντας με τα αστεία τους. Όλα αυτά προκαλούν το εγώ. Και όταν συμβεί αυτό, το εγώ μεγαλώνει. Ο David Owen, πρώην βρετανός υπουργός Εξωτερικών και νευρολόγος, και ο Jonathan Davidson, καθηγητής ψυχιατρικής και συμπεριφορικών επιστημών, αποκαλούν αυτή την κατάσταση ως «*σύνδρομο hubris*», το οποίο ορίζουν ως «*διαταραχή της κατοχής εξουσίας, και συνδέεται με τη συντριπτική επιτυχία που υπάρχει εδώ και χρόνια*».

Η αλαζονεία είναι μια ψυχοπαθολογική κατάσταση όπου το άτομο αισθάνεται υπέρμετρη ανάγκη για δύναμη, εξουσία, φήμη και δόξα παράλληλα με υπέρμετρη αυτοπεποίθηση, αυτοεκτίμηση, αυταρέσκεια και αυτοθαυμασμό και συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την έννοια του ναρκισσισμού. Ο ναρκισσισμός εκφράζει κατά κύριο λόγο την αυταρέσκεια, τον αυτοσεβασμό και την αίσθηση της μοναδικότητας. Ειδικοί ψυχαναλυτές διαχωρίζουν τον θετικό από τον αρνητικό-καταστροφικό ναρκισσισμό. Ο υγιής ναρκισσισμός βοηθά με θετικό τρόπο την ηγεσία διότι ωθεί τους ηγέτες στην επιλογή υψηλών στόχων, στην επιρροή των ατόμων σε αλλαγές για ένα καλύτερο αύριο. Ο αρνητικός ναρκισσισμός είναι μέρος της αλαζονείας η οποία αναπτύσσεται από την παιδική ηλικία που εξαρτάται από τις προσωπικότητες των γονέων και στις μεταξύ τους σχέσεις. Ο αρνητικός ναρκισσισμός είναι αιτία εκτροχιασμού και οδηγεί σε αρνητικές συμπεριφορές όπως:

Ένα φουσκωμένο εγώ διαστρεβλώνει τη συμπεριφορά. Όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι είναι οι μοναδικοί αρχιτέκτονες της επιτυχίας τείνουν να είναι περισσότερο αγενείς, εγωιστές, αδιαφορούν για τις ανάγκες των άλλων, τους χειραγωγούν ή και τους τυραννούν.

Ιδιαίτερα σε περιπτώσεις αποτυχίας ή άσκησης κριτικής είναι περισσότερο πιθανό να διακόπτουν τους άλλους κατά τη συνομιλία τους. Με αυτόν τον τρόπο, το φουσκωμένο εγώ εμποδίζει τους ανθρώπους να μαθαίνουν από τα λάθη τους και δημιουργεί ένα αμυντικό τείχος που δυσκολεύει τους ανθρώπους να εκτιμήσουν τα μαθήματα που παίρνουν από την κάθε μια αποτυχία.

Το φουσκωμένο εγώ περιορίζει το όραμα. Το όραμα για τον αλαζόνα ηγέτη είναι προέκταση των ατομικών αναγκών του εκφράζοντας την μεγάλη ιδέα του εαυτού του με αποτέλεσμα πολλά από τα οράματα είναι μην είναι πραγματοποιήσιμα αγνοώντας τις δυσκολίες, τους απαιτούμενους πόρους και τις θυσίες. Συνήθως δεν παραδέχονται το λάθος τους αλλά επιμένουν σε αυτό με καταστροφικές συνέπειες για τον οργανισμό.

Επίσης το μεγάλο εγώ κάνει τα άτομα να έχουν μια ισχυρή προκατάληψη επιβεβαίωσης. Εξαιτίας αυτού χάνουν την προοπτική τους και καταλήγουν σε μια ηγεσία-φούσκα όπου τα άτομα βλέπουν και ακούν μόνο αυτό που θέλουν. Αυτό έχει ως συνέπεια να χάνουν την επαφή με τους ανθρώπους που ηγούνται, της κουλτούρας της οποίας αποτελούν μέρος και τελικά τους πελάτες και τους ενδιαφερόμενους. Η απομάκρυνση από ένα υπερβολικά προστατευτικό ή φουσκωμένο εγώ και η αποφυγή της ηγεσίας –φούσκας είναι μια σημαντική και δύσκολη δουλειά. Απαιτεί ανιδιοτέλεια, σκέψη και θάρρος. Ο αλαζόνας ηγέτης όχι μόνο δεν ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη νέων ηγετών αλλά και δεν επιθυμεί την βελτίωση των συνεργατών λόγω του φόβου της σύγκρισης.

Μια άλλη αιτία είναι το μικρο-μάνιαζμεντ όπου ο ηγέτης δεν εμπιστεύεται κανέναν άλλον εκτός του εαυτού του, δηλώνοντας απροθυμία να αναθέσει ευθύνες σε άλλα άτομα με κατασταλτικά αποτελέσματα σε όλο τον οργανισμό.

Ο αλαζόνας ηγέτης πάσχει από συναισθηματική νοημοσύνη, είναι συναισθηματικά απομονωμένος, γίνεται σκληρός, επιθετικός και ανταγωνιστικός όταν δεν χαίρει υποστήριξης, εμπιστοσύνης και αναγνώρισης. Συνήθως επιλέγει απολυταρχικό και κυριαρχικό στυλ ηγεσίας, αναζητά τους “Yes” οπαδούς, ευνοεί τα άτομα που εκείνος επιλέγει δημιουργώντας ανταγωνισμό μεταξύ των ομάδων και αποξένωση από τον ηγέτη.

Το φουσκωμένο εγώ που συνοδεύεται από την επιτυχία - ο μεγαλύτερος μισθός, το ωραιότερο γραφείο, το εύκολο γέλιο – κάνει το άτομο να νιώθει σαν να βρήκε την τελική απάντηση στο πως να είναι ηγέτης. Αλλά η πραγματικότητα δεν είναι αυτή. Η ηγεσία είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους ανθρώπους και οι άνθρωποι αλλάζουν κάθε μέρα. Εάν πιστέψει κάποιος ότι έχει βρει το κλειδί της επιτυχημένης ηγεσίας δυστυχώς απέτυχε. Εάν αφήσει το εγώ να καθορίζει αυτό που βλέπει, αυτό που ακούει και αυτό που πιστεύει, ουσιαστικά επιτρέπει στην προηγούμενη επιτυχία να καταστρέψει την επιτυχία του μέλλοντος (Hougaard και Carter, 2018).

Οι ηγέτες αν και θεωρούνται άτομα ατρόμητα, κατηγορηματικά, κυρίαρχα πολλοί από αυτούς έχουν την τάση να αποφεύγουν τις συγκρούσεις διότι έχουν την ανάγκη να είναι αρεστοί, αγαπητοί και αποδεκτοί. Φοβούμενοι να κάνουν οτιδήποτε που δεν θα έχει αποδοχή, καθίστανται ανίκανοι ή απρόθυμοι να λάβουν δύσκολες αποφάσεις ή να ασκήσουν εξουσία. Η αποφυγή των συγκρούσεων είναι είτε επιτυχής ή, τελικά, δημοφιλές ηγετικό στυλ. Δεν είναι κακό να είναι συμπαθητικός και καλός ο ηγέτης αλλά θα έρθει η

στιγμή που θα πρέπει να πει “*My way or the highway*”. Αν και δεν υπάρχουν ακριβείς οδηγίες για την επιτυχία, είναι γνωστός ο δρόμος της αποτυχίας: η προσπάθεια να τους ευχαριστήσεις όλους (Kets de Vries & Balazs, 2011, Hougard & Carter, 2018, Μπουραντάς, 2005 ).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

### ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ.

#### 3.1 Το νοσοκομείο

Τα νοσοκομεία είναι μεγάλοι και σύνθετοι οργανισμοί που διαφέρουν από τους περισσότερους οργανισμούς σε πολλά επίπεδα. Πρώτον, ο σκοπός της λειτουργίας των νοσοκομείων είναι η βελτίωση, η θεραπεία της υγείας του κοινωνικού συνόλου και ο περιορισμός των ασθενειών. Άλλες μορφές εταιριών τυπικά έχουν την δίπλευρη αποστολή, της αύξησης των κερδών και της ικανοποίησης των πελατών, που βοηθά στην εστίαση των εργαζομένων και των υπολοίπων στην αποδοτικότητα, στα έσοδα και στη μείωση του κόστους.

Τυπικά τα νοσοκομεία δεν είναι κερδοσκοπικοί οργανισμοί και ιστορικά δεν ανησυχούν για αρνητικούς προϋπολογισμούς ή για ισοσκελισμένα εισοδήματα. Οι περισσότεροι από τους άλλους οργανισμούς εστιάζονται αποκλειστικά στην αύξηση του πλούτου των ιδιοκτητών και των μετόχων και σε μικρότερο βαθμό στα κοινωνικά ή δημόσια οφέλη που προέρχονται από την παραγωγή των προϊόντων ή των αγαθών τους.

Επιπρόσθετα, το αποτέλεσμα της αποδοτικότητας του νοσοκομείου μετράται σχετικά με την ποιότητα που καθορίζεται από ένα ευρύ φάσμα δεικτών όπως η θνησιμότητα, η νοσηρότητα και όχι από μετρήσεις όπως η οικονομική αξία, οι επενδύσεις, οι επιστροφές ή τα καθαρά έσοδα. Η έλλειψη της εστίασης στις οικονομικές μετρήσεις είναι αυτή που διαχωρίζει τις μονάδες υγείας από τις άλλες βιομηχανίες. Δυστυχώς όμως υπάρχει πολύ μικρή ροή πληροφοριών σχετικά με αυτό όσον αφορά τους οργανισμούς παροχής υγείας.

Το σημαντικότερο όμως είναι ότι τα νοσοκομεία διοικούνται σε μεγάλο βαθμό από άτομα με ανεπαρκή επίσημη εκπαίδευση σχετικά με την διοίκηση επιχειρήσεων σε αντίθεση με τις εταιρείες όπου τα στελέχη έχουν εξειδικευμένες επιχειρηματικές γνώσεις.

Επίσης οι μονάδες υγείας προσφέρουν τις υπηρεσίες τους εικοσιτέσσερις ώρες το εικοσιτετράωρο το οποίο δημιουργεί προβλήματα εργασίας και προγραμματισμού. Το ίδιο μπορεί να συμβαίνει και σε άλλες επιχειρήσεις, μόνο όταν το τμήμα που θα παραμείνει ανοιχτό θα αποφέρει κέρδη (Langabeer, Helton, 2016).

Τέλος τα νοσοκομεία ενδιαφέρονται για το κοινωνικό σύνολο αλλά έχουν και κοινωνικές ευθύνες που σχετίζονται με την συμμετοχή τους στην αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων. Έτσι λοιπόν,

πρέπει το νοσοκομείο να αναγνωρίζει τον ρόλο των κοινωνικών οργανώσεων όπως σύλλογοι, συνδικάτα κ.α. και να παρέχει διευκολύνσεις έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να συμμετέχουν σε αυτές. Επιπλέον τα νοσοκομεία πρέπει να προβλέπουν τα κοινωνικά προβλήματα που θα εμφανιστούν στο μέλλον και να είναι έτοιμα να διαθέσουν ένα μερίδιο από τους λιγιστούς πόρους τους για την αντιμετώπισή τους. Οι τομείς κοινωνικού ενδιαφέροντος σχετίζονται με τις μειονότητες, την ασφάλεια των εργαζομένων, την ενίσχυση της τοπικής κοινωνίας, την ατμοσφαιρική ρύπανση, τη ρύπανση των υδάτων κ.α. (Τούντας, 2008).

Παρόλα αυτά τα νοσοκομεία πρέπει να διαχειρίζονται το σύνολο των επιχειρησιακών πόρων όπως κάθε άλλος οργανισμός, από τους οικονομικούς πόρους ως το προσωπικό, τον εξοπλισμό, τις προμήθειες, την τεχνολογία και τις εγκαταστάσεις. Στα νοσοκομεία εργάζονται εκατοντάδες ή ακόμα και χιλιάδες άνθρωποι που σημαίνει ότι το κόστος της μισθοδοσίας μπορεί να είναι μεγάλο. Τα νοσοκομεία λειτουργούν όπως η αγορά και προμηθεύουν τις πολύτιμες υπηρεσίες τους σε χιλιάδες ανθρώπους καθημερινά. Λειτουργούν ως αγοραστές, προσφέροντας μια τεράστια ποικιλία προμηθειών, φαρμακευτικών προϊόντων και τεχνολογίας. Για την αποτελεσματική τους λειτουργία, τα νοσοκομεία πρέπει να διαχειρίζονται σωστά τους ανθρώπους, τους οικονομικούς πόρους, το χρόνο και τις επιχειρηματικές διεργασίες (Langabeer & Helton, 2016). Συμπερασματικά κάθε νοσοκομείο περιλαμβάνει και εμπορικές λειτουργίες χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αυτή η ομοιότητα με τον εμπορικό τομέα επεκτείνεται σε όλη την οργάνωση και λειτουργία του (Τούντας, 2008).

### 3.2 Ηγεσία και διοίκηση για το μέλλον της νοσηλευτικής

Τα υποτιθέμενα αξεπέραστα εμπόδια, η οικονομική δυσχέρεια και η απάθεια των ατόμων ήταν και θα συνεχίσουν να αποτελούν προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν από του σύγχρονους ηγέτες- διοικούντες. Κλειδί για την επιτυχία των οργανισμών είναι η αποτελεσματική ηγεσία που δεν είναι στάσιμη αλλά συνεχώς βελτιώνεται και αλλάζει προς την κατεύθυνση του οραματικού τρόπου σκέψης. Η αρχή της βελτίωσης γίνεται με την κατανόηση, από πλευράς του ηγέτη, του τι σημαίνει ηγεσία και διοίκηση και με ποιόν τρόπο αναπτύσσονται αυτές οι ικανότητες.

Οι σύγχρονοι ηγέτες- διοικούντες πρέπει να γνωρίζουν και να κάνουν πράξη την θεωρία της κλασσικής ηγεσίας και διοίκησης αλλά και να ενημερώνονται για τις καινούργιες απόψεις, τα νέα διοικητικά εργαλεία που αφορούν στη λήψη αποφάσεων και τις νέες έρευνες στον τομέα αυτό. Η ηγεσία και η διοίκηση στη

σημερινή εποχή είναι πιο πολύπλοκη, οι ηγέτες-διοικούντες πρέπει να διαθέτουν περισσότερες ικανότητες, υψηλά προσόντα και να είναι οραματιστές. Οι ηγέτες-διοικούντες των σύγχρονων μονάδων παροχής υγείας πρέπει να συνδυάζουν τις τεχνικές δεξιότητες που αφορούν στη διοίκηση με τις ικανότητες επηρεασμού και ενθάρρυνσης των δυνατοτήτων των υφισταμένων βρίσκοντας την ισορροπία μεταξύ αυτών. Επίσης, οι επιδόσεις και τα αποτελέσματα πρέπει να ισορροπούν με την αυθεντική ηγεσία και το χαρακτήρα. Συμπερασματικά, οι ηγέτες- διοικούντες πρέπει να βρίσκουν τη λεπτή ισορροπία μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης (Marquis & Huston, 2011).

Σχήμα: 3. Ενσωματωμένο Μοντέλο Ηγεσίας



Πηγή: Marquis & Huston, 2011.

Οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν τις δεξιότητες και να γνωρίζουν τις μεθόδους και τους τρόπους με τους οποίους πρέπει να παρακινούν και να ενθαρρύνουν αποτελεσματικά τους εργαζόμενους ώστε να πετυχαίνουν τους στόχους που τους έχουν ανατεθεί ενώ ως μάνατζερ πρέπει να αναγνωρίζουν πως οι εργαζόμενοι αποτελούν την κινητήρια δύναμη για την επίτευξη του κοινού οράματος και ότι μέσω της καλής διαχείρισης τους, οδηγούνται στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

### 3.3 Ηγεσία και νοσηλευτική

Η νοσηλευτική διοίκηση στις μέρες αποτελεί πρόκληση επειδή οι οργανισμοί είναι ρευστοί, οι δομές αλλάζουν, ραγδαίες αλλαγές συντελούνται στο σύστημα υγείας με αποτέλεσμα οι νοσηλευτές που ασκούν διοίκηση να είναι κινούμενοι στόχοι. Για τους παραπάνω λόγους οι σπουδές για την ηγεσία και τη διοίκηση στη σημερινή εποχή θεωρούνται απαραίτητες (Darr & Dowding, 2008). Ο πρωταρχικός σκοπός των σπουδών είναι να μάθει ο νοσηλευτής πώς να συνεργάζεται με τους άλλους όχι μόνο ως

άτομο αλλά και ως μέλος μιας ομάδας, ενός συνόλου και του οργανισμού. Χρησιμοποιώντας τις γνώσεις και τις δεξιότητες θα μπορέσει ο νοσηλευτής να καταλάβει και να ελέγξει καλύτερα ένα συμβάν στον εργασιακό χώρο. Θα μπορεί να μεταδώσει το αίσθημα της προσωπικής δύναμης και της αυτοδιαχείρισης σε καταστάσεις που αλλιώς θα προκαλούσαν σύγχυση, αποθάρρυνση και απογοήτευση. Οι νοσηλευτές μπορούν μέσω των σπουδών να:

- μάθουν πώς να εργάζονται καλά με τους άλλους επειδή σπάνια εργάζονται μόνοι τους. Συνήθως είναι μέλη μιας ομάδας υγειονομικής περίθαλψης που απαρτίζεται από άλλα μέλη του προσωπικού και μέλη άλλων υγειονομικών κλάδων.
- λειτουργήσουν ως συνήγοροι υπέρ ενός πελάτη ή ασθενή όταν βλέπουν να παραμελούνται οι ανάγκες και τα δικαιώματά τους.
- καταλάβουν τη θέση των νοσηλευτών στο σύστημα υγείας
- επιφέρουν αλλαγές. Αν και η σταθερότητα είναι πιο σημαντική σε μια ασταθή εποχή, η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι πρόκληση. Είναι σημαντικό να μπορεί ο νοσηλευτής να κερδίσει την αποδοχή της αναγκαιότητας των αλλαγών από τους άλλους.
- είναι έτοιμοι να αναλάβουν ηγετικές ευθύνες.
- υποστηρίξουν το επάγγελμα (Tarpen, 2001).

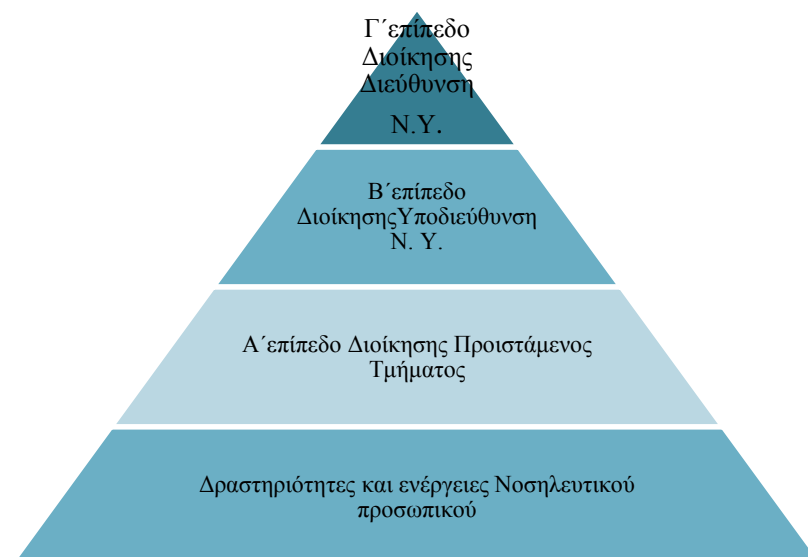
#### 3.4 Ιεραρχική διάρθρωση της νοσηλευτικής διοίκησης.

Τρία είναι τα επίπεδα της νοσηλευτικής διοίκησης στη χώρα μας:

- Ο νοσηλευτής που ασκεί διοίκηση πρώτου επιπέδου καλείται προϊστάμενος τμήματος και ηγείται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα.
- Αυτός που ασκεί διοίκηση μέσου επιπέδου καλείται υποδιευθυντής νοσηλευτικής υπηρεσίας ή προϊστάμενος νοσηλευτικού τομέα. Συνεργάζεται με τους προϊστάμενους των τμημάτων και με τον διευθυντή της νοσηλευτικής υπηρεσίας τον οποίο και αντικαθιστά σε περίπτωση απουσίας του.
- Ενώ ο νοσηλευτής που ασκεί διοίκηση στο υψηλότερο επίπεδο νοσηλευτικής διοίκησης λέγεται διευθυντής νοσηλευτικής υπηρεσίας και ηγείται σε όλο το προσωπικό όλων των τομέων, των προϊσταμένων και των υποδιευθυντών.

Σχήμα: 4. Τα επίπεδα διοίκησης





Πηγή: Λανάρα, 2004.

Αναλόγως του επιπέδου διοίκησης που ασκούν τα στελέχη, απαιτούνται και οι ανάλογες διοικητικές και τεχνικές δεξιότητες. Στο ανώτερο επίπεδο διοίκησης απαιτούνται περισσότερες διοικητικές δεξιότητες ενώ το αντίθετο συμβαίνει στα κατώτερα επίπεδα (Λανάρα, 2004). Επιπλέον αυτό που απαιτείται σε υψηλό βαθμό, ανεξαρτήτου επιπέδου διοίκησης, είναι οι διαπροσωπικές δεξιότητες (Μερκούρης, 2008).

Σε άλλες χώρες υπάρχει και ο τίτλος των ειδικών κλινικών νοσηλευτών ή των νοσηλευτών που έχουν πιστοποιηθεί να παρέχουν φροντίδα σε συγκεκριμένες περιπτώσεις χωρίς όμως την άμεση επίβλεψη του ιατρικού προσωπικού (nurse practitioners). Ανεξαρτήτως του επιπέδου διοίκησης και των τίτλων όλοι οι νοσηλευτές που ασκούν διοίκηση πρέπει να διαθέτουν ορισμένες ικανότητες (Sullivan, 2013).

#### 3.4.1 Διοίκηση νοσηλευτικής υπηρεσίας

Σύμφωνα με την Εφημερίδα της κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (2018) τεύχος δεύτερο Αρ. Φύλλου 5622:

Ο Διευθυντής της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας είναι ο επικεφαλής στη ιεραρχία της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας και αναφέρεται στο Διοικητή του Νοσοκομείου. Επιβλέπει και συντονίζει μέσω των Υποδιευθυντών της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας και των Προϊσταμένων των Νοσηλευτικών Τμημάτων την παροχή νοσηλευτικής φροντίδας των ληπτών υπηρεσιών υγείας και την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία των Τμημάτων, Μονάδων και λοιπών υπηρεσιών υγείας στην περιοχή ευθύνης του.

Αποστολή Διεύθυνσης της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας είναι η παροχή ποιοτικής Νοσηλευτικής Φροντίδας και η βελτίωσή της, ο

προγραμματισμός και συντονισμός των νοσηλευτικών υπηρεσιών και ο έλεγχος της αποτελεσματικής και εύρυθμης λειτουργίας τους.

Στόχοι της Διεύθυνσης της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας είναι η θέσπιση δεικτών αποτελεσματικότητας, η επαρκής στελέχωση των τμημάτων, η αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η εξασφάλιση ευκαιριών συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, η παροχή υπηρεσιών με κοινωνικό χαρακτήρα και επίκεντρο τους λήπτες υπηρεσιών υγείας και των οικογένειών τους, η διευκόλυνση και ενίσχυση της έρευνας και της καινοτομίας, ο επιμερισμός και η εξειδίκευση της στοχοθεσίας του οργανισμού σε όλη την ιεραρχία της Νοσηλευτικής υπηρεσίας.

Ο Διευθυντής της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας αναλαμβάνει αρμοδιότητες διοίκησης και ελέγχου της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας Συγκεκριμένα:

- Είναι υπεύθυνος για τον στρατηγικό σχεδιασμό των εφαρμογών και υπηρεσιών της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας σύμφωνα με την πολιτική υγείας της υγειονομικής μονάδας.
- Καθορίζει τη φιλοσοφία, τις αξίες και τους σκοπούς της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας.
- Ευθύνεται για το διοικητικό έλεγχο όλων των νοσηλευτικών υποδιευθύνσεων.
- Εποπτεύει και αξιολογεί την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Αξιολογεί και εισηγείται αλλαγές στον τρόπο παροχής νοσηλευτικών υπηρεσιών μετά από εισήγηση των προϊστάμενων και των υποδιευθυντών της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας.
- Ενθαρρύνει τη διακίνηση ιδεών και την εισαγωγή καινοτομίας.
- Συνεργάζεται με το Διοικητικό συμβούλιο, τον Διοικητή, τον Αναπληρωτή Διοικητή και τους Διευθυντές των άλλων υπηρεσιών, στα πλαίσια της αντιπροσώπευσης στα ανώτερα όργανα διοίκησης, για την επίτευξη και υλοποίηση των στόχων της Διοίκησης σε ότι αφορά την Νοσηλευτική διεύθυνση και την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της υγειονομικής μονάδας.

Οι αρμοδιότητες του Διευθυντή Νοσηλευτικής υπηρεσίας χαρακτηρίζονται ως κλινικές, διοικητικές, εκπαιδευτικές και ερευνητικές.

Πιο συγκεκριμένα αυτές περιλαμβάνουν:

- Έλεγχος και οργάνωση της παροχής νοσηλευτικής φροντίδας στους λήπτες υπηρεσιών υγείας. Άσκηση αποτελεσματικής Νοσηλευτικής Διοίκησης και έλεγχος ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών.
- Συνεργασία με τις άλλες υπηρεσίες του Νοσοκομείου.
- Προώθηση και προαγωγή της Νοσηλευτικής επιστήμης.

- Στελέχωση των νοσηλευτικών υπηρεσιών.

Η νοσηλευτική υποδιεύθυνση του νοσοκομείου είναι η λειτουργική δομή της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας που αποτελείται από διάφορα τμήματα και κλινικές του Νοσοκομείου, ανάλογα με τη διάρθρωση της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας, την κείμενη νομοθεσία και τον Οργανισμό του κάθε Νοσοκομείου.

Είναι διοικητικά στελέχη ενδιάμεσου επιπέδου με κύριο ρόλο τη συνεργασία με το Διευθυντή Νοσηλευτικής Υπηρεσίας, στον οποίο αναφέρεται, για:

- τον καθορισμό της φιλοσοφίας, των αξιών και των σκοπών της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας
- το στρατηγικό σχεδιασμό, την επιλογή και την εφαρμογή των πολιτικών της Υπηρεσίας, σύμφωνα με τους σκοπούς και την πολιτική του Νοσοκομείου.

Αρμοδιότητες: Οι αρμοδιότητες του υποδιευθυντή Νοσηλευτικής υπηρεσίας είναι κλινικές, διοικητικές, εκπαιδευτικές/ερευνητικές.

Κλινικές:

- Ενθαρρύνει, υποστηρίζει και συντονίζει την εισαγωγή ή ανάπτυξη και εφαρμογή τεκμηριωμένων προτύπων κλινικών νοσηλευτικών πρακτικών που βελτιώνουν την ποιότητα της φροντίδας και ασφάλειας των ασθενών. Συνεργάζεται με τους προϊστάμενους για οποιοδήποτε θέμα φροντίδας των ασθενών προκύψει. Συμβάλλει και ενισχύει την ανάπτυξη διεπιστημονικής προσέγγισης σε ζητήματα φροντίδας των ασθενών.
- Επιβλέπει την τήρηση της ισχύουσας νομοθεσίας για την υγιεινή και ασφάλεια του νοσηλευτικού προσωπικού.
- Προάγει κουλτούρα αξιοπρέπειας και σεβασμού προς τους ασθενείς και το περιβάλλον τους.

Διοικητικές:

- Είναι αρμόδιος για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της λειτουργίας των τμημάτων ευθύνης του.
- Κατευθύνει και παρέχει υποστήριξη στους προϊστάμενους και το νοσηλευτικό προσωπικό και λειτουργεί ως πρότυπο με βάση τις αρχές δεοντολογίας. Προάγει κλίμα καλής συνεργασίας, εμπιστοσύνης και ανοιχτού διαλόγου με τους προϊστάμενους και το προσωπικό. Πραγματοποιεί τακτικές συναντήσεις με τους προϊστάμενους και το προσωπικό, προκειμένου να αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας, να επιλύονται προβλήματα και συγκρούσεις και να τίθενται νέοι στόχοι προς επίτευξη.

- Εξειδικεύει την στοχοθεσία της Διεύθυνσης σε κάθε τμήμα ξεχωριστά, βάζει προτεραιότητες, συγκεκριμένους υλοποιήσιμους στόχους και καταρτίζει σχέδια δράσης σε συνεργασία με τους προϊστάμενους και το προσωπικό
- Ελέγχει και επικυρώνει το πρόγραμμα εργασίας του προσωπικού, το οποίο συντάσσουν και αποστέλλουν οι αρμόδιοι προϊστάμενοι. Συνεργάζεται με τους προϊστάμενους έτσι ώστε το πρόγραμμα εργασίας να είναι καταρτισμένο με γνώμονα την ασφάλεια των ασθενών και του προσωπικού. Συμβάλλει σε περιπτώσεις προβλημάτων ή δυσχερειών.
- Προωθεί και εποπτεύει την εφαρμογή από τους προϊστάμενους και το νοσηλευτικό προσωπικό των πολιτικών και διαδικασιών της Υπηρεσίας και του νοσοκομείου.
- Εισηγείται στο Διευθυντή της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας για οποιοδήποτε θέμα αφορά στα τμήματα ευθύνης του, καθώς και γενικότερα της Υπηρεσίας.
- Είναι ενήμερος για την ισχύουσα νομοθεσία και φροντίζει για την εφαρμογή της.
- Συμμετέχει ως ειδικός σε επιτροπές του νοσοκομείου.
- Αξιολογεί το προσωπικό σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

#### Εκπαίδευση – έρευνα:

- Προάγει ένα αποτελεσματικό περιβάλλον εκπαίδευσης στα τμήματα ευθύνης του. Υποκινεί το προσωπικό για επαγγελματική και επιστημονική ανάπτυξη, παρέχοντας κίνητρα και ευκαιρίες.
- Συνεργάζεται με τους προϊστάμενους των τμημάτων προκειμένου να ανιχνευτούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού. Προωθεί τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση του προσωπικού και συμβάλλει ενεργά στην κατάρτιση του ετήσιου προγράμματος συνεχιζόμενης εκπαίδευσης της Νοσηλευτικής Διεύθυνσης με τη διεξαγωγή μαθημάτων, διαλέξεων κλπ.
- Προάγει, υποστηρίζει και παρέχει καθοδήγηση στη διενέργεια επιστημονικών μελετών και ενισχύει τη διεπιστημονική συνεργασία για υλοποίηση ερευνών σε κοινά επιστημονικά αντικείμενα με άλλους επιστήμονες υγείας.

Τα τελευταία χρόνια στα πλαίσια της κατάρτισης των νοσηλευτών δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη νοσηλευτική διοίκηση. Διάφοροι είναι οι παράγοντες που οδήγησαν στην αλλαγή του πλαισίου σπουδών.

Ένας από αυτούς είναι η αλλαγή του ρόλου των προϊστάμενων νοσηλευτικών μονάδων από τον παραδοσιακό τύπο της αυστηρής ιεραρχίας σε προϊστάμενους αρχηγούς- συντονιστές. Η έρευνα, η εμπειρία και η επιρροή των επιστημών συμπεριφοράς συνετέλεσαν στην δυναμική αυτή αλλαγή.

Άλλος παράγοντας είναι η ανάληψη μεγαλύτερης αυτόνομης προσωπικής ευθύνης από τους ίδιους τους νοσηλευτές. Η νομοθεσία, στις περισσότερες χώρες, καθορίζει με βάση διατάξεις και κανονισμούς την ατομική ευθύνη των νοσηλευτών τόσο προς τους ασθενείς όσο και προς τους προϊσταμένους του οργανισμού (Λανάρα, 2004).

#### 3.4.2 Διοίκηση πρώτου επιπέδου: προϊστάμενος τμήματος

Νοσηλευτικό τμήμα είναι η οργανωτική και λειτουργική μονάδα του Νοσοκομείου με νοσηλευτική αυτοτέλεια.

Ο Προϊστάμενος Τμήματος είναι υπεύθυνος:

- για την οργάνωση, συντονισμό και επίβλεψη της καθημερινής εργασίας του νοσηλευτικού προσωπικού του τμήματος
  - για την παρεχόμενη νοσηλευτική φροντίδα στους ασθενείς
  - για την εφαρμογή της πολιτικής ποιότητας και των καθορισμένων στόχων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας για το τμήμα
- Αναφέρεται στον Τομεάρχη και στο Διευθυντή Νοσηλευτικής Υπηρεσίας.

Προκειμένου να ανταπεξέλθει στον πολυσύνθετο ρόλο του και στις αρμοδιότητές του, οφείλει να ενημερώνεται και να συμμετέχει σε προγράμματα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και η υπηρεσία οφείλει να στηρίζει την προσπάθεια αυτή.

Αρμοδιότητες προϊστάμενου:

Γενικές:

- Καθοδηγεί και υποστηρίζει το προσωπικό αποτελώντας πρότυπο.
- Μεταφέρει και προωθεί στο προσωπικό τη φιλοσοφία, τις αξίες και τους στόχους του Νοσοκομείου και της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας.
- Συμβάλλει στη διαμόρφωση κατάλληλων εργασιακών σχέσεων και συνθηκών μέσω της δημιουργίας και προαγωγής ενός υποστηρικτικού και παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας.
- Εκπροσωπεί το νοσηλευτικό προσωπικό στα ανώτερα διοικητικά στελέχη και όργανα του Νοσοκομείου.
- Λειτουργεί ως σύνδεσμος μεταξύ του προσωπικού του τμήματος ευθύνης του και των άλλων τμημάτων του Νοσοκομείου.
- Συμμετέχει ως ειδικός σε επιτροπές του νοσοκομείου.

Κλινικές:

- Σχεδιάζει, οργανώνει και κατευθύνει την παροχή νοσηλευτικής ολιστικής φροντίδας με σκοπό την κάλυψη των αναγκών των ασθενών και του υποστηρικτικού τους περιβάλλοντος. Επιδεικνύει κλινική γνώση και εξειδίκευση, παρέχοντας υψηλού επιπέδου επαγγελματική και κλινική ηγεσία.

- Θέτει, σε συνεργασία με το προσωπικό του τμήματος, προτεραιότητες, στόχους και καταρτίζει σχέδια δράσης.
- Αξιολογεί το επίπεδο κλινικών δεξιοτήτων του νοσηλευτικού προσωπικού και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την βελτίωσή τους.
- Συνεργάζεται με τα άλλα μέλη της διεπιστημονικής ομάδας με σκοπό την παροχή υψηλής ποιότητας ολοκληρωμένων υπηρεσιών υγείας στους ασθενείς και στο υποστηρικτικό τους περιβάλλον.
- Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για βελτίωση της νοσηλευτικής πρακτικής σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες του τμήματός του.
- Έχει καλή γνώση των πολιτικών και των διαδικασιών του νοσοκομείου.
- Αναπτύσσει, σε συνεργασία με τη Νοσηλευτική Διεύθυνση, κριτήρια αξιολόγησης της ποιότητας της παρεχόμενης φροντίδας
- Επιβλέπει και προάγει τη συμμόρφωση του προσωπικού στην πολιτική πρόληψης λοιμώξεων και συνεργάζεται στενά με την Επιτροπή Νοσοκομειακών Λοιμώξεων.
- Έχει την ευθύνη της προμήθειας των φάρμακων και άλλων υγειονομικών υλικών, καθώς και για την σωστή φύλαξη και χρήση τους.
- Είναι ενήμερος για τα σύγχρονα επιστημονικά δεδομένα και ικανός να εισάγει την εφαρμογή τους στην καθημερινή πρακτική.
- Παρακολουθεί την ιατρική επίσκεψη, ενημερώνεται για την πορεία της κατάστασης των ασθενών και μεριμνά για την ορθή εκτέλεση του θεραπευτικού προγράμματος σύμφωνα με τις ιατρικές οδηγίες.

#### Διοικητικές:

- Έχει την ευθύνη του συντονισμού της εργασίας όλων των εμπλεκομένων στη λειτουργία του τμήματος. Οργανώνει και συντονίζει τις καθημερινές εργασίες, θέτοντας προτεραιότητες, προγραμματίζοντας και αναθέτοντας καθήκοντα και αρμοδιότητες ανάλογα με την περιγραφή θέσης των υπαλλήλων.
- Συνεργάζεται στενά με τη Νοσηλευτική Διεύθυνση με σκοπό τη βελτίωση της λειτουργίας του τμήματος.
- Τηρεί την ιεραρχία και τις διαδικασίες της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας και του Νοσοκομείου.
- Παρακολουθεί, ελέγχει και αξιολογεί το προσωπικό και την ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας και όταν είναι απαραίτητο παρεμβαίνει. Διασφαλίζει ότι οι απαραίτητες εργασίες θα γίνουν έγκαιρα. Εφαρμόζει την πολιτική καταγραφής και διαχείρισης νοσηλευτικών λαθών.

- Εφαρμόζει την πολιτική του νοσοκομείου που σχετίζεται με την κάλυψη των κλινών, την ενδονοσοκομειακή, την διανοσοκομειακή και την εξωνοσοκομειακή κίνηση των ασθενών
- Ενεργεί ώστε να αναπτύσσεται ομαδικό πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των μελών του προσωπικού. Διευκολύνει την επικοινωνία και υιοθετεί αποτελεσματικές στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων.
- Πραγματοποιεί συναντήσεις με το προσωπικό για την επίλυση προβλημάτων και συζήτηση προτάσεων με σκοπό τη βελτίωση της παρεχόμενης φροντίδας, τη λειτουργία του τμήματος και των συνθηκών εργασίας.
- Εκτιμά τις ανάγκες για τον αριθμό και τη σύνθεση του απαραίτητου νοσηλευτικού προσωπικού για την ασφαλή λειτουργία του τμήματος και εισηγείται ανάλογα στη Διεύθυνση Νοσηλευτικής Υπηρεσίας.
- Καταρτίζει και τροποποιεί το πρόγραμμα εργασίας, όταν είναι απαραίτητο, προγραμματίζει τις άδειες σύμφωνα με τις ανάγκες του τμήματος και λαμβάνοντας υπόψη τα αιτήματα του προσωπικού και τις ανάγκες στελέχωσης σε κάθε ωράριο εργασίας.
- Προτείνει αλλαγές και βελτιώσεις για την αποτελεσματικότερη διοίκηση του τμήματος και εισάγει καινοτόμες διοικητικές πρακτικές. Συμβάλλει στην ανάπτυξη και εισαγωγή νέων πολιτικών και διαδικασιών για την κάλυψη διαπιστωμένων αναγκών λειτουργίας του τμήματος και του Νοσοκομείου.
- Διαχειρίζεται τα παράπονα και τα προβλήματα που του αναφέρονται από τους ασθενείς, το περιβάλλον τους, καθώς και από το προσωπικό.
- Διαχειρίζεται τους υλικούς πόρους του τμήματος με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Εκτιμά τις ανάγκες για συντήρηση και βελτίωση των κτιριακών υποδομών και εξοπλισμού και εισηγείται στις αρμόδιες υπηρεσίες του Νοσοκομείου.
- Είναι ενήμερος για την ισχύουσα νομοθεσία, για την οποία πληροφορεί και το προσωπικό ευθύνης του. Πληροφορεί το προσωπικό για όλα τα υπηρεσιακά θέματα που αφορούν στη λειτουργία του τμήματος και του νοσοκομείου καθώς και στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και έρευνα.

#### Εκπαίδευση / έρευνα:

- Καταγράφει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού, συμβάλλει και υποκινεί το προσωπικό για επαγγελματική ανάπτυξη παρέχοντας κίνητρα και ευκαιρίες. Σε συνεργασία με το προσωπικό, εντοπίζει θέματα για έρευνα και φροντίζει για τη διεξαγωγή τους.

- Αναπτύσσει συνεργασίες με τη διεπιστημονική ομάδα για την υλοποίηση μελετών κοινού ενδιαφέροντος.
- Τηρεί όλους τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που ισχύουν από την κείμενη νομοθεσία αλλά και από τους κανονισμούς του Νοσοκομείου για τη διεξαγωγή μελετών στα όρια του τμήματός του.

Υγιεινή και ασφάλεια:

- Έχει την ευθύνη επίβλεψης, διατήρησης και ελέγχου ενός ασφαλούς περιβάλλοντος για τους ασθενείς, το προσωπικό και τους επισκέπτες. Καταγράφει και αναφέρει ατυχήματα ή συμβάντα προσωπικού, ασθενών ή κοινού σύμφωνα και συνεργάζεται με την υπηρεσία υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας του νοσοκομείου και την επιτροπή υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, ώστε να βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας στο τμήμα του και να επιλυθούν τυχόν προβλήματα.
- Αξιοποιεί κάθε πηγή και υπηρεσία του νοσοκομείου, ώστε να εξασφαλίσει ένα υγιές και σύγχρονο περιβάλλον εργασίας στο τμήμα του (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως Εθνικό τυπογραφείο, 2018).

#### 3.4.3 Ο υπεύθυνος νοσηλευτής

Ο υπεύθυνος νοσηλευτής είναι ο κλινικός νοσηλευτής με διευρυμένο ρόλο αλλά και με αυξημένη υπευθυνότητα. Αποτελεί σύνδεσμο μεταξύ του προϊσταμένου και των νοσηλευτών, βοηθά στο συντονισμό των εργασιών μεταξύ των βαρδιών, προωθεί τη ποιότητα στη φροντίδα του ασθενή και στη μη κατασπατάληση των πόρων. Επίσης βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων. Αποτελεί πρότυπο, έχει τον ρόλο του συμβούλου και του εκπαιδευτή λόγω της μεγάλης εμπειρίας του, των δεξιοτήτων του, των γνώσεων της νοσηλευτικής, των προτύπων και των διαδικασιών του οργανισμού.

Ο υπεύθυνος νοσηλευτής δεν είναι ο προϊστάμενος του τμήματος για αυτό και οι ευθύνες του περιορίζονται σε μια συγκεκριμένη βάρδια ή εργασία. Σε περίπτωση απουσίας του προϊσταμένου, ο υπεύθυνος νοσηλευτής τον αντικαθιστά αλλά λογοδοτεί σε αυτόν. Πολλές φορές ο υπεύθυνος νοσηλευτής είναι το βασικό στέλεχος για την επιτυχημένη λειτουργία του τμήματος παρόλο που έχει πιο ανεπίσημη ισχύ από τον προϊστάμενο (Sullivan, 2013).

#### 3.5 Ικανότητες του νοσηλευτή που ασκεί διοίκηση

Η Αμερικανική Οργάνωση Διευθυντών Νοσηλευτικών Υπηρεσιών (American Organization of Nurse Executives- AONE) (2005), μια



οργάνωση που απευθύνεται σε κορυφαία νοσηλευτικά στελέχη, όρισε πέντε τομείς ικανοτήτων απαραίτητους για όλους τους νοσηλευτές προκειμένου να ασκήσουν διοίκηση. Πρέπει να έχουν:

-γνώσεις όσον αφορά το περιβάλλον φροντίδας υγείας (γνώση κλινικής πρακτικής, μοντέλα παράδοσης φροντίδας ασθενών και γνώση σχεδίου εργασίας, γνώση της οικονομικής περίθαλψης, γνώση της πολιτικής υγείας, κατανόηση της διακυβέρνησης, κατανόηση της πρακτικής που βασίζεται σε αποδεικτικά στοιχεία, μέτρηση αποτελέσματος, γνώση και αφοσίωση στην ασφάλεια των ασθενών, κατανόηση της χρήσης και διαχείρισης περιπτώσεων, γνώση βελτίωσης της ποιότητας και μετρήσεων, γνώση της διαχείρισης κινδύνου)

-γνώσεις και δεξιότητες επικοινωνίας και δημιουργίας σχέσεων (αποδοτική επικοινωνία, διαχείριση σχέσεων, επιρροή συμπεριφορών, ικανότητα εργασίας με την ποικιλομορφία, κοινή λήψη αποφάσεων, σχέσεις ιατρικού προσωπικού, ακαδημαϊκές σχέσεις)

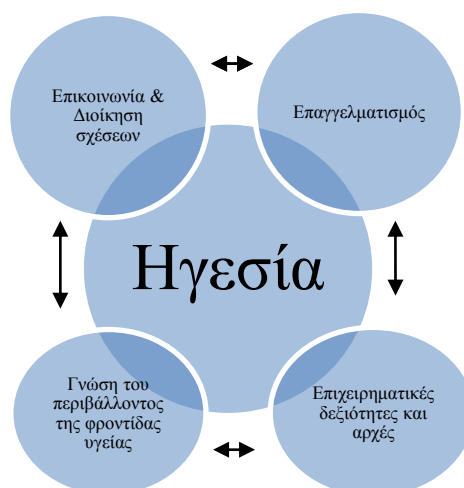
-ηγετικές ικανότητες (θεμελιώδεις δεξιότητες σκέψης, πειθαρχία, σχέδιο διαδοχής, διαχείριση αλλαγών)

-να διακρίνονται για τον επαγγελματισμό τους (προσωπική και επαγγελματική υπευθυνότητα, σχεδιασμός καριέρας, ηθική, υποστήριξη της νοσηλευτικής πρακτικής, ενεργός συμμετοχή σε επαγγελματικές οργανώσεις)

-να διαθέτουν επιχειρηματικές δεξιότητες (κατανόηση της χρηματοδότησης της υγειονομικής περίθαλψης, διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, στρατηγική διαχείριση, διαχείριση πληροφοριών και τεχνολογία)

Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά συναντώνται και αποτελούν τον πυρήνα των προσόντων ηγεσίας (<http://www.aone.org/resources/nec.pdf>)

Σχήμα: 5. Πυρήνας ηγετικών ικανοτήτων.



Πηγή : American Organization of Nurse Executives (2015).

Οι οργανωμένες νοσηλευτικές υπηρεσίες απαιτούν υπεύθυνους νοσηλευτικών τομέων με γνώσεις, ικανότητες και επάρκεια σε όλες τις διαστάσεις της διοίκησης. Επίσης θα πρέπει να είναι ικανοί στην επικοινωνία, στην οργάνωση και δημιουργία της ομάδας, να είναι οραματιστές και δυναμικοί ώστε να παίρνουν τα κατάλληλα μέτρα και να προετοιμάζονται για την αντιμετώπιση καινούργιων απρόβλεπτων καταστάσεων και απειλών όπως η τρομοκρατία, οι παγκόσμιες επιδημίες, ο βιολογικός πόλεμος.

Οι ηγετικές νοσηλευτικές ικανότητες πρέπει να βελτιωθούν καθώς οι ηγέτες και διοικούντες νοσηλευτές παίρνουν μέρος στην απαραίτητη αναδημιουργία της υγειονομικής φροντίδας. Καίρια ηγετική ικανότητα είναι η δημιουργία μιας ομάδας από την οποία εξαρτάται η προσέλκυση νοσηλευτών, η δημιουργία κοινών διοικητικών μοντέλων και η διατήρηση υψηλής ποιότητας νοσηλευτικής φροντίδας. Οι προκλήσεις στους σύγχρονους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης απαιτούν από τους ηγέτες-διοικητές την κατάλληλη χρησιμοποίηση των λιγοστών πόρων και να είναι προετοιμασμένοι, δυναμικοί και οραματιστές για την επίτευξη των στόχων τους.

Οι διευρυμένοι αυτοί ρόλοι οδηγούν σε αναμορφωμένες ηγετικές θεωρίες που επιτρέπουν στους ηγέτες να ασκούν ηγεσία στα πλαίσια της τρέχουσας οικονομικής, κοινωνικής και πολιτικής κατάστασης λαμβάνοντας υπόψη τους τις νέες έρευνες και τις νέες γνώσεις (Marquis & Huston, 2011).

### 3.6 Η ηγεσία στην υγεία

Οι επαγγελματίες νοσηλευτές χρησιμοποιούν την εμπειρία και τις εξειδικευμένες γνώσεις τους για ασκήσουν εξουσία. Πολλοί άνθρωποι νομίζουν ότι ηγέτες είναι μόνο κορυφαία εταιρικά στελέχη, πολιτικοί εκπρόσωποι, ανώτεροι αξιωματικοί του

στρατού ή αυτοί που διοικούν τους οργανισμούς. Αυτό συμβαίνει είτε γιατί διακρίνονται εύκολα είτε επειδή είναι επώνυμοι. Παντού χρειάζονται ηγέτες, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η ανάπτυξη ηγετών είναι βασικό τμήμα της προετοιμασίας των επαγγελματιών υγείας.

Οι νοσηλευτές λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις για τους ασθενείς και τις οικογένειές τους ωστόσο το θεωρούν ως μέρος της καθημερινότητάς τους. Οι νοσηλευτές είναι ηγέτες και έτσι πρέπει να σκέφτονται για τον εαυτό τους, να ενεργούν αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις με ηγετικό τρόπο χρησιμοποιώντας τις εξειδικευμένες γνώσεις τους και καλύπτοντας τις ανάγκες των ασθενών (Valiga & Grossman, 2007).

Η ηγεσία και το μάνατζμεντ εξίσου σημαντικές διαδικασίες. Η εστίασή τους όμως είναι διαφορετική: το μάνατζμεντ εστιάζεται στην ολοκλήρωση του στόχου ενώ η ηγεσία στις πτυχές των ανθρώπινων σχέσεων. Μπορεί να είναι επακόλουθη αλλά και αλληλένδετη. Σαφέστατα, η ισορροπία αυτών των δυο είναι απαραίτητη.

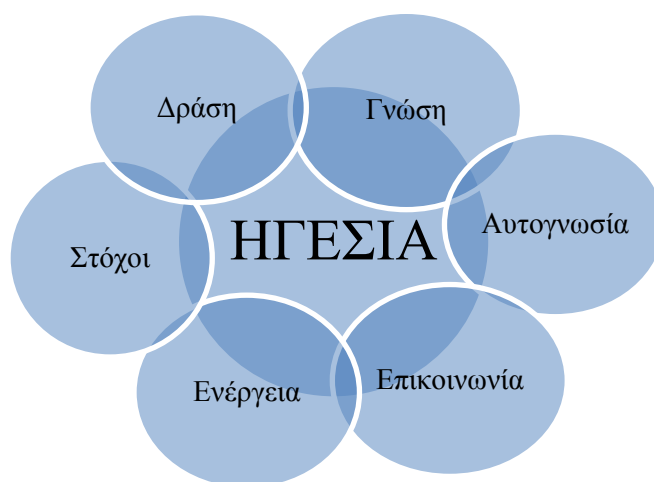
Επίσης οι ηγέτες χρειάζονται τους οπαδούς για να ηγηθούν και οι οπαδοί κάποιον να ακολουθούν (Kelly, 2011). Οι νοσηλευτές πρέπει να είναι αποτελεσματικοί οπαδοί, γνωρίζοντας ποιόν, πότε και πως θα ακολουθήσουν (Valiga & Grossman, 2007).

### 3.7 Αποτελεσματική ηγεσία στο χώρο της υγείας

Σύμφωνα με την Tappen (2001) τα έξι πιο βασικά στοιχεία που κάνουν έναν ηγέτη αποτελεσματικό στον χώρο της υγείας είναι τα εξής:

- γνώση, εξειδικευμένη περί ηγεσίας και επαγγελματικού πεδίου
- αυτογνωσία
- επικοινωνία σαφή και αποτελεσματική
- ενέργεια, παρακίνηση
- στόχοι ουσιαστικοί
- δράση

Σχήμα: 6. Τα στοιχεία του αποτελεσματικού ηγέτη



Πηγή: Tappen, 2001

\*Γνώση

Απαραίτητες για τον ηγέτη νοσηλευτή θεωρούνται τόσο οι γνώσεις που αφορούν την ηγεσία όσο και οι νοσηλευτικές γνώσεις.

Οι νοσηλευτές βρίσκονται συνεχώς σε εγρήγορση ώστε να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις τόσο σε καταστάσεις που αφορούν την ηγεσία όσο και την κλινική πράξη. Οι αποφάσεις επηρεάζονται από δύο σημαντικούς παράγοντες:

~τις γνώσεις περί ηγεσίας

~τις νοσηλευτικές γνώσεις.

*Γνώσεις ηγεσίας*

Προκειμένου να δοθεί απάντηση στο ερώτημα «Τι θα πρέπει να γνωρίζει ένα άτομο για να θεωρείται αποτελεσματικός ηγέτης» θα πρέπει να γίνει αναφορά σε τρία βασικά στοιχεία της ηγεσίας:

# Τον ίδιο τον ηγέτη

# Τους συμπρωταγωνιστές

# Το περιβάλλον

Ως ηγέτης θα πρέπει να αφουγκράζεται τις ανάγκες και τα κίνητρα των άλλων και πώς όλα αυτά επηρεάζουν την συμπεριφορά τους. Το στοιχείο των συμπρωταγωνιστών αφορά τις δράσεις ή αντιδράσεις ενός ατόμου είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο και είναι σημαντική πληροφορία για τον ηγέτη. Το στοιχείο που αφορά τον ηγέτη είναι η ικανότητά του να συσχετίσει τις παραπάνω γνώσεις με την δική του συμπεριφορά.

Τελευταία, το περιβάλλον απαιτεί ιδιαίτερους χειρισμούς αναλόγως της διοίκησης και των αποφάσεών της σε επίπεδο οργανισμού. Επίσης το περιβάλλον μπορεί να αφορά και τον ευρύτερο τομέα της υγείας όπως η λειτουργία ενός οργανισμού σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Ο ηγέτης μπορεί να αποκτήσει ιδιαίτερες δεξιότητες μέσω της μάθησης έτσι ώστε να μπορεί να επιλέξει την κατάλληλη απόκριση για την κάθε περίπτωση.

Η έμφαση που δίνεται στη σπουδαιότητα της γνώσης δεν ακυρώνει την αξία της διαίσθησης, του ενστίκτου. Η επίσημη γνώση μπορεί να λειτουργήσει συνεργατικά με την διαίσθηση με αποτέλεσμα την δημιουργική λύση των προβλημάτων ηγεσίας.

#### *Γνώσεις νοσηλευτικής*

Σημαντική σημασία για τον ηγέτη έχουν οι γνώσεις του αντικειμένου και οι δεξιότητές του. Ο σχεδιασμός και η οργάνωση της φροντίδας του αρρώστου είναι ευθύνη του ηγέτη επαγγελματία νοσηλευτή. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτούνται ακριβής εκτιμήσεις και διαγνώσεις βασισμένες σε επαρκής γνώσεις. Οι νοσηλευτές περιμένουν από τον ηγέτη να μοιραστεί μαζί τους τις εξειδικευμένες γνώσεις του και οι ασθενείς αναμένουν την εξατομικευμένη νοσηλευτική φροντίδα. Όταν ο ηγέτης αισθάνεται ανεπαρκής στον τομέα των γνώσεων μόνος του θα αναζητήσει τρόπους αναπλήρωσης των κενών. Η απόκτηση γνώσεων και εμπειριών είναι μια επίπονη και χρονοβόρα διαδικασία ειδικά στον χώρο της υγείας όπου νέες πληροφορίες βομβαρδίζουν το τοπίο καθημερινά.

Ο ηγέτης που δεν έχει το ίδιο επίπεδο γνώσεων με τους υπόλοιπους νοσηλευτές χάνει την ισχύ του. Αντιθέτως, ηγέτης με πολλές γνώσεις δεν μπορεί να επικοινωνήσει με τους άλλους αν δεν χαμηλώσει το δικό του επίπεδο. Ο εναρμονισμός του ηγέτη με τους υφισταμένους επιβάλλεται στα πλαίσια της αποτελεσματικής ηγεσίας και προκειμένου να μην υπάρξουν ασάφειες και παρερμηνείες θα πρέπει να αναπροσαρμόσει τις προσδοκίες του και να χρησιμοποιεί την ορολογία της ομάδας.

#### *Κριτική σκέψη*

Ως κριτική σκέψη ορίζεται η ορθολογική εξέταση ιδεών, παραδοχών, υποθέσεων, αρχών, δράσεων και αντιλήψεων, η συλλογή δεδομένων προκειμένου να εξεταστούν εναλλακτικές λύσεις και αποτελέσματα. Η κριτική σκέψη είναι μια σύνθετη διαδικασία που καθοδηγεί την επιστημονική συλλογιστική, τη

νοσηλευτική διαδικασία, την επίλυση των προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων ((Jasovsky & Kamienski, 2007).

Η απλή συσσώρευση γνώσεων δεν αρκεί αλλά θα πρέπει και να αξιολογηθεί. Ο ηγέτης είναι ένα ενεργό μέλος στη διαδικασία της μάθησης που διατηρεί μια αντανακλαστική αμφισβητούμενη στάση απέναντι στην προσφερόμενη γνώση. Οι επαγγελματίες υγείας συχνά αποφεύγουν να αναζητήσουν την εγκυρότητα των συνιστώμενων πρακτικών, δέχονται απλά την κατάσταση χωρίς κριτική εκτίμηση και τη χρησιμότητα της νοσηλευτικής πρακτικής.

Τα πρωτόκολλα και τα τυποποιημένα πλάνα φροντίδας περιγράφουν συγκεκριμένες πρακτικές υπονοώντας ότι είναι ο μοναδικός τρόπος παροχής φροντίδας. Όταν υπάρχει η δυνατότητα, οι αποφάσεις παροχής φροντίδας πρέπει να λαμβάνονται βάσει των ερευνητικών αποτελεσμάτων και όχι των εντύπων ή των υποθέσεων. Ο ηγέτης πρέπει να αμφισβητεί τις τωρινές πρακτικές και να είναι έτοιμος και πρόθυμος στην αναζήτηση νέων.

#### \*Αυτογνωσία

Ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να έχει αυτογνωσία, να γνωρίζει και να καταλαβαίνει τον εαυτό του ως σκεπτόμενο και με συναισθήματα άτομο αλληλεπιδρώντας με έναν κόσμο που συνεχώς αλλάζει. Αυτογνωσία σημαίνει να μην ξεχνάει τις αξίες, τις αρχές, τις φιλοδοξίες ή τους φόβους του.

Η αυτογνωσία δεν είναι η απάντηση στα προβλήματα ηγεσίας αλλά αυξάνει την ευαισθησία του ηγέτη στα προβλήματα των άλλων και την ανταπόκρισή του απέναντι τους και αντίστροφα. Επίσης δεν σημαίνει ότι ο ηγέτης θα είναι πάντα ικανοποιημένος με τον εαυτό του. Οι άνθρωποι συνεχώς αλλάζουν, προς θετική ή αρνητική κατεύθυνση, και είναι φυσικό οι αλλαγές και οι επιπτώσεις των αποφάσεων των ηγετών να προκαλούν δυσφορία ή και θλίψη.

Ο ηγέτης χωρίς αυτογνωσία τείνει να ζει τη ζωή του ανταποκρινόμενος στις προσδοκίες των άλλων. Μόλις αυτό γίνει αντιληπτό, πρέπει να αντιδράσει αποδεσμεύοντας τον εαυτό του από αυτούς που τον επηρεάζουν ώστε να αποφασίζει ο ίδιος για τις μελλοντικές του κατευθύνσεις.

Η αυτογνωσία βοηθά στην ρεαλιστική εκτίμηση των δυνάμεων και των αδυναμιών, βοηθά στην ανάπτυξη της ενσυναίσθησης, συνεισφέρει στην ανάπτυξη αποτελεσματικών διαπροσωπικών σχέσεων, βοηθά στην κατανόηση των κινήτρων που επηρεάζουν την συμπεριφορά του ηγέτη.

Τέλος η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη με αυτογνωσία κρίνεται από την εμπιστοσύνη που εμπνέει. Η εμπιστοσύνη στον εργασιακό χώρο βασίζεται σε δύο χαρακτηριστικά:

-στον χαρακτήρα

-στις ικανότητες.

Οι άνθρωποι έχουν την τάση να εκτιμούν τα μηνύματα βάσει των αισθημάτων τους απέναντι στον αγγελιαφόρο. Ακόμα και μια προφανώς αληθινή δήλωση μπορεί να αγνοηθεί ή να παραγκωνισθεί όταν η πηγή είναι αντιπαθής ή θεωρείται ότι υπάρχει έλλειψη ακεραιότητας ή εχεμύθειας.

*\*Επικοινωνία*

Η επικοινωνία είναι το μέσο της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ηγεσία χωρίς σχέσεις με τους άλλους δεν υφίσταται και είναι αυτό το μέσο που θα χρησιμοποιηθεί για την έναρξη και την συνέχιση τους.

Η επικοινωνία επιτυγχάνεται με λεκτικούς, γραπτούς τρόπους ή ακόμα και με ένα νεύμα ή με μια σύσπαση του προσώπου. Πολλές φορές τα λόγια που δεν εκφράζονται αποτελούν το πιο σημαντικό τμήμα της επικοινωνίας. Η άρνηση απάντησης σε ένα μήνυμα είναι επίσης μια μορφή επικοινωνίας.

Η ενεργητική ακρόαση είναι ένα βασικό στοιχείο της επικοινωνίας όπου ο ηγέτης θέτοντας τις κατάλληλες ερωτήσεις αξιολογεί καλύτερα τις καταστάσεις χωρίς παρεξηγήσεις ή ασάφειες. Η επαρκής ροή πληροφοριών είναι απαραίτητη στους επαγγελματίες νοσηλευτές αλλά πολλές φορές δύσκολη διότι οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης λειτουργούν όλο το εικοσιτετράωρο (Garrison et al., 2007).

Ο ηγέτης χρησιμοποιεί τα διαθέσιμα κανάλια επικοινωνίας και αναζητά νέα όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο και ενθαρρύνει και τους υπόλοιπους να ακολουθήσουν την ίδια τακτική.

Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί συχνή, ευθεία και με σαφήνεια επικοινωνία χωρίς εικασίες και αοριστίες.

*Ανατροφοδότηση*

Η ανατροφοδότηση, θετική ή αρνητική, πρέπει να γίνεται με σαφή, εποικοδομητικό τρόπο, ανοιχτό διάλογο, δείχνοντας σεβασμό στα δικαιώματα την αξιοπρέπεια των άλλων. Ο διάλογος πρέπει να γίνεται σε προσωπικό επίπεδο, σε κλειστό χώρο χωρίς φωνές που δημιουργούν άσχημα συναισθήματα σε όλους τους εμπλεκόμενους.

Η ανατροφοδότηση βοηθά τον ηγέτη να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητά του και να βελτιώσει τις ικανότητές του.

Κάποιοι αποφεύγουν την αρνητική ανατροφοδότηση επειδή φοβούνται την αντίδραση και την συναισθηματική πτώση των άλλων ατόμων. Η αποφυγή της αρνητικής ανατροφοδότησης μπορεί να αποβεί περισσότερο επιζήμια σε βάθος χρόνου επειδή το συγκεκριμένο άτομο αρνείται την ευκαιρία για αλλαγή.

Συμπερασματικά, ο ηγέτης και οι ομάδες χρειάζονται ανατροφοδότηση για τους ίδιους λόγους: τη βελτίωση της αυτοεπίγνωσης, την αποφυγή λανθασμένων συμπεριφορών στους άλλους, την ανάπτυξη και την αλλαγή.

### *Η σύνδεση*

Κατά τη διάρκεια της συζήτησης μιας συγκεκριμένης ιδέας, όπου η ροή των πληροφοριών γίνεται προς μια κατεύθυνση, γίνονται προτάσεις που δεν αφορούν το θέμα της συζήτησης. Ο ηγέτης ενώνει τις δύο αυτές ανεξάρτητες προτάσεις κάνοντας τέτοιες συνδέσεις ώστε να δημιουργηθούν νέες συνιστώσες για δράση σε πολλές καταστάσεις.

### *Το δίκτυο*

Στο δίκτυο αναπτύσσονται σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού, ανοίγονται κανάλια σημαντικών πληροφοριών, δίνονται ευκαιρίες για ανάπτυξη και επικοινωνία των ιδεών. Η διάθεση των πληροφοριών και το μοίρασμα των ευκαιριών με τους συναδέλφους έχει συνεργατικό αποτέλεσμα: περισσότερες πληροφορίες και αύξηση της επιρροής μέσω αυτών. Στους νοσηλευτές είναι δύσκολη η ανάπτυξη δικτύων λόγω της φύσης του επαγγέλματος.

Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει την αξία των δικτύων, να δημιουργεί τα δικά του δίκτυα αλλά και να προσπαθεί να αποκτήσει πρόσβαση στα ήδη υπάρχοντα.

### *\*Ενέργεια*

Υπάρχουν στιγμές στην επαγγελματική ζωή όπου οι νοσηλευτές αισθάνονται γεμάτοι ενέργεια και άλλοτε τόσο κενοί σαν να πάσχουν από ενεργειακή ανεπάρκεια. Επιστημονικά δεν μπορεί να αποδειχθεί γιατί συμβαίνει αυτό. Δεν θα πρέπει να γίνεται διαχωρισμός στα άτομα λόγω του ενεργειάς τους καθώς οι άνθρωποι δεν έχουν ενεργειακά πεδία, οι ίδιοι είναι ενεργειακά πεδία.



Αναποτελεσματική χρήση της ηγεσίας σημαίνει σπατάλη ενέργειας σε αρνητικές δράσεις όπως η αντίσταση στις αναπόφευκτες αλλαγές ή παγίδευση σε εσωτερικές πολιτικές. Αντιθέτως η επίλυση προβλημάτων και οι νέες προκλήσεις συνιστούν στοιχεία της αποτελεσματικής χρήσης.

Το υψηλό επίπεδο ενέργειας αυξάνει την αποτελεσματικότητα του ηγέτη μέσω της αλληλεπίδρασης με τους υφισταμένους. Ο ενθουσιασμός του ηγέτη για το όραμα επιδρά θετικά στην ομάδα μέσω της διοχετευόμενης ενέργειας από άτομο σε άτομο. Το μεγάλο αυτό κύμα θετικής ενέργειας που προκύπτει καλείται συνεργατική δύναμη.

#### \*Στόχοι

Οι στόχοι είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα, είναι ο λόγος εκτέλεσης των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων. Τα επιτεύγματα της εργασίας είναι οι στόχοι της ομάδας. Ο ηγέτης ευθυγραμμίζει τις δικές του προσπάθειες με αυτές των υφισταμένων με τέτοιο τρόπο ώστε οι στόχοι τους να συμπίπτουν με τους στόχους του οργανισμού.

Τρία επίπεδα στόχων ενδιαφέρουν τον ηγέτη:

-ατομικό: κάθε μέλος της ομάδας έχει τους δικούς του στόχους, οι οποίοι μερικές φορές δεν εναρμονίζονται με τους στόχους του ηγέτη.

-ομαδικό: οι στόχοι της ομάδας πρέπει να συμπίπτουν με τους ατομικούς στόχους

-περιβάλλοντος: τι αποτελεί το περιβάλλον εξαρτάται από την κατάσταση που είναι διαμορφωμένη και τον πιο σημαντικό ρόλο παίζει το κλίμα της ομάδας και η οικονομική ευημερία του οργανισμού.

Οι στόχοι είναι πολυάριθμοι, διαφορετικοί και συχνά συγκρουόμενοι. Είναι σημαντικό ο ηγέτης να προσπαθεί να προσδιορίσει τους στόχους και στα τρία διαφορετικά επίπεδα.

Οι στόχοι πρέπει να είναι ουσιαστικοί και να έχουν σημασία και νόημα για την ομάδα. Ο ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να ταυτίζεται με την ομάδα και να δείχνει το ενδιαφέρον του.

Η επικοινωνία του οράματος έχει την τρομερή δύναμη να εμπνέει, να διεγείρει και να παρακινεί την ομάδα και παρατηρείται ιδιαίτερα στην μετασχηματιστική ηγεσία. Ο ηγέτης πρέπει να επικοινωνεί μέσω του οράματος ένα καινοτόμο, φιλόδοξο,

μακροπρόθεσμο στόχο στα μέλη της ομάδας με σαφή λόγο. Το όραμα προσθέτει νόημα και ουσία στην εργασία, αυξάνει τα κίνητρα, δίνει ώθηση στην ομάδα, προσδιορίζει την κατεύθυνση και διεγείρει τον ενθουσιασμό.

Μια σαφής και πλήρης δήλωση του κάθε στόχου της ομάδας θα περιλαμβάνει:

-ποιος: τα εμπλεκόμενα μέλη

-τι: τον στόχο

-γιατί: την έκβαση ή το τελικό επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ο ηγέτης δεν πρέπει να αναφέρει τον τρόπο επίτευξης των στόχων αλλά η ομάδα θα αποφασίσει ποιες ενέργειες θα πρέπει να αναληφθούν.

*\*Δράση*

Ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αποφασιστικός και προσανατολισμένος στη δράση.

*Εργασία με τους άλλους*

Ο ηγέτης καθοδηγεί, μοιράζεται τις γνώσεις και τις εμπειρίες με τους άλλους. Ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι ανοιχτός στις προτάσεις των άλλων και πρόθυμος να μάθει από τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους.

Ο ηγέτης αξιολογεί τις δικές του και τις ενέργειες των άλλων. Οι νοσηλευτικοί έλεγχοι και οι αναφορές ομότιμων αποτελούν μέρη της επίσημης αξιολόγησης. Ανεπίσημες αξιολογήσεις θα πρέπει να γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Οι αξιολογήσεις αποτελούν πηγές αύξησης της διορατικότητας και της ανάπτυξης.

Ο ηγέτης συγκαλεί συμβούλια που πρέπει να έχουν συγκεκριμένο σκοπό. Τα θέματα είναι ποικίλλα όπως η οργάνωση της εργασίας, η επίλυση προβλημάτων, η έκφραση συναισθημάτων. Οι συναντήσεις σε ομαδικό και όχι σε ατομικό επίπεδο έχει πολλά πλεονεκτήματα όπως η μετάβαση του μηνύματος προς όλους εξαλείφοντας τον κίνδυνο της αλλαγής του, αποκομίζοντας τα οφέλη της συνεργατικής δύναμης εξοικονομώντας χρόνο.

Ο ηγέτης κινητοποιεί το σύστημα υποστήριξης. Στην πραγματικότητα είναι δύσκολο να μπορέσει ο ηγέτης να χειριστεί όλα τα θέματα μόνος του. Το σύστημα υποστήριξης παρέχεται σε δύο επίπεδα: της βοήθειας στα νοσηλευτικά καθήκοντα και της ψυχολογικής βοήθειας από τους συναδέλφους και από τους ασθενείς.

Ο ηγέτης ενδυναμώνει, δίνει ώθηση και κουράγιο. Το προσωπικό είναι ελεύθερο να λαμβάνει πρωτοβουλίες για την ορθή νοσηλευτική φροντίδα.

Ο ηγέτης αναλαμβάνει, εισάγει, ξεκινά δράσεις. Ιδέες, προτάσεις και σχέδια πρέπει να μπουν σε εφαρμογή.

Ο ηγέτης έρχεται αντιμέτωπος, συγκρούεται με τον εαυτό του και τους άλλους. Η σύγκρουση είναι μια πανίσχυρη στρατηγική, οι χειρισμοί πρέπει να είναι προσεκτικοί και ο τρόπος αντιμετώπισης κυμαίνεται από ευγενικός ως έντονος.

Ο ηγέτης παίρνει ρίσκα, αναλαμβάνει τον κίνδυνο. Δεν φοβάται τις συγκρούσεις, κάνει ευθείες συστάσεις, αμφισβητεί αποφάσεις και μερικές φορές «σπάει» τους κανόνες.

Ο ηγέτης σκέφτεται πριν πράξει όταν λαμβάνει αποφάσεις για να επιλύσει προβλήματα.

Ο ηγέτης αναπτύσσει τη δομή της πρακτικής του και δεν περιμένει από άλλους να του πούν τι θα κάνει.

Ο ηγέτης εξηγεί, ερμηνεύει τους ρόλους του επαγγελματία νοσηλευτή στους συνδέλφους, στους πελάτες και στο κοινό.

Ο ηγέτης δεν αναζητά την αναγνώριση για να ικανοποιήσει την φιλοδοξία του αλλά είναι ευθύνη του να υπερασπίζεται τον εαυτό του, την ομάδα και το επάγγελμα (Tappen, 2001).

Σύμφωνα με την Huber (2014) ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει ειλικρίνεια, ενέργεια, επιμονή, θέληση, διορατικότητα, συναισθηματική σταθερότητα, γνώσεις, ικανότητες αντίληψης και παρακίνησης. Η εμπιστοσύνη και η ενέργεια είναι τα δυο πιο βασικά χαρακτηριστικά. Η ηγεσία βασίζεται στην εμπιστοσύνη και χωρίς αυτήν δεν υφίσταται. Η ηγεσία είναι μια σκληρή, συνεχής εργασία που απαιτεί εγρήγορση και ενέργεια.

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι απαραίτητη στη νοσηλευτική λόγω της επίδρασης στην ποιότητα του εργασιακού βίου των νοσηλευτών, ως σταθεροποιητική επιρροή κατά τη διάρκεια συνεχών αλλαγών για την αποδοτικότητα των νοσηλευτών και την ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας (Huber, 2014).

### 3.8 Η μετασχηματιστική ηγεσία στη νοσηλευτική

Οι επαγγελματίες υγείας αντιμετωπίζουν καθημερινά το άγνωστο. Νέες ασθένειες εμφανίζονται και οι κλινικές διαδικασίες αναπροσαρμόζονται. Φυσικές καταστροφές προκαλούν χάος όπου πολλοί άνθρωποι χρειάζονται άμεση και επείγουσα ιατρική φροντίδα. Κάθε μια από τις περιπτώσεις απαιτεί την είσοδο στο

άγνωστο χρησιμοποιώντας γνώσεις, ικανότητες ελέγχου και ανάληψης ρίσκου με μοναδικό στόχο την ασφάλεια τους ασθενούς που είναι ο πυρήνας της ηγεσίας στη νοσηλευτική (Bleich & Kist, 2015).

Πολλοί παράγοντες και άτομα έχουν επηρεάσει τους επαγγελματίες υγείας και τη δημόσια ανησυχία για την ασφάλεια του ασθενούς αλλά την μεγαλύτερη επίδραση είχε η έκθεση “*To Err is Human: Building a Safer Health System*” που δημοσιεύτηκε από το Institute of Medicine (IOM) το έτος 2000 (Yoder-Wise, 2015). Το Institute of Medicine, βασιζόμενο σε ερευνητικά στοιχεία, υπερασπίστηκε την άποψη ότι η μετασχηματιστική ηγεσία παραμένει μια βιώσιμη και αναγκαία στρατηγική διαχείρισης στο σημερινό σύνθετο και χαοτικό περιβάλλον της υγείας όπου η μετασχηματιστική ηγεσία θα συμβάλλει στην ασφάλεια του ασθενούς (Barker et al., 2006).

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης παρακινεί τους εργαζόμενους με τέτοια συμπεριφορά που να είναι σύμφωνη με τις αξίες, παρέχοντας ένα όραμα που αντανακλά τις κοινές αξίες και ενδυναμώνοντας τους άλλους ώστε να είναι πρόθυμοι να συνεισφέρουν. Τέτοιοι ηγέτες έχουν την ικανότητα να δεσμεύουν τα άτομα να δράσουν, μετατρέπουν τους οπαδούς σε ηγέτες και αυτούς σε φορείς αλλαγών.

Οι αποτελεσματικοί μετασχηματιστικοί ηγέτες ως φορείς αλλαγών είναι θαρραλέοι, πιστεύουν στους ανθρώπους, έχουν αξίες, μαθαίνουν συνεχώς, έχουν την ικανότητα να αντιμετωπίζουν την περιπλοκότητα, την ασάφεια, την ανασφάλεια και είναι οραματιστές. Η αλληλεπίδραση που συμβαίνει μεταξύ των ατόμων μπορεί να είναι μετασχηματιστική και να τους παρακινήσει στο υψηλότερο επίπεδο της απόδοσής τους.

Σε επίπεδο οργανισμού ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι φορέας αλλαγών και καινοτομιών. Με το όραμά του, που μοιράζεται με τους άλλους οδηγεί στην ανάπτυξη και στην πρόοδο. Η έμπνευση και η ενδυνάμωση είναι εκείνα τα στοιχεία του μετασχηματιστικού ηγέτη που οδηγούν στη δέσμευση πέραν των ιδίων ενδιαφερόντων αλλά δέσμευση στο όραμα, στην δράση, στην αλλαγή και τελικά στον οργανισμό (Kelly, 2012).

Η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης είναι μια περίπλοκη αλλά βασική στρατηγική για τον οργανισμό. Γνωστό είναι ότι η εμπιστοσύνη προκαλεί εμπιστοσύνη και ότι αυτή ξεκινά από τους ηγέτες οπότε θα πρέπει αυτοί να αναγνωρίσουν την αξία της και να θέτουν τα θεμέλια του οικοδομήματος της εμπιστοσύνης.

Η μετασχηματιστική ηγεσία μειώνει τους παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση, συμβάλλει στη δημιουργία

υγιούς περιβάλλοντος εργασίας, στη βελτίωση της ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία και στη μείωση του ποσοστού αποχώρησης του προσωπικού (Weberg, 2010).

### 3.9 Συναισθηματική νοημοσύνη και νοσηλευτική ηγεσία

#### Η σημασία των προσωπικών χαρακτηριστικών

Ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται ο ηγέτης τον εαυτό του είναι ένα κεντρικό σημείο της αποτελεσματικότητας. Είναι σημαντικό να αναγνωρίζει ότι προσωπικές ιδιότητες όπως η αυτογνωσία, η αυτοπεποίθηση, ο αυτοέλεγχος, η αυτογνωσία, η προσωπική αντανάκλαση, η ανθεκτικότητα και η αποφασιστικότητα αποτελούν το θεμέλιο του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέρονται οι άνθρωποι. Η επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων σε αυτούς τους τομείς θα έχει άμεση επίδραση στο πώς συμπεριφέρεται και αλληλεπιδρά με τους άλλους, και με τον εαυτό του. Αυτό, με τη σειρά του, θα έχει άμεσο αντίκτυπο στους συναδέλφους του, σε κάθε ομάδα στην οποία εργάζεται και στον γενικό κλίμα εντός της ομάδας και του οργανισμού. Είτε είναι κάποιος κλινικός νοσηλευτής και εργάζεται απευθείας με ασθενείς και χρήστες υπηρεσιών είτε όχι, αυτό μπορεί να επηρεάσει την εμπειρία φροντίδας που έχουν. Η προσωπική εργασία του ηγέτη σε αυτά τα χαρακτηριστικά θα τον οδηγήσει να εστιαστεί στην φροντίδα και στις υπηρεσίες υψηλής ποιότητας για τους ασθενείς, τους χρήστες υπηρεσιών και στις οικογένειές τους και στους νοσηλευτές τους (leadershipacademy.nhs.uk, 2019)

Σχήμα 7: Η επίδραση των προσωπικών χαρακτηριστικών στην εμπειρία της φροντίδας



Πηγή: leadershipacademy.nhs.uk, 2019.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει συνδεθεί με την δημιουργία μιας συνεργάσιμης και αποτελεσματικής ομάδας αλλά και με την ηγεσία. Το στοιχείο της αυτορρύθμισης δίνει τη δυνατότητα στο νοσηλευτικό προσωπικό να εργάζεται με τέτοιον τρόπο που να μην αποσπάται η προσοχή του σε άλλα θέματα, με ηρεμία, οργάνωση και επαγγελματισμό σε κρίσιμες καταστάσεις με αποτέλεσμα ένα ήρεμο και σταθερό εργασιακό περιβάλλον. Υπάλληλοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα

καθήκοντος προς τον οργανισμό, δυναμώνοντας έτσι ένα θετικό περιβάλλον εργασίας αλλά και την δημιουργία της ομάδας (Marquis & Huston, 2011). Νοσηλευτές που εργάζονταν με συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες ανέφεραν αυξημένη ποιότητα φροντίδας των ασθενών, μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και αποτελεσματικότερη ομαδική εργασία (Foltnin and Keller, 2012).

Η κατανόηση και η αναγνώριση του συναισθήματος είναι μια δεξιότητα νοσηλευτικής πρακτικής υψηλού επιπέδου βασισμένη στην άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ζωτικής σημασίας σε ένα επάγγελμα που απαιτεί ευαισθησία (Smith et al., 2009).

Οι νοσηλευτές με ικανότητες και δεξιότητες στην παρεχόμενη συμπονετική φροντίδα θεωρούνται κατάλληλοι για συναισθηματική ηγεσία διότι δίνουν έμφαση στα συναισθήματα αλλά και στις σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους, που αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό για την επιτυχία (Sullivan, 2013).

### 3.10 Μοντέλο ηγεσίας

Το NHS Leadership academy προτείνει το μοντέλο ηγεσίας για την υγειονομική περίθαλψη να αποτελείται από εννέα «διαστάσεις ηγεσίας».

Έρευνες έχουν δείξει ότι και οι εννέα διαστάσεις του μοντέλου είναι σημαντικές για τον ηγετικό ρόλο ενός ατόμου. Ωστόσο, το είδος της εργασίας, οι ανάγκες των ανθρώπων με τους οποίους εργάζονται και το πλαίσιο του ρόλου τους μέσα στην οργάνωση θα επηρεάσουν όλες τις διαστάσεις. Είναι επίσης σημαντικό να συνειδητοποιηθεί ότι οι τομείς που προσδιορίζονται για ανάπτυξη μέσα στο μοντέλο μπορεί να είναι τόσο πολύ σχετικοί με το πώς διαχειρίζεται κάποιος τον εαυτό του όσο και για το πώς διαχειρίζεται τη συμπεριφορά του σε σχέση με τους άλλους.

- Εμπνευσμένος κοινός σκοπός.

Οι ηγέτες δημιουργούν έναν κοινό σκοπό για διαφορετικά άτομα που κάνουν διαφορετική δουλειά, εμπνέοντας τους να πιστεύουν σε κοινές αξίες, έτσι ώστε να αποφέρουν οφέλη για τους ασθενείς, τις οικογένειές τους και την κοινότητα.

- Ηγεσία με φροντίδα και προσοχή

Οι ηγέτες κατανοούν τα υποκείμενα συναισθήματα που επηρεάζουν την ομάδα τους και φροντίζουν τα μέλη της ομάδας ως άτομα, βοηθώντας τους να διαχειρίζονται τα συναισθήματα που προκαλούν ανησυχία, ώστε να μπορούν να εστιάσουν την ενέργειά τους στην παροχή μιας εξαιρετικής υπηρεσίας που έχει ως

αποτέλεσμα τη φροντίδα των ασθενών και άλλων χρηστών υπηρεσιών.

- Πληροφόρηση

Οι ηγέτες είναι ανοιχτοί στην αναζήτηση νέων πληροφοριών για τη δημιουργία νέων ιδεών και την πραγματοποίηση αποτελεσματικών σχεδίων βελτίωσης ή αλλαγής. Διερευνούν το τι συμβαίνει τώρα, ώστε να μπορούν να σκέπτονται με ενημερωμένο τρόπο πώς θα αναπτύσσουν προτάσεις βελτίωσης.

- Συνδέοντας τις υπηρεσίες

Οι ηγέτες κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο οι υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης και κοινωνικής φροντίδας ταιριάζουν μαζί αναγνωρίζοντας τις επιπτώσεις διαφορετικών δομών, στόχων, αξιών και πολιτισμών, ώστε να μπορούν να κάνουν συνδέσμους, να μοιράζονται κινδύνους και να συνεργάζονται αποτελεσματικά.

- Κοινή χρήση του οράματος

Οι ηγέτες επικοινωνούν με ένα συναρπαστικό και αξιόπιστο τρόπο το όραμα για το μέλλον με σαφήνεια, συνέπεια και ειλικρίνεια, ώστε να εμπνέουν ελπίδα και να βοηθήσουν τους άλλους να αισθανθούν ότι είναι εφικτό και συναρπαστικό.

- Ανάπτυξη ομάδας

Οι ηγέτες προωθούν την ομαδική εργασία και το αίσθημα υπερηφάνειας, αξιολογώντας τις συμβουλές και τις ιδέες των ατόμων. Αυτό οδηγεί στην εμπλοκή του προσωπικού, όπου η επιθυμητή συμπεριφορά, όπως ο αμοιβαίος σεβασμός, η παρηγορητική φροντίδα και η προσοχή στη λεπτομέρεια, ενισχύονται από όλα τα μέλη της ομάδας. Η συμμετοχή ατόμων και η απόδειξη ότι η συνεισφορά και οι ιδέες τους εκτιμώνται και είναι σημαντικές για την επίτευξη αποτελεσμάτων και συνεχών βελτιώσεων της υπηρεσίας.

- Διατήρηση στόχων απόδοσης και δεικτών ποιότητας

Οι ηγέτες παρουσιάζουν με σαφήνεια τις προσδοκίες τους και πως είναι η επιτυχία με στόχο να εστιάσει στην ενέργεια των ανθρώπων, στην ελευθερία για αυτοδιαχείριση μέσα στις απαιτήσεις της δουλειάς και στην παροχή βελτιωμένων προτύπων φροντίδας και παροχής υπηρεσιών.

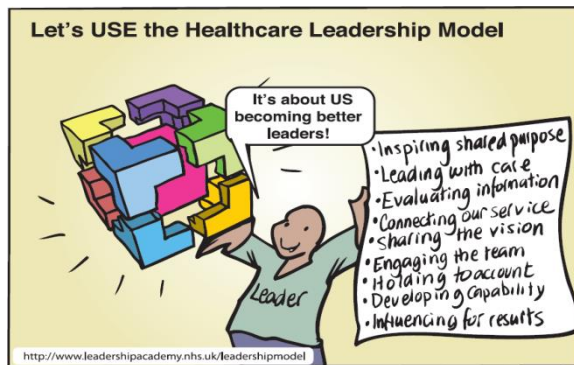
#### - Ανάπτυξη ικανοτήτων

Οι ηγέτες υποστηρίζουν τη μάθηση και την ανάπτυξη των δυνατοτήτων έτσι ώστε αυτοί και οι άλλοι να κερδίσουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία που χρειάζονται για να ανταποκριθούν στις μελλοντικές ανάγκες της υπηρεσίας, να αναπτύξουν το δικό τους δυναμικό και να μάθουν από την επιτυχία και την αποτυχία.

#### -Επιρροή

Οι ηγέτες είναι ευαίσθητοι στις ανησυχίες και στις ανάγκες διαφορετικών ατόμων, ομάδων και οργανισμών και κάνουν χρήση αυτού για να δημιουργήσουν δίκτυα επιρροής και να σχεδιάσουν τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί η συμφωνία σχετικά με τις προτεραιότητες, την κατανομή των πόρων ή τις προσεγγίσεις στην παροχή υπηρεσιών (NHS Leadership academy, 2019).

Εικόνα: 4. Το μοντέλο ηγεσίας



Πηγή: NHS Leadership academy, 2019.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΕΡΕΥΝΑ

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται η έρευνα που διενεργήθηκε σχετικά με την αποτελεσματική ηγεσία στο χώρο της υγείας και συγκεκριμένα στο ΓΝΘ «Ο ΑΓΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ». Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον Δεκέμβριο 2018 έως τις αρχές Ιανουαρίου 2019 κατόπιν αιτήσεως στο επιστημονικό συμβούλιο του νοσοκομείου και στην αντίστοιχη Υγειονομική περιφέρεια.

4.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Στόχος της μελέτης ήταν το σύνολο του νοσηλευτικού προσωπικού να κρίνει κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με διάφορες δηλώσεις σχετικά με την προϊσταμένη ή τον προϊστάμενό τους.

Το νοσηλευτικό προσωπικό κλήθηκε να συμμετέχει στη διεξαγωγή της έρευνας απαντώντας ανώνυμα σε σαράντα πέντε στοιχεία-ερωτήσεις που αφορούσαν διαφορετικές πλευρές του ρόλου των προϊσταμένων των τμημάτων ώστε να ληφθούν χρήσιμα συμπεράσματα σε ότι αφορά την ηγεσία. Συγκεκριμένα οι νοσηλευτές ΔΕ αποτελούσαν την πρώτη ομάδα και οι ΤΕ/ΠΕ την δεύτερη και ακολούθησε η σύγκριση των απόψεών τους.

Η Νοσηλευτική Υπηρεσία του ΓΝΘ «Ο ΑΓΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ» στελεχώνεται από τη Διευθύντρια και διαρθρώνεται σε δύο (2) Νοσηλευτικούς Τομείς:

-τον παθολογικό και

-τον χειρουργικό, οι οποίοι λειτουργούν σε επίπεδο Υποδιευθύνσεων. (<http://www.oagiosdimitrios.gr/index.php/2016-09-02-08-31-22>).

Στις εγκαταστάσεις του νοσοκομείου περιλαμβάνονται τα εξής τμήματα:

~εξωτερικά ιατρεία και τμήμα επειγόντων περιστατικών

~παθολογικό τμήμα

~χειρουργικό τμήμα

~ουρολογικό τμήμα

~χειρουργεία

~αναισθησιολογικό τμήμα

~αποστείρωση

~οφθαλμολογικό τμήμα

~ΜΕΘ

~τμήμα αιμοδοσίας

~γυναικολογικό τμήμα

~παθολογοανατομικό εργαστήριο

~ακτινοδιαγνωστικό εργαστήριο.

Η έρευνα διεξήχθη στο συγκεκριμένο νοσοκομείο επειδή ως εργαζόμενη ήταν καταλληλότερες οι συνθήκες διανομής και συλλογής των ερωτηματολογίων και λόγω προσωπικού ενδιαφέροντος.

#### 4.1.1 Εργαλείο της έρευνας

Για το σκοπό της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας multifactor leadership questionnaire (M.L.Q. – 5x) όπου, σύμφωνα με τον Rowold (2005) είναι το υπερσύγχρονο μοντέλο στο πλαίσιο της ηγεσίας. Αρχικά προτάθηκε από τον Burns και αναπτύχθηκε περαιτέρω από τους Avolio και Bass. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχει επικυρωθεί και αποτελεί πλέον ένα τυποποιημένο εργαλείο για την αξιολόγηση μιας σειράς στοιχείων που αφορούν τη μετασχηματιστική, τη συναλλακτική και την προς αποφυγή ηγεσία. Βάσει εμπειρικών αποδείξεων η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετικό αντίκτυπο στις υποκειμενικές και αντικειμενικές επιδόσεις. Οι ηγέτες αυτοί τονίζουν την αύξηση των κινήτρων, εγείρουν τα κίνητρα και τα θετικά συναισθήματα των οπαδών μέσω της δημιουργίας και της εκπροσώπησης ενός εμπνευσμένου οράματος για το μέλλον. Αντίθετα η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται σε ένα καθορισμένο σύστημα συμβάσεων και ανταμοιβών

Το MLQ-5x (short version) έχει μεταφραστεί σε πολλές γλώσσες και η αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει αποδειχθεί σε πολλά περιβάλλοντα και σε πολλές χώρες του κόσμου. (Rowold, 2005). Σύμφωνα με τους Avolio & Bass, 2004, μετρά την πλήρη έκταση των ηγετικών στυλ (full rangeleadership FRL):

- μετασχηματιστικό (transformational)
- συναλλακτικό (transactional)
- προς αποφυγή ηγεσία (Laissez – Faire).

Επίσης εξετάζει την έκβαση (out comes)της ηγεσίας:

- μεγαλύτερη προσπάθεια (extra effort)
- αποτελεσματικότητα (effectiveness)
- ικανοποίηση από την ηγεσία (satisfaction with leadership).

Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert με διαβάθμιση:

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ /ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου IBMSPSSStatistics, έκδοση 23.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε αποκλειστικά στο νοσηλευτικό προσωπικό του νοσοκομείου «Ο ΑΓΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ»:

-Νοσηλευτές ΠΕ/ΤΕ

-Νοσηλευτές ΔΕ.

Αποκλείστηκαν από την έρευνα τρία άτομα που ήταν μαίες και όχι νοσηλευτικό προσωπικό.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε όλα τα τμήματα του νοσοκομείου, ήταν συνολικά 114 εκ των οποίων παρελήφθησαν τα 102 συμπληρωμένα.

#### 4.1.2 Εγκυρότητα και αξιοπιστία

Πριν την διεξαγωγή της έρευνας, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε οκτώ νοσηλευτές, τέσσερεις ΔΕ και τέσσερεις ΠΕ/ΤΕ, προκειμένου να διαπιστωθεί η κατανόηση των ερωτημάτων. Το ερώτημα που τέθηκε προερχόταν από νοσηλευτές που πρόσφατα είχαν μετακινηθεί σε άλλο τμήμα και αφορούσε με βάση ποιόν προϊστάμενο θα έπρεπε να απαντήσουν, τον προηγούμενο ή τον τωρινό. Μετά την αποσαφήνιση του ερωτήματος αυτού διεξήχθη η έρευνα.

Ένας άλλος δείκτης αξιοπιστίας που διενεργήθηκε μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων ήταν ο στατιστικός δείκτης alpha του Cronbach. Είναι ένα μέτρο αξιολόγησης των απαντήσεων που έδωσε το δείγμα αλλά και της δομής του ίδιου του ερωτηματολογίου. Αποτελεί το πιο συνηθισμένο εργαλείο για την εκτίμηση της αξιοπιστίας διαφόρων οργάνων μέτρησης όπως κλίμακες, ερωτηματολόγια, δοκιμασίες πολλαπλών αντικειμένων-ερωτήσεων και λίστες στους τομείς της ψυχολογίας, της ιατρικής, της νοσηλευτικής, της κοινωνιολογίας (Bryman, 2012).

Στη βιβλιογραφία έχει εδραιωθεί ότι ένα καλό επίπεδο εσωτερικής συνέπειας / συνέπειας ή αξιοπιστίας καθορίζεται από τιμές του δείκτη alpha του Cronbach μεγαλύτερες του 0.7. Ο δείκτης αυτός λαμβάνει τιμές από 0 έως 1. Το 0 ερμηνεύεται ως έλλειψη αξιοπιστίας ενώ το 1 ως ισχυρή αξιοπιστία. Ο δείκτης alpha επηρεάζεται από το μέγεθος του δείγματος, το πλήθος των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, το πλήθος των διαστάσεων του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τα βιβλιογραφικά δεδομένα, ως επαρκώς ελάχιστο μέγεθος δείγματος για τον υπολογισμό του δείγματος alpha έχει προταθεί το 200, 300 και 500. Ωστόσο, πολύ πρόσφατες μελέτες έχουν καταδείξει ότι ένα μέγεθος δείγματος μεγαλύτερο ή ίσο του 50 ή ακόμα και του 30, υπό προϋποθέσεις, μπορεί να είναι αρκετό. Σημαντική αξιοπιστία διαπιστώνεται για τιμές μεγαλύτερες του 0.7 ενώ για πολύ σημαντικές μελέτες μεγαλύτερες του 0.9. (Field, 2009).

#### 4.1.3 Κλειδί βαθμολόγησης

Το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας υπολογίζει τις συμπεριφορές εκείνες των ηγετών που παρακινούν τους συνεργάτες προκειμένου να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Το ερωτηματολόγιο εστιάζεται στις ατομικές συμπεριφορές και στα χαρακτηριστικά των ηγετών τα οποία αξιολογούνται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

Περιλαμβάνει σαράντα πέντε στοιχεία-ερωτήσεις, εκ των οποίων τα τριάντα έξι αφορούν τους εννέα ηγετικούς παράγοντες και τα υπόλοιπα υπολογίζουν την έκβαση της ηγεσίας

Θα πρέπει να εξαχθεί ο μέσος όρος για κάθε ένα στοιχείο μέσω της αντιστοίχισης των ερωτήσεων με τα στοιχεία της ηγεσίας. Πρέπει να προηγηθεί η άθροιση των ομαδοποιημένων στοιχείων και η διαίρεσή τους με τον αριθμό των στοιχείων που έχουν απαντηθεί.

Συγκεκριμένα, στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται τριάντα έξι στοιχεία-ερωτήσεις αναφέρονται σε εννέα ηγετικούς παράγοντες οι οποίοι μπορούν να ομαδοποιηθούν και αντιπροσωπεύουν ένα διακριτό στυλ ηγεσίας, μετασχηματιστικό-συναλλακτικό-φιλελεύθερο, ενώ τα υπόλοιπα αναφέρονται στα αποτελέσματα της ηγεσίας, επιπλέον προσπάθεια-αποτελεσματικότητα-ικανοποίηση.

Αναλυτικότερα, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει πέντε μετασχηματιστικές, τρεις συναλλακτικές, μία προς αποφυγή (laissez-faire) και τρεις κλίμακες έκβασης.

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης συμπεριφέρεται και ενεργεί με τέτοιο τρόπο που πετυχαίνει το μέγιστο των αποτελεσμάτων χρησιμοποιώντας ένα ή περισσότερα στοιχεία αυτού του στυλ ηγεσίας. Ο ηγέτης αναλαμβάνει ρίσκα, συμπεριφέρεται με ηθικό τρόπο, εξιδανικεύεται, θαυμάζεται, χαίρει σεβασμού και εμπιστοσύνης από τους οπαδούς και τον μιμούνται. Εμπνέει τους οπαδούς με το όραμα δίνοντας έτσι ώθηση στην επίτευξη αυτού. Ενισχύει το ομαδικό πνεύμα και επιδεικνύει το νόημα του σκοπού και δέσμευση στην αποστολή. Επίσης διεγείρει πνευματικά τους οπαδούς προκαλώντας τους να χρησιμοποιήσουν όλες τους τις ικανότητες. Ο ηγέτης στηρίζει τους οπαδούς, γίνεται σύμβουλος και καθοδηγητής τους.

Η πρώτη από τις μετασχηματιστικές κλίμακες είναι η εμπνευσμένη παρακίνηση (Inspirational Motivation). Βασικό στοιχείο αυτής της υποκλίμακας είναι η δημιουργία, η διάρθρωση και η εκπροσώπηση του οράματος από τον ηγέτη. Συνεπώς, βλέποντας το μέλλον με μια θετική στάση, οι οπαδοί παρακινούνται.

Η εξιδανικευμένη επιρροή (χαρακτηριστικό) (Idealized Influence) (Attributed) αναφέρεται στο χαρακτηριστικό του χαρίσματος στον ηγέτη. Λόγω των θετικών χαρακτηριστικών των ηγετών (αντιληπτή ισχύς, εστιασμένη σε ιδανικά και αξίες υψηλότερης βαθμίδας), οι οπαδοί χτίζουν στενούς συναισθηματικούς δεσμούς με τον ηγέτη. Η πίστη και η εμπιστοσύνη είναι πιθανό να χτιστούν στους οπαδούς. Η εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορά) υπογραμμίζει τη συλλογική αίσθηση της αποστολής και των αξιών και ενεργούν βασιζόμενοι πάνω σε αυτές τις αξίες.

Στη συνέχεια, η διανοητική διέγερση (Intellectual Stimulation) περιλαμβάνει την πρόκληση νέων ιδεών, την αμφισβήτηση παλαιότερων πεποιθήσεων των οπαδών, την ανάλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν και τις λύσεις που δημιουργούν.

Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Individual Consideration) εστιάζεται στο ενδιαφέρον του ηγέτη για τις ατομικές ανάγκες των υφισταμένων και συμπεριφέρεται στον κάθε υφιστάμενο ως άτομο με ξεχωριστές ανάγκες και ικανότητες. Δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των προσωπικών δυνατοτήτων των υφισταμένων.

Στη συναλλακτική ηγεσία ο ηγέτης ανταμείβει ή τιμωρεί τους υφισταμένους όσον αφορά την επάρκειά τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Όσον αφορά τις κλίμακες της συναλλακτικής ηγεσίας:

Η έκτακτη- κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Contingent Reward) είναι μια ηγετική συμπεριφορά με την οποία ο ηγέτης επικεντρώνεται σε σαφώς καθορισμένα καθήκοντα, ενώ παράλληλα παρέχει στους οπαδούς ανταμοιβές (υλικές και μη) για την εκπλήρωση αυτών των καθηκόντων.

Στο management κατ' εξαίρεση (ενεργό) (Management – by Exception) (Active), ο ηγέτης παρακολουθεί και αναζητά ενεργά αποκλίσεις από τους κανόνες και τα πρότυπα, λάθη των οπαδών και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα.

Αντίθετα, στο management κατ' εξαίρεση (παθητικό) (Management – by Exception) (Passive) ο ηγέτης παρεμβαίνει μόνο όταν εντοπιστούν σφάλματα ή εάν δεν έχουν επιτευχθεί τα πρότυπα.

Μια ακόμη πιο παθητική προσέγγιση είναι η προς αποφυγή ηγεσία (Laissez-Faire), η οποία βασικά ορίζεται ως απουσία ηγεσίας. Είναι το πιο αναποτελεσματικό στυλ ηγεσίας. Ως εκ τούτου, το Laissez-faire χρησιμοποιείται ως αντίθετη με τις πιο ενεργές μορφές μετασχηματιστικών και συναλλακτικών προσεγγίσεων ηγεσίας (Avolio & Bass, 2002).

Τα τρία κριτήρια έκβασης που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο είναι:

-η πρόσθετη προσπάθεια των ακόλουθων (EEF), που αφορά στην ικανότητα του ηγέτη να ωθεί τους εργαζόμενους να πράττουν περισσότερα από όσα πιστεύουν ότι μπορούν, να προσπαθούν περισσότερο και να επιθυμούν οι ίδιοι να επιτύχουν

-η αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς του ηγέτη (EFF), να ηγείται δηλαδή μιας αποτελεσματικής ομάδας εργαζομένων

-η ικανοποίηση των οπαδών (SAT) από τον αντίστοιχο ηγέτη (Rowold, 2005).

Σε συνδυασμό, αυτές οι κλίμακες αποτελούν το πλήρες φάσμα της ηγεσίας, ένα ολοκληρωμένο μοντέλο που αναπτύχθηκε από τους Avolio και Bass (2002).

#### 4.2 Στατιστική ανάλυση

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου IBMSPSSStatistics, έκδοση 23. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε 5% ( $\alpha=5\%$ ) για όλες τις συγκρίσεις. Αρχικά υπολογίστηκε η συχνότητα και η σχετική συχνότητα κάθε δημογραφικού χαρακτηριστικού όχι μόνο στο σύνολο των συμμετεχόντων αλλά και στις δύο ομάδες (ΔΕ και

TE/ΠΕ) μέσω της εντολής Frequencies ενώ στη συνέχεια έγινε σύγκριση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ομάδων (ΔΕ και TE/ΠΕ) μέσω της δοκιμασίας  $\chi^2$  καθώς οι μεταβλητές είναι ποιοτικές.

Η εσωτερική συνοχή των ερωτηματολογίων σε κάθε ομάδα διερευνήθηκε με τη βοήθεια του δείκτη alpha του Cronbach.

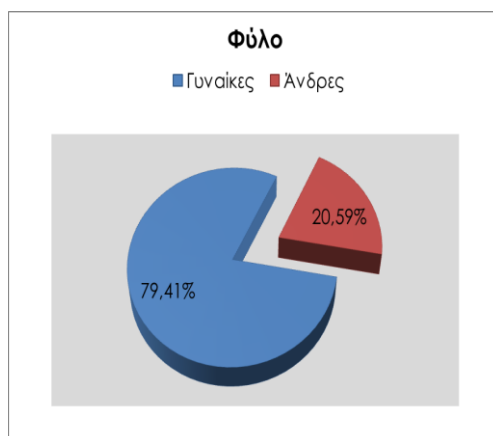
Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση στις δύο ομάδες οι οποίες διακρίθηκαν ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης προκειμένου να διερευνηθεί η γνώμη των ερωτηθέντων ανά κατηγορία εκπαίδευσης.

Τέλος υπολογίστηκαν οι επιμέρους παράγοντες κάθε στυλ ηγεσίας, το συνολικό σκορ του κάθε στυλ καθώς και τα αποτελέσματα αυτών. Ακολούθως έγινε σύγκριση των παραπάνω σκορ μεταξύ των δύο ομάδων. Καθώς οι προϋποθέσεις της πολυμεταβλητής ανάλυσης της διακύμανσης δεν ικανοποιούνταν ακολουθήθηκε μια άλλη προσέγγιση. Αρχικά έγινε έλεγχος της υπόθεσης της κανονικότητας για τις μεταβλητές/παράγοντες που υπολογίστηκαν (συνολικά 15) και έπειτα ανάλογα με το αν ικανοποιούνταν η υπόθεση της κανονικότητας ή όχι εφαρμόστηκε είτε δοκιμασία  $t$  για ανεξάρτητα δείγματα (independent sample-test) είτε δοκιμασία Mann-WhitneyU.

#### 4.2.1 Το δείγμα

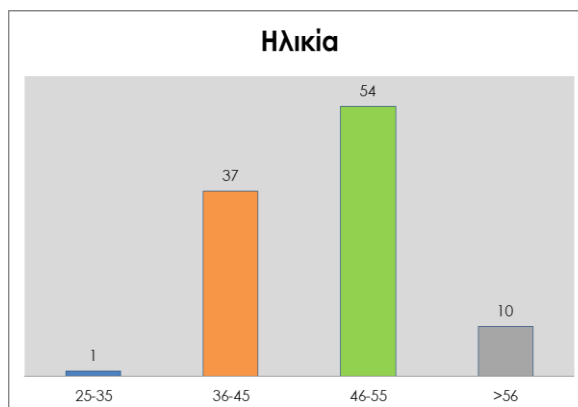
Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

Στην εν λόγω μελέτη συμμετείχαν 102 νοσηλευτές/νοσηλεύτριες. Από τους 102 συμμετέχοντες οι 81 (79,41%) ήταν γυναίκες και οι 21 (20,59%) ήταν άνδρες (Εικόνα 1).



**Εικόνα 1:** Αναλογία φύλου των συμμετεχόντων

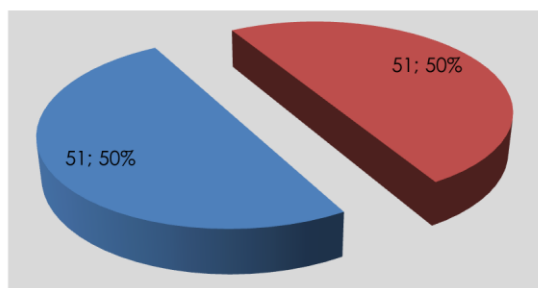
Οι περισσότεροι (54 συμμετέχοντες: 52,9%) συμμετέχοντες άνηκαν στην ηλικιακή ομάδα 46-55 έτη ενώ 37 συμμετέχοντες (36,3%) ήταν μεταξύ 36 και 45 ετών. Ένας συμμετέχοντας (1,0%) άνηκε στη μικρότερη ηλικιακή ομάδα μεταξύ 25 και 35 ετών ενώ δέκα συμμετέχοντες (9,8%) ήταν άνω των 56 ετών (Εικόνα 2).



**Εικόνα 2:** Κατανομή συμμετεχόντων ανάλογα με την ηλικία

Οι μισοί συμμετέχοντες (51 άτομα: 50%) είχαν λάβει δευτεροβάθμια εκπαίδευση (ΔΕ) ενώ οι άλλοι μισοί (51 άτομα: 50%) ήταν τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΤΕ/ΠΕ) (Εικόνα 3).

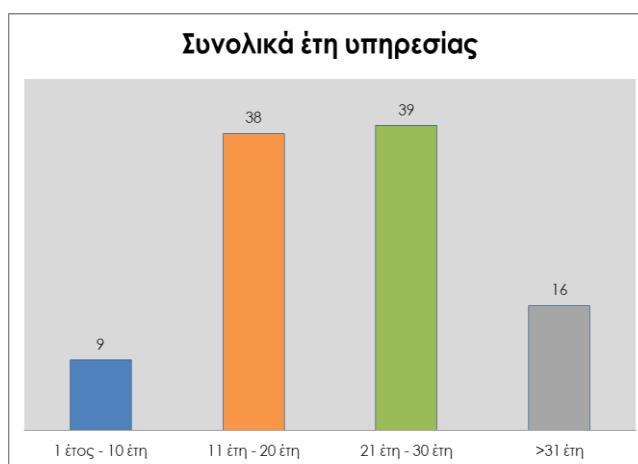
■ Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (ΔΕ) ■ Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΤΕ/ΠΕ)



**Εικόνα 3:** Κατανομή συμμετεχόντων ανάλογα με την εκπαίδευσή τους

Οι περισσότεροι ερωτώμενοι (39 άτομα: 38,2%) απάντησαν ότι υπηρετούν συνολικά 21-30 έτη στο νοσοκομείο ενώ σχεδόν ίση ομάδα συμμετεχόντων (38 άτομα: 37,3%) υπηρετούν συνολικά 11-20 έτη. Το 15,7% των ερωτηθέντων (16 άτομα) υπηρετούν περισσότερα από 31 έτη ενώ το 8,8% των ερωτηθέντων (9 άτομα) υπηρετούν 1-10 έτη (Εικόνα 4).





**Εικόνα 4:** Συνολικά έτη υπηρεσίας συμμετεχόντων

Στη συνέχεια έγινε η διάκριση του συνόλου των νοσηλευτών ανάλογα με την εκπαίδευσή τους σε ΔΕ ή ΤΕ/ΠΕ αντίστοιχα και έγινε σύγκριση των δημογραφικών χαρακτηριστικών αυτών με βοήθεια της δοκιμασίας  $\chi^2$ . Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά κάθε ομάδας καθώς και οι τιμές του στατιστικού κάθε σύγκρισης και οι αντίστοιχες p-τιμές συμπεριλαμβάνονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 1).

**Πίνακας 1:** Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων ανάλογα με την εκπαίδευσή

		ΔΕ	ΤΕ/ΠΕ	Δοκιμασία $\chi^2$
Φύλο	Άνδρες	7	14	$\chi^2(1)=2,938$ ; p=0,087
	Γυναίκες	44	37	
Ηλικία	25-35	0	6	p=0,536 (Fisher's exact test)
	36-45	16	21	
	46-55	30	19	
	>56	5	5	
Συνολικά έτη υπηρεσίας	1-10	4	10	p=0,072 (Fisher's exact test)
	11-20	13	22	
	21-30	24	13	
	>30	10	6	

Στον Πίνακα 1, οι ομάδες δεν παρουσιάζουν διαφορές ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους (όλες p-τιμές >0,05).

#### 4.2.2 Εσωτερική συνοχή ερωτηματολογίων στις ομάδες ΔΕ και ΤΕ/ΠΕ

Στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 2) παρουσιάζεται η εσωτερική συνοχή του ερωτηματολογίου στους διάφορους παράγοντες αυτού όπως ορίζονται από το κλειδί του ερωτηματολογίου (Avolio and Bass, 2004).

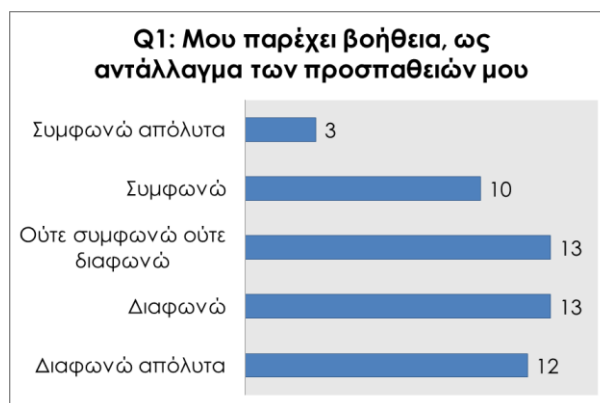
**Πίνακας 2:** Τιμές του άλφα του Cronbach για κάθε παράγοντα του

Μ Ερωτηματολόγιο MLQ Q		Αριθμός ερώτησης	Ομάδες	Άλφα του Cronbach
σ τ ι ς	Εξιδανικευμένη επιρροή στα χαρακτηριστικά (IIA)	10, 18, 21, 25	ΔΕ	0,765
			ΤΕ/ΠΕ	0,822
Μετασχηματικό ο στολ ηγεσίας	Εξιδανικευμένη επιρροή στη συμπεριφορά (IIB)	6, 14, 23, 34	ΔΕ	0,681
			ΤΕ/ΠΕ	0,739
ο μ ά δ ε ς	Εμπνευσμένη παρακίνηση (IM)	9, 13, 26, 36	ΔΕ	0,923
			ΤΕ/ΠΕ	0,836
ο μ ά δ ε ς	Διανοητική διέγερση (IS)	32, 30, 8, 2	ΔΕ	0,877
			ΤΕ/ΠΕ	0,865
ο μ ά δ ε ς	Εξατομικευμένη εκτίμηση (IC)	31, 29, 19, 15	ΔΕ	0,908
			ΤΕ/ΠΕ	0,801
Συναλλακτικό στολ ηγεσίας	Ενδεχόμενη ανταμοιβή (CR)	35, 16, 11, 1	ΔΕ	0,905
			ΤΕ/ΠΕ	0,833
ο μ ά δ ε ς	Ενεργή διοίκηση κατά εξάιρεση (ΜΒΕΑ)	27, 24, 22, 4	ΔΕ	0,617
			ΤΕ/ΠΕ	0,591
ο μ ά δ ε ς	Παθητική διοίκηση κατά εξάιρεση (ΜΒΕΡ)	3, 12, 17, 20	ΔΕ	0,777
			ΤΕ/ΠΕ	0,789
ο μ ά δ ε ς	Laissez-faire (LF)	5, 7, 28, 33	ΔΕ	0,839
			ΤΕ/ΠΕ	0,874
ο μ ά δ ε ς	Επιπλέον προσπάθεια (EXEF)	39, 42, 44	ΔΕ	0,929
			ΤΕ/ΠΕ	0,958
Αποτελέσματα στολ ηγεσίας	Αποτελεσματικότητα (EFFEC)	37, 40, 43, 45	ΔΕ	0,921
			ΤΕ/ΠΕ	0,900
ο μ ά δ ε ς	Ικανοποίηση (SWL)	38, 41	ΔΕ	0,944
			ΤΕ/ΠΕ	0,869

### 4.3 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση του MLQ στις Ομάδες

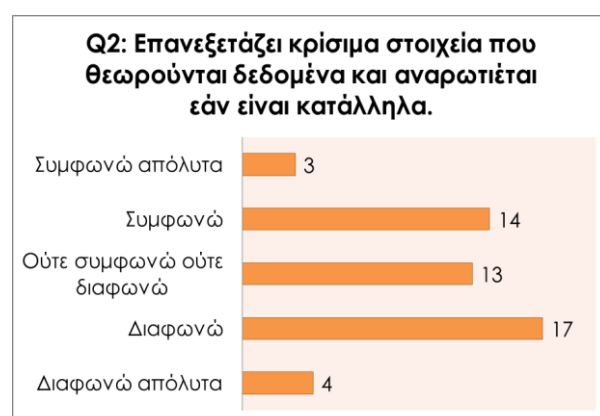
#### Ομάδα Α: Νοσηλευτές/-τριες ΔΕ

Στην πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου (Q1) “Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.”, περίπου οι μισοί ΔΕ νοσηλευτές απάντησαν ότι διαφωνούν (25 άτομα: 49%), δεκατρείς συμμετέχοντες (25,5%) εξέφρασαν ουδέτερη γνώμη απαντώντας ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ ενώ ίση μερίδα ΔΕ συμμετεχόντων απάντησαν ότι συμφωνούν (13 άτομα: 25,5%). Οι απαντήσεις αναλυτικά παρουσιάζονται στην Εικόνα 5.



**Εικόνα 5:** Απαντήσεις ερωτηθέντων ΔΕ νοσηλευτών στην 1η ερώτηση.

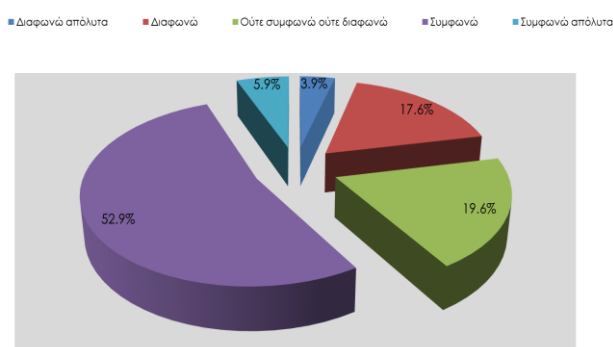
Στη δεύτερη ερώτηση του ερωτηματολογίου (Q2) “Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν είναι κατάλληλα.” οι περισσότεροι ερωτηθέντες απάντησαν ότι διαφωνούν (21 άτομα: 41,1%), περίπου το ένα τέταρτο αυτών (13 άτομα: 25,5%) είχαν ουδέτερη γνώμη ενώ ένας στους τρεις φαίνεται να συμφωνεί με την εν λόγω διατύπωση. Οι απαντήσεις αναλυτικά παρουσιάζονται στην Εικόνα 6.



**Εικόνα 6:** Απαντήσεις ερωτηθέντων ΔΕ νοσηλευτών στην 2η ερώτηση

Στη δήλωση “Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.” περίπου έξι στους δέκα (30 άτομα: 58,8%) δηλώνουν σύμφωνοι, περίπου ένας στους πέντε (10 άτομα: 19,6%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ενώ περίπου ίσο πλήθος ερωτηθέντων διαφωνεί (11 άτομα: 21,5%). Οι απαντήσεις αναλυτικά παρουσιάζονται στην Εικόνα 7.

Q3: Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.



**Εικόνα 7:** Απαντήσεις ερωτηθέντων ΔΕ νοσηλευτών στην 3η ερώτηση.

Η κατανομή των απαντήσεων των ερωτηθέντων στη δήλωση “Εστιάζει την προσοχή του/ της σε παρατυπίες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα πρότυπα.” παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.

**Πίνακας 3:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 4η ερώτηση “Εστιάζει την προσοχή του/ της σε παρατυπίες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα πρότυπα.”

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	1	2	2
Διαφωνώ	8	15.7	17.6
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	22	43.1	60.8
Συμφωνώ	18	35.3	96.1
Συμφωνώ απόλυτα	2	3.9	100
Σύνολο	51	100	-

Οι περισσότεροι ΔΕ νοσηλευτές (20 άτομα: 39,2%) δήλωσαν ότι διαφωνούν στη δήλωση “Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.”, 17 άτομα (33,3%) ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ενώ 14 άτομα (27,5%) συμφωνούν. Αναλυτικά οι απαντήσεις παρουσιάζονται στην Εικόνα 8.



**Εικόνα 8:** Απαντήσεις ερωτηθέντων ΔΕ νοσηλευτών στην 5η ερώτηση.

Το μεγαλύτερο μέρος των ΔΕ νοσηλευτών (24 άτομα: 47,1%) συμφωνούν με τη δήλωση της ερώτησης 6 “Μιλάει για τις πιο σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις του/της.”, 14 άτομα ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν ενώ περίπου το ένα τέταρτο των ΔΕ ερωτηθέντων (13 άτομα: 25,5%) διαφωνούν με την εν λόγω δήλωση. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 4).

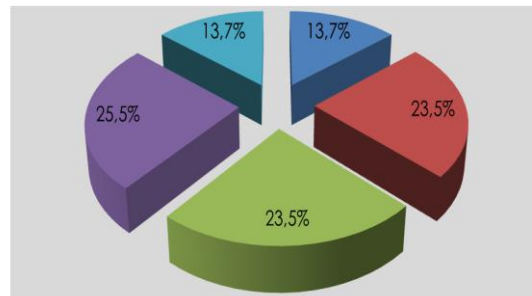
**Πίνακας 4:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 6η ερώτηση

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	2	3.9	3.9
Διαφωνώ	11	21.6	25.5
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	14	27.5	52.9
Συμφωνώ	23	45.1	98.0
Συμφωνώ απόλυτα	1	2.0	100.0
Σύνολο	51	100.0	-

Στη δήλωση “Είναι απών όταν τον χρειαζόμαστε.” περίπου τέσσερις στους δέκα (20 άτομα: 39,2%) συμφώνησαν, λίγο λιγότεροι διαφώνησαν (19 άτομα: 37,2%) ενώ 12 άτομα (23,5%) ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν όπως δείχνει η Εικόνα 9.

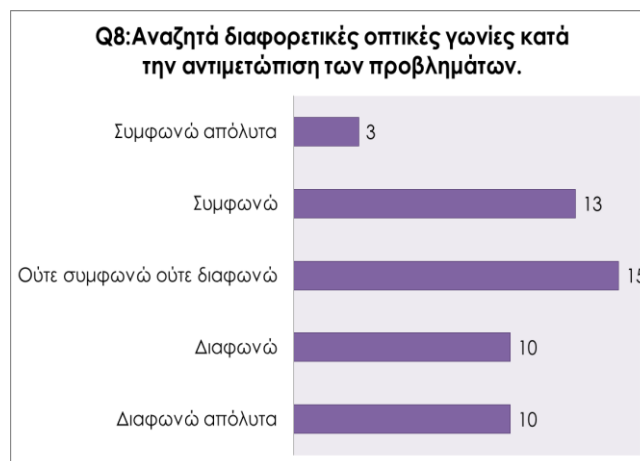
**Q7: Είναι απών όταν τον χρειαζόμαστε**

■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ ■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα



**Εικόνα 9:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 7<sup>η</sup> ερώτηση

Οι περισσότεροι ΔΕ νοσηλευτές (20 άτομα: 39,2%) διαφώνησαν στην δήλωση “Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.”, 16 άτομα (31,4%) συμφώνησαν ενώ 15 άτομα (29,4%) ήταν ουδέτερα στην εν λόγω διατύπωση όπως διαφαίνεται στην Εικόνα 10.

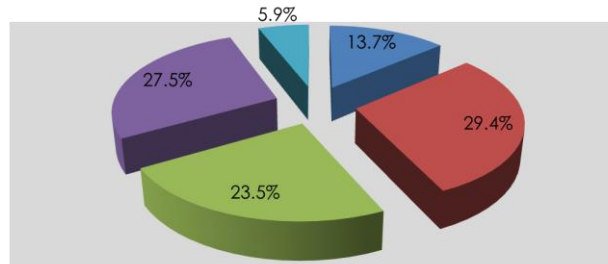


**Εικόνα 10:** Κατανομή απαντήσεων των ΔΕ νοσηλευτών στην 8<sup>η</sup> ερώτηση

Στη διατύπωση “Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον”, οι περισσότεροι (22 άτομα: 43,1%) διαφωνούν, περισσότεροι από 3 στους 10 (17 άτομα: 33,4%) συμφωνούν ενώ 12 συμμετέχοντες (23,5%) ήταν ουδέτεροι (Εικόνα 11).

**Q9:Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον**

■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ ■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα

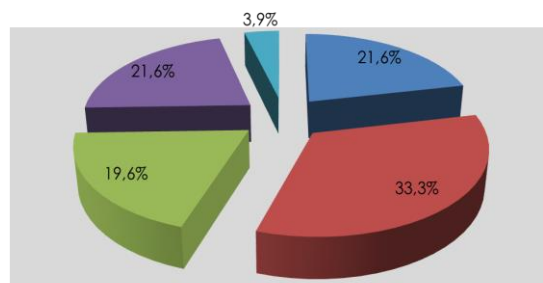


**Εικόνα 11:** Κατανομή απαντήσεων των ΔΕ νοσηλευτών στην 9η ερώτηση.

Περισσότεροι από τους μισούς νοσηλευτές (28 άτομα: 54,9%) ΔΕ δήλωσαν ότι διαφωνούν με τη διατύπωση της 10ης ερώτησης “Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της”, περίπου 1 στους 5 διατήρησε ουδέτερη στάση (10 συμμετέχοντες: 19,6%) ενώ περίπου 1 στους 4 συμφώνησαν με την εν λόγω διατύπωση όπως φαίνεται ακολούθως στην Εικόνα 12.

**Q10:Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της**

■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ ■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα



**Εικόνα 12:** Απαντήσεις των ΔΕ ερωτηθέντων στην 10η ερώτηση.

Στην ενδέκατη διατύπωση “Δηλώνει σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων” φαίνεται ότι

οι ερωτώμενοι διαχωρίστηκαν σχεδόν ισομερώς στις απαντήσεις διαφωνώ, ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ και διαφωνώ όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.

**Πίνακας 5:** Κατανομή απαντήσεων των ΔΕ νοσηλευτών στην 11η ερώτηση

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	10	19.6	19.6
Διαφωνώ	6	11.8	31.4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	31.4	62.7
Συμφωνώ	18	35.3	98.0
Συμφωνώ απόλυτα	1	2.0	100.0
Σύνολο	51	100.0	-

Οι περισσότεροι ΔΕ νοσηλευτές συμφώνησαν (20 άτομα: 39,2%) με τη διατύπωση “Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει”, περίπου 3 στους 10 (16 άτομα: 31,4%) ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν ενώ λίγο λιγότεροι από τους προηγούμενους διαφώνησαν (15 άτομα: 29,4%). Αναλυτικά οι απαντήσεις στην παραπάνω διατύπωση φαίνονται στον Πίνακα 6.

**Πίνακας 6:** Κατανομή απαντήσεων των ΔΕ νοσηλευτών στην 12η ερώτηση

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	2	3.9	3.9
Διαφωνώ	13	25.5	29.4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	31.4	60.8
Συμφωνώ	18	35.3	96.1
Συμφωνώ απόλυτα	2	3.9	100.0
Σύνολο	51	100.0	

Παρόμοια κατανομή απαντήσεων παρατηρήθηκε στην 13η δήλωση “Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.” όπως διαφαίνεται στην Εικόνα 13.





**Εικόνα 13:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 13η ερώτηση

Δεκαεννέα συμμετέχοντες (37,3%) συμφώνησαν στη διατύπωση “Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.”, περίπου 3 στους 10 διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ 1 στους 3 διαφώνησαν όπως διαφαίνεται στον Πίνακα 7.

**Πίνακας 7:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 14η ερώτηση

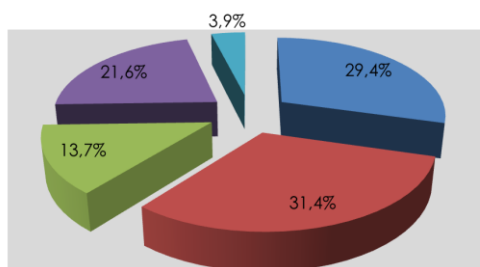
	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	10	19.6	19.6
Διαφωνώ	7	13.7	33.3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	15	29.4	62.7
Συμφωνώ	18	35.3	98.0
Συμφωνώ απόλυτα	1	2.0	100.0
Σύνολο	51	100.0	

Επιπλέον περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες (31 άτομα: 60,8%) διαφωνούν με τη διατύπωση της 15<sup>ης</sup> ερώτησης “Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.”, 7 άτομα (13,7%) ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν ενώ μόλις 13 άτομα συμφώνησαν (25,5%) όπως φαίνεται στο κυκλικό διάγραμμα της

## Εικόνας14.

Q15:Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί

■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ ■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα



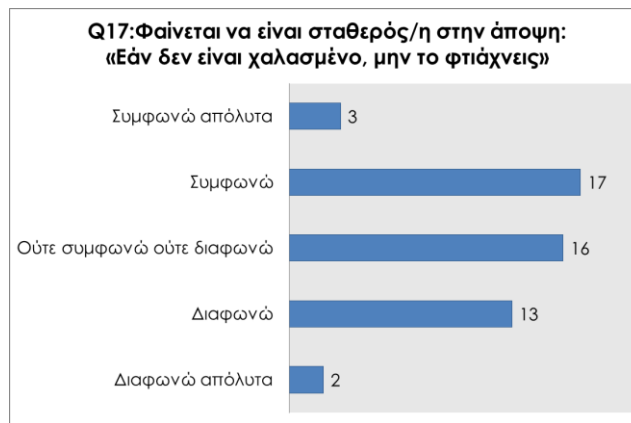
**Εικόνα 14:** Απαντήσεις ΔΕ ερωτηθέντων στην 15η διατύπωση.

Παρόμοια αποτελέσματα παρατηρήθηκαν στις απαντήσεις των ερωτηθέντων στην 16<sup>η</sup> δήλωση “Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.” Οι απαντήσεις στην εν λόγω δήλωση παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.

**Πίνακας 8:** Απαντήσεις ΔΕ ερωτηθέντων στην 16η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	13	25.5	25.5
Διαφωνώ	12	23.5	49.0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	8	15.7	64.7
Συμφωνώ	16	31.4	96.1
Συμφωνώ απόλυτα	2	3.9	100.0
Σύνολο	51	100.0	

Περίπου 4 στους 10 (20 άτομα: 39,2%) συμφώνησαν με τη δήλωση “Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάχνεις»”, λίγο περισσότεροι από 3 στους 10 ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν (16 άτομα: 31,4%) ενώ το 29,4% των συμμετεχόντων (15 άτομα) διαφώνησαν με την παραπάνω διατύπωση όπως δείχνει και η Εικόνα 15.

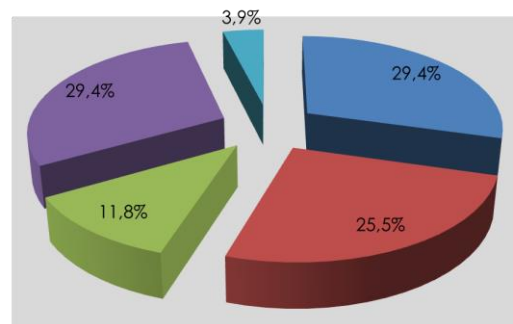


**Εικόνα 15:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 17η διατύπωση.

Το μεγαλύτερο μέρος του νοσηλευτικού προσωπικού ΔΕ (28 άτομα: 54,9%) διαφώνησαν με τη διατύπωση “Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.”, 6 άτομα (11,8%) παρέμειναν ουδέτεροι ενώ 1 στους 3 συμφώνησε (Εικόνα 16).

**Q18: Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.**

■ Διαφωνώ απόλυτα ■ Διαφωνώ ■ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ  
■ Συμφωνώ ■ Συμφωνώ απόλυτα



**Εικόνα 16:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 18η διατύπωση.

Οι απαντήσεις των ΔΕ νοσηλευτών στην 19η διατύπωση “Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.” Παρουσιάζονται στον Πίνακα 9.

**\*Πίνακας 9:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 19η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	12	23.5	23.5
Διαφωνώ	17	33.3	56.8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	10	19.6	76.4
Συμφωνώ	9	17.6	94
Συμφωνώ απόλυτα	3	5.9	100
Σύνολο	51	100.0	100.0

Όπως διαφαίνεται το μεγαλύτερο ποσοστό των ΔΕ νοσηλευτών διαφωνεί με την διατύπωση “Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.”

Περισσότεροι από 4 στους 10 διαφώνησαν με τη δήλωση “Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.”, 18 συμμετέχοντες (35,3%) συμφώνησαν ενώ 12 (23,5%) παρέμειναν ουδέτεροι (Εικόνα 17).



**Εικόνα 17:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 20η διατύπωση.

Περισσότεροι από τους μισούς ΔΕ νοσηλευτές (27 άτομα; 53%) διαφώνησαν με τη δήλωση “Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό μου.”, 9 άτομα (17,6%) ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν ενώ περίπου 3 στους 10 συμφώνησαν με την παραπάνω δήλωση (15 άτομα; 29,4%) (Πίνακας 10).

**Πίνακας 10:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 21η διατύπωση.

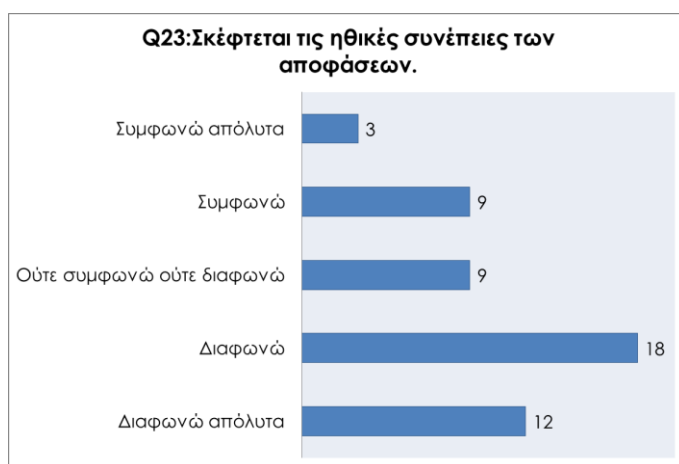
	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	13	25.5	25.5
Διαφωνώ	14	27.5	52.9
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	9	17.6	70.6
Συμφωνώ	11	21.6	92.2
Συμφωνώ απόλυτα	4	7.8	100.0
Σύνολο	51	100.0	

Οι απαντήσεις των ΔΕ νοσηλευτών στη δήλωση “Επικεντρώνει την προσοχή του/ της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.” Παρουσιάζονται στον Πίνακα 11.

**Πίνακας 11:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 22η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	4	7.8	7.8
Διαφωνώ	13	25.5	33.3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	35.3	68.6
Συμφωνώ	14	27.5	96.1
Συμφωνώ απόλυτα	2	3,9	100
Σύνολο	51	100.0	-

Λίγο λιγότεροι από 6 στους 10 (30 άτομα: 58,8%) διαφώνησαν ότι ο/η προϊστάμενος “Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.” (ερώτηση 23η), 9 άτομα (17,6%) ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν ενώ 12 άτομα (23,5%) συμφώνησαν, όπως φαίνεται και στην ακόλουθη εικόνα (Εικόνα 18).



**Εικόνα 18:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 23η δήλωση.

Επιπρόσθετα, σχεδόν οι μισοί ΔΕ νοσηλευτές (25 άτομα: 49%) συμφώνησαν με τη δήλωση “Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.”, μια σημαντική ομάδα 18 ατόμων (35,3%) παρέμειναν ουδέτεροι ενώ 8 άτομα (15,7%) διαφώνησαν όπως μας δείχνει αναλυτικά ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 12).

**Πίνακας 12:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 24<sup>η</sup> διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	2	3.9	3.9
Διαφωνώ	6	11.8	15.7
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	35.3	51
Συμφωνώ	22	43.1	94.1
Συμφωνώ απόλυτα	3	5.9	100
Σύνολο	51	100	

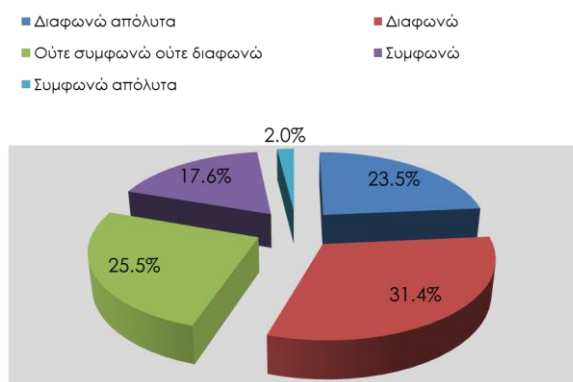
Περισσότεροι από τους μισούς (26 άτομα: 50,9%) συμφώνησαν ότι ο/η προϊστάμενός τους “Επιδεικνύει αίσθηση δύναμης και αυτοπεποίθησης.”, 14 άτομα (27,5%) ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν ενώ 11 άτομα διαφώνησαν (11 άτομα: 21,5%).



**Εικόνα 19:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 25η διατύπωση.

Αντίθετα οι περισσότεροι ΔΕ νοσηλευτές (28 άτομα: 54,9%) διαφώνησαν με τη διατύπωση “Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.”, περίπου 1 στους 4 (13 άτομα: 25,5%) διατήρησε ουδέτερη στάση ενώ 10 άτομα (19,6%) συμφώνησαν. Οι απαντήσεις φαίνονται αναλυτικά στην Εικόνα 20.

**Q26: Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.**



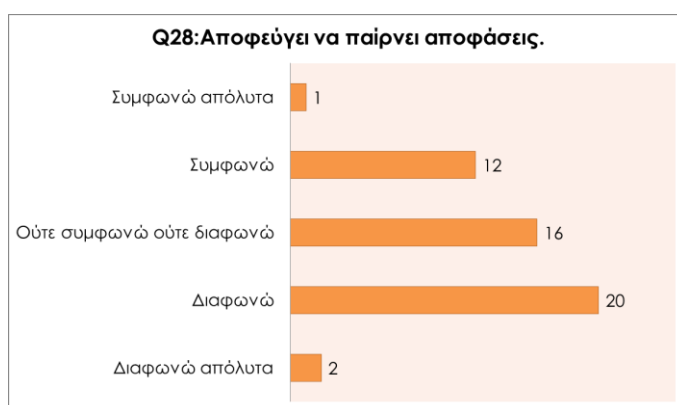
**Εικόνα 20:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 26η διατύπωση.

Σχεδόν οι μισοί ΔΕ ερωτώμενοι (25 άτομα: 49,1%) συμφώνησαν με τη διατύπωση “Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα πρότυπα.”, περίπου 4 στους 10 (21 άτομα: 41,2%) ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν ενώ μόλις 5 άτομα (9,8%) διαφώνησαν με την παραπάνω διατύπωση. Αναλυτικά οι απαντήσεις στην εν λόγω δήλωση φαίνονται στον πίνακα 13.

**Πίνακας 13:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 27η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ	5	9.8	9.8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	21	41.2	51
Συμφωνώ	24	47.1	98
Συμφωνώ απόλυτα	1	2	100
Σύνολο	51	100	-

Περισσότεροι από 4 στους 10 (22 άτομα: 43,1%) διαφώνησαν με τη δήλωση “Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.”, περισσότεροι από 3 στους 10 παρέμειναν ουδέτεροι (16 άτομα: 31,4%) ενώ το 25.5% (13 άτομα) συμφώνησαν με την παραπάνω διατύπωση (Εικόνα 21).

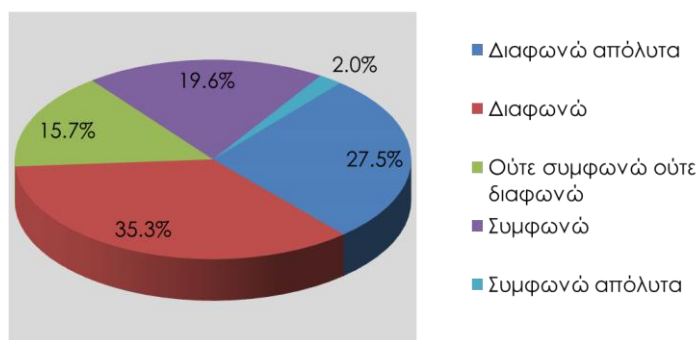


**Εικόνα21:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 28η διατύπωση.

Όμοια, περισσότεροι από 6 στους 10 ΔΕ νοσηλευτές (32 άτομα: 62,8%) διαφώνησαν με τη δήλωση “Με αντιμετωπίζεις, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.”, 8 άτομα (15,3%) ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν ενώ περισσότεροι από 1 στους 5 συμφώνησαν (11 άτομα: 21,6%) (Εικόνα 22).



**Q29:Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.**



**Εικόνα 22:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 29η διατύπωση.

Οι απαντήσεις στη δήλωση “Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.” Παρουσιάζονται στον Πίνακα 14 ακολούθως:

**Πίνακας 14:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 30η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	11	21.6	21.6
Διαφωνώ	13	25.5	47.1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	13	25.5	72.5
Συμφωνώ	14	27.5	100
Σύνολο	51	100	-

Περίπου ίση μερίδα ΔΕ νοσηλευτών διαφωνούν ή παραμένουν ουδέτεροι στη δήλωση “Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.” ενώ περισσότεροι από 1 στους 5 (12 άτομα: 23,5%) συμφωνούν. Οι απαντήσεις τους φαίνονται αναλυτικά στο ακόλουθο γράφημα της Εικόνας 23.





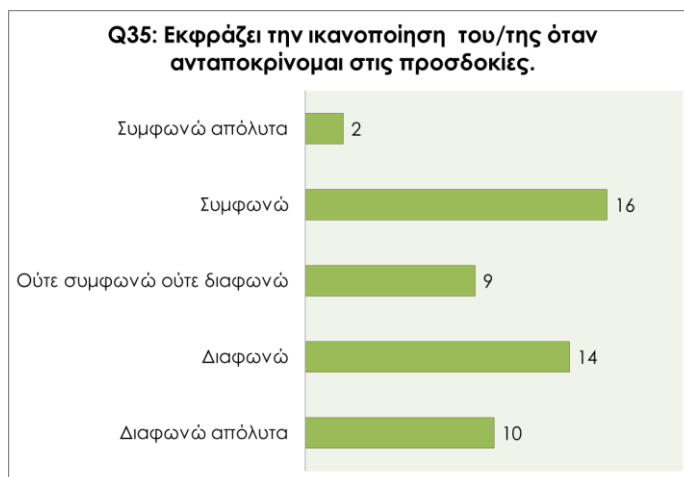
**Εικόνα 24:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 33η διατύπωση.

Οι απαντήσεις των ΔΕ νοσηλευτών στη διατύπωση “Τονίζει τη σημασία της ύπαρξης μιας συλλογικής αίσθησης αποστολής.” παρουσιάζονται στον πίνακα 16.

**Πίνακας 16:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 34η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	11	21.6	21.6
Διαφωνώ	9	17.6	39.2
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	31.4	70.6
Συμφωνώ	15	29.4	100
Σύνολο	51	100	-

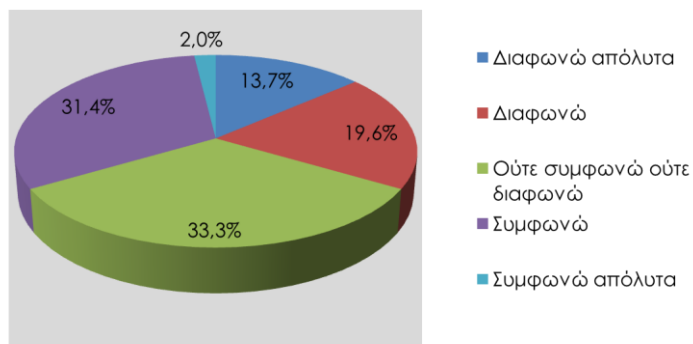
Σχεδόν οι μισοί ΔΕ νοσηλευτές (24 άτομα: 47,1%) δήλωσαν ότι διαφωνούν με τη δήλωση “Εκφράζει την ικανοποίηση του/της όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες.” ενώ μια μικρότερη μερίδα ερωτηθέντων (9 άτομα: 17,6%) διατήρησαν ουδέτερη στάση στην εν λόγω δήλωση. Ωστόσο ένα μεγάλο μέρος των ΔΕ νοσηλευτών (18 άτομα: 35,3%) συμφώνησαν στην παραπάνω δήλωση, όπως δείχνει η ακόλουθη Εικόνα 25.



**Εικόνα 25:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 35η διατύπωση.

Το σύνολο των ΔΕ νοσηλευτών φαίνεται να διαμοιράστηκαν σχεδόν εξίσου στη διατύπωση “Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.” Όπως βλέπουμε στο ακόλουθο γράφημα της Εικόνας 26.

**Q36: Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.**



**Εικόνα 26:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 36η διατύπωση.

Οι απαντήσεις στη διατύπωση “Είναι αποτελεσματική στην κάλυψη των αναγκών που σχετίζονται με την εργασία.” Παρουσιάζονται στην ακόλουθη Εικόνα 27.



**Εικόνα 27:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 37η διατύπωση.

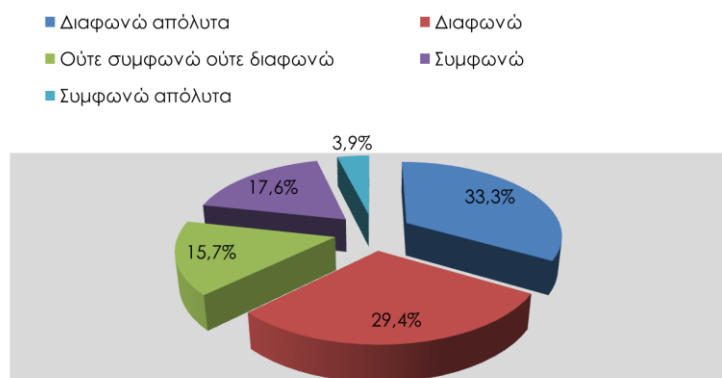
Περίπου 6 στους 10 των ΔΕ νοσηλευτών (30 νοσηλευτές: 58,9%) διαφώνησαν με τη δήλωση “Χρησιμοποιεί μεθόδους ηγεσίας που με ικανοποιούν.”, η αμέσως μικρότερη ομάδα νοσηλευτών συμφώνησε (12 νοσηλευτές: 23,5%) ενώ μόλις 9 άτομα (17,6%) διατήρησαν ουδέτερη στάση. Αναλυτικά οι απαντήσεις των ΔΕ νοσηλευτών φαίνονται στον Πίνακα 17.

**Πίνακας 17:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 38η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	16	31.4	31.4
Διαφωνώ	14	27.5	58.8
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	9	17.6	76.5
Συμφωνώ	10	19.6	96.1
Συμφωνώ απόλυτα	2	3.9	100.0
Σύνολο	51	100.0	-

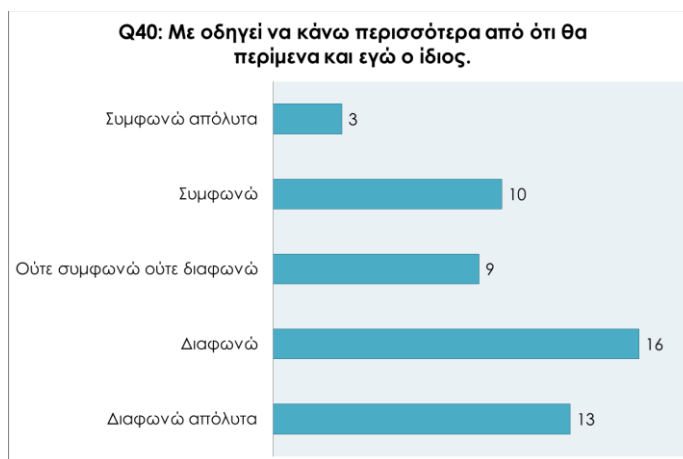
Η πλειοψηφία των ΔΕ νοσηλευτών (32 άτομα: 62,7%) διαφώνησε με τη δήλωση “Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.”, 8 νοσηλευτές ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν ενώ μόλις 11 άτομα (21,5%) συμφώνησαν όπως δείχνει η Εικόνα 28.

**Q39: Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.**



**Εικόνα 28:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 39η διατύπωση.

Παρόμοια αποτελέσματα παρατηρήθηκαν και στην επόμενη δήλωση “Με οδηγεί να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.” καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των ΔΕ νοσηλευτών (29 άτομα: 56,9%) διαφώνησαν με την παραπάνω διατύπωση ενώ 9 άτομα (17,6%) ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν. Τέλος, 13 ΔΕ νοσηλευτές (25,5%) συμφώνησαν όπως φαίνεται στην ακόλουθη Εικόνα 29.

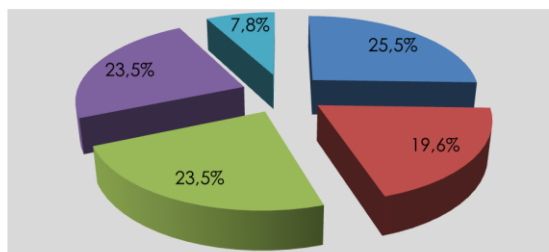


**Εικόνα 29:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 40η διατύπωση.

Αν και το μεγαλύτερο μέρος των ΔΕ νοσηλευτών (23 άτομα 45,1%) διαφώνησαν με τη δήλωση “Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.” σημαντική μερίδα ΔΕ νοσηλευτών είχε αντίθετη γνώμη (16 άτομα: 31,3%) ενώ 12 άτομα (23,5%) παρέμειναν ουδέτεροι (Εικόνα 30).

**Q41:Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.**

■ Διαφωνώ απόλυτα  
 ■ Διαφωνώ  
 ■ Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ  
 ■ Συμφωνώ  
 ■ Συμφωνώ απόλυτα



**Εικόνα 30:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 41η διατύπωση.

Οι απαντήσεις των ΔΕ νοσηλευτών στη διατύπωση “Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία” παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 18).

**Πίνακας 18:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 42η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	14	27.5	27.5
Διαφωνώ	14	27.5	54.9
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	10	19.6	74.5
Συμφωνώ	9	17.6	92.2
Συμφωνώ απόλυτα	4	7.8	100.0
<b>Σύνολο</b>	<b>51</b>	<b>100.0</b>	

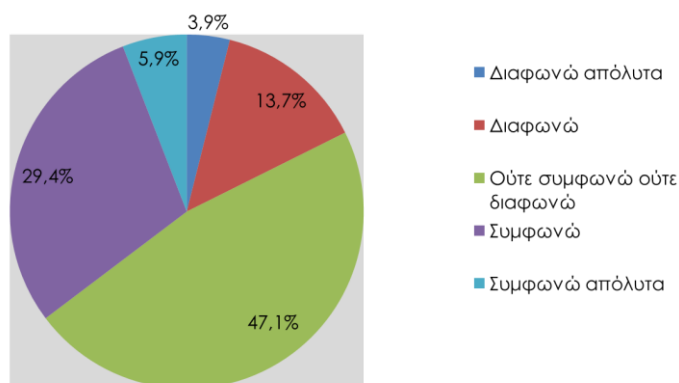
Η συντριπτική πλειοψηφία των ΔΕ νοσηλευτών φαίνεται ότι διαφωνεί με τη διατύπωση “Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.” (29 άτομα: 56,9%), 10 άτομα διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ 12 άτομα (23,5%) είχαν αντίθετη γνώμη με τους πρώτους όπως διαφαίνεται στην εικόνα που ακολουθεί (Εικόνα 31).



**Εικόνα 31:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 43η διατύπωση.

Οι περισσότεροι παρέμειναν ουδέτεροι στη δήλωση “Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.” (24 άτομα: 47,1%). Ωστόσο μια μεγάλη μερίδα των ΔΕ νοσηλευτών (18 άτομα: 35,3%) συμφώνησε ενώ 9 άτομα (17,6%) διαφώνησαν (Εικόνα 32).

**Q44: Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.**



**Εικόνα 32:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 44η διατύπωση.

Τέλος στη δήλωση “Είναι αποτελεσματικός/η στην αντιμετώπιση οργανωτικών απαιτήσεων” οι περισσότεροι ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν (19 νοσηλευτές: 37,3%), μια λίγο μικρότερη ομάδα διαφώνησε (18 νοσηλευτές: 35,3%) ενώ 14 άτομα (27,4%) συμφώνησαν όπως δείχνει και η Εικόνα 33.



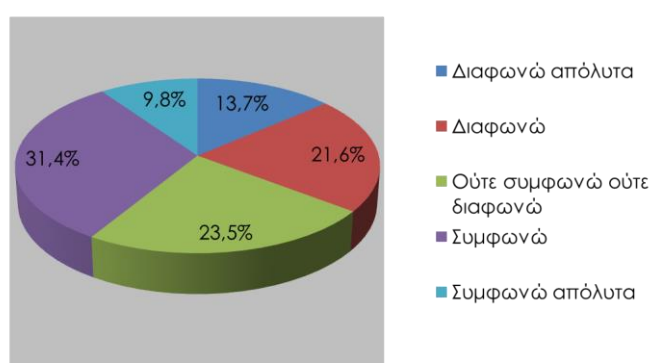


**Εικόνα 33:** Απαντήσεις ΔΕ νοσηλευτών στην 45η διατύπωση.

## Ομάδα Β: Νοσηλευτές/-τριες ΤΕ/ΠΕ

Περισσότεροι από 4 στους 10 ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτές (21 άτομα: 41,2%) συμφώνησαν με τη δήλωση “Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.”, μια λίγο μικρότερη ομάδα (18 άτομα: 35,3%) διαφώνησε ενώ 12 άτομα (23,5%) ούτε συμφώνησε αλλά ούτε και διαφώνησε. Οι απαντήσεις στην εν λόγω δήλωση φαίνονται στο ακόλουθο κυκλικό διάγραμμα (Εικόνα 34).

**Q1: Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.**



**Εικόνα 34:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 1η διατύπωση.

Οι απαντήσεις των ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στη δήλωση “Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν είναι κατάλληλα.” φαίνονται αναλυτικά στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 19).

**Πίνακας 19:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 2η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	4	7.8	7.8
Διαφωνώ	11	21.6	29.4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	31.4	60.8
Συμφωνώ	14	27.5	88.2
Συμφωνώ απόλυτα	6	11.8	100.0
Σύνολο	51	100.0	-

Η πλειοψηφία των ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών (23 άτομα: 45,1%) συμφώνησε με τη διατύπωση “Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.”, 12 άτομα (23,5%) παρέμειναν ουδέτερα και 16 νοσηλευτές (31,4%) διαφώνησαν (βλέπε Εικόνα 35).



**Εικόνα 35:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 3η διατύπωση.

Περισσότεροι από 4 στους 10 (22 άτομα; 43,2%) συμφώνησαν με τη δήλωση “Εστιάζει την προσοχή του/ της σε παρατυπίες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα πρότυπα.”, περίπου 3 στους 10 διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ οι υπόλοιποι διαφώνησαν όπως φαίνεται και στην Εικόνα 36.



**Εικόνα 36:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 4η διατύπωση.

Περισσότεροι από τους μισούς νοσηλευτές (28 άτομα: 54,9%) διαφώνησαν με τη δήλωση “Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακλύπτουν σημαντικά ζητήματα.”, περίπου 1 στους 4 (13 άτομα: 25,5%) συμφώνησε ενώ οι υπόλοιποι παρέμειναν ουδέτεροι (10 άτομα: 19,6%) (Πίνακας 20).

**Πίνακας 20:** Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 5η διατύπωση.

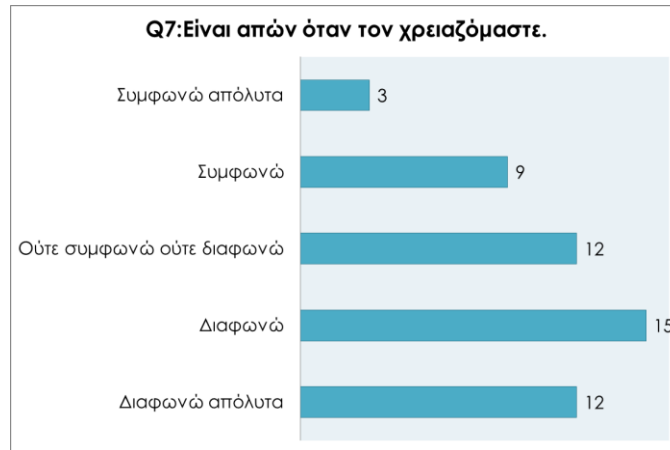
	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	7	13.7	13.7
Διαφωνώ	21	41.2	54.9
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	10	19.6	74.5
Συμφωνώ	10	19.6	94.1
Συμφωνώ απόλυτα	3	5.9	100.0
Σύνολο	51	100.0	-

Οι απαντήσεις των TE/ΠΕ νοσηλευτών στη δήλωση “Μιλάει για τις πιο σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις του/της.” φαίνεται στον Πίνακα 21.

**Πίνακας 21:** Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 6η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	5	9.8	9.8
Διαφωνώ	9	17.6	27.5
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	21	41.2	68.6
Συμφωνώ	13	25.5	94.1
Συμφωνώ απόλυτα	3	5.9	100.0
Σύνολο	51	100.0	-

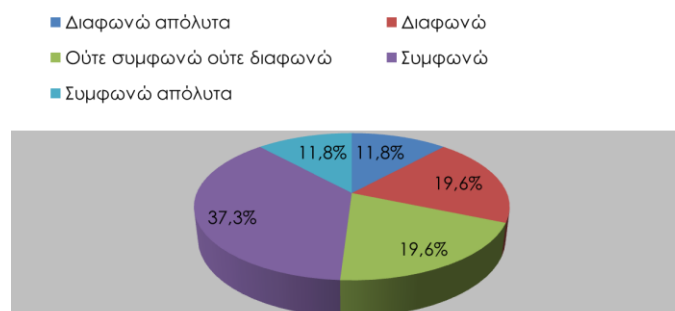
Η πλειοψηφία των ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών (27 άτομα: 52,9%) διαφώνησε με τη δήλωση “Είναι απών όταν τον χρειαζόμαστε.” ενώ ίση μερίδα νοσηλευτών είτε παρέμειναν ουδέτεροι είτε διαφώνησαν (12 νοσηλευτές: 23,5%) (Εικόνα 37).



**Εικόνα 37:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 7η διατύπωση.

Περίπου οι μισοί ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτές (25 άτομα: 49,1%) συμφώνησαν με τη διατύπωση “Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.”, 10 άτομα (19,6%) ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν ενώ οι υπόλοιποι διαφώνησαν. (Εικόνα 38).

**Q8: Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.**



**Εικόνα 38:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 8η διατύπωση.

Οι απαντήσεις στη δήλωση “Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.” φαίνονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 22).

**Πίνακας 22:** Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 9η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	4	7.8	7.8
Διαφωνώ	11	21.6	29.4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	31.4	60.8
Συμφωνώ	12	23.5	84.3
Συμφωνώ απόλυτα	8	15.7	100.0
Σύνολο	51	100.0	-

Οι απαντήσεις στη δήλωση “Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.” περιγράφονται στην ακόλουθη εικόνα (Εικόνα 39).



**Εικόνα 39:** Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 10η διατύπωση.

Περισσότεροι από 4 στους 10 (21 άτομα: 41,1%) συμφώνησαν με τη διατύπωση “Δηλώνει σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.”, 14 άτομα (27,5%) παρέμειναν ουδέτερα ενώ 16 νοσηλευτές (31,4%) διαφώνησαν με την παραπάνω δήλωση (Εικόνα 40).

**Q11: Δηλώνει σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.**



**Εικόνα 40:** Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 11η διατύπωση.

Αν και οι περισσότεροι TE/ΠΕ νοσηλευτές (20 άτομα: 39,2%) συμφωνούν με τη δήλωση “ Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.”, λιγότεροι διαφώνησαν (18 άτομα: 35,3%) και οι υπόλοιποι (13 άτομα: 25,5%) διατήρησαν ουδέτερη στάση (Εικόνα 41).



**Εικόνα 41:** Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 12η διατύπωση.

Στη διατύπωση “Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.” οι απαντήσεις των ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών φαίνονται στον Πίνακα 23.

**Πίνακας 23:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 13η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	5	9.8	9.8
Διαφωνώ	7	13.7	23.5
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	20	39.2	62.7
Συμφωνώ	14	27.5	90.2
Συμφωνώ απόλυτα	5	9.8	100.0
Σύνολο	51	100.0	-

Δεκαεννέα ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτές (37,3%) παρέμειναν ουδέτεροι στη δήλωση “Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.”, 17 άτομα διαφώνησαν (33,4%) ενώ οι υπόλοιποι συμφώνησαν (15 άτομα; 29,4%) (Εικόνα 42).

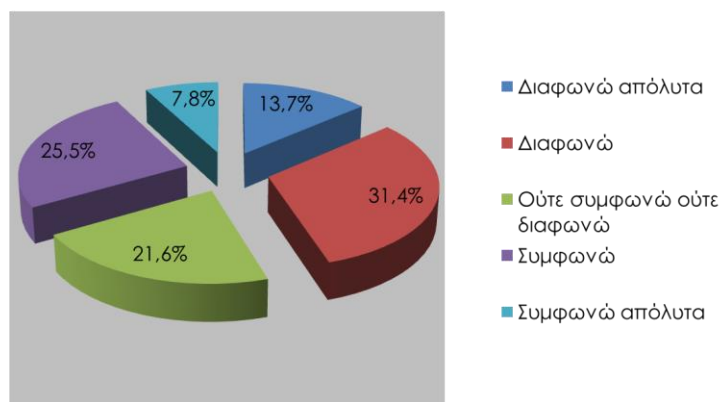


**Εικόνα 42:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 14η διατύπωση.



Οι περισσότεροι ΤΕ/ΠΕ (23 άτομα: 45,1%) διαφώνησαν με τη φράση “Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.”, 1 στους 3 συμφώνησε και οι υπόλοιποι παρέμειναν ουδέτεροι όπως δείχνει η Εικόνα 43.

**Q15: Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.**



**Εικόνα 43:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 15η διατύπωση.

Οι απαντήσεις των ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στη διατύπωση “Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.” φαίνονται στον Πίνακα 24.

**Πίνακας 24:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 16η διατύπωση.

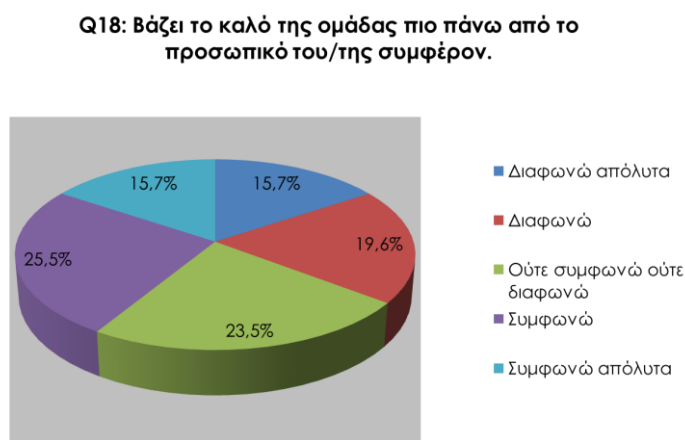
	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	6	11.8	11.8
Διαφωνώ	13	25.5	37.3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	14	27.5	64.7
Συμφωνώ	16	31.4	96.1
Συμφωνώ απόλυτα	2	3.9	100.0
Σύνολο	51	100.0	-

Οι ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτές φαίνεται να διαμοιράστηκαν ως προς τις απαντήσεις τους στη φράση “Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάχνεις»” μεταξύ του «διαφωνώ», «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και «συμφωνώ» όπως δείχνει η Εικόνα 44.



**Εικόνα 44:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 17η διατύπωση.

Αν και η πλειοψηφία των νοσηλευτών (21 άτομα: 41,2%) φαίνεται να συμφωνεί με τη διατύπωση “Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.” μια εξίσου μεγάλη μερίδα των ερωτηθέντων διαφωνεί στην ίδια φράση (18 άτομα: 35,3%) ενώ 12 άτομα παρέμειναν ουδέτεροι (Εικόνα 45).



**Εικόνα 45:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 18η διατύπωση.

Οι απαντήσεις των ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στη φράση “Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.” παρουσιάζονται στον Πίνακα 25.

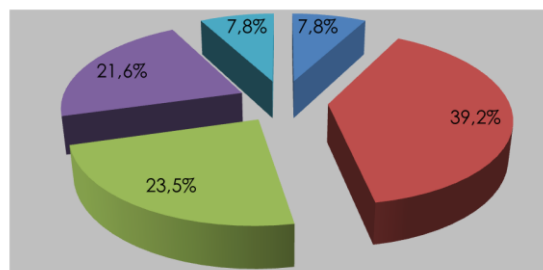
**Πίνακας 25:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 19η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	5	9.8	9.8
Διαφωνώ	14	27.5	37.3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	15	29.4	66.7
Συμφωνώ	12	23.5	90.2
Συμφωνώ απόλυτα	5	9.8	100.0
Σύνολο	51	100.0	-

Λίγο λιγότεροι από τους μισούς (24 άτομα: 47%) διαφώνησαν με τη δήλωση “Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.”, λιγότεροι από 3 στους 10 συμφώνησαν ενώ οι υπόλοιποι παρέμειναν ουδέτεροι όπως δείχνει η Εικόνα 46.

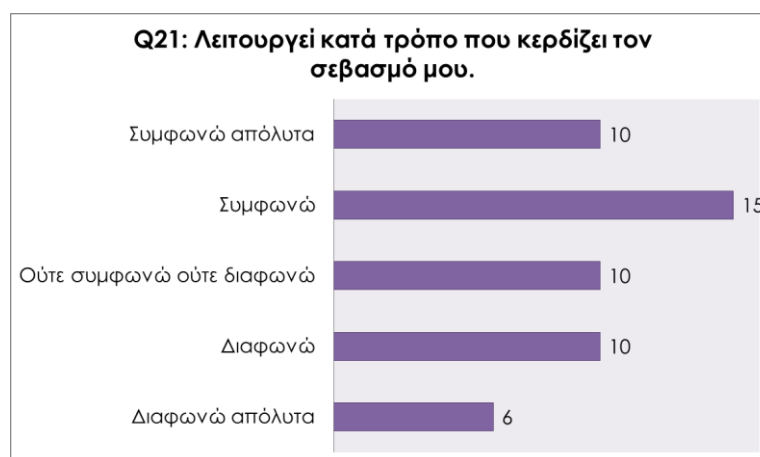
**Q20: Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.**

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα



**Εικόνα 46:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 20η διατύπωση.

Σχεδόν οι μισοί ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτές (25 άτομα: 49%) συμφώνησαν με τη δήλωση “Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό μου.”, περισσότεροι από 3 στους 10 διαφώνησαν (16 άτομα: 31,4%) ενώ οι υπόλοιποι ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν (10 άτομα: 19,6%) (Εικόνα 47).



**Εικόνα 47:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 21η διατύπωση.

Οι απαντήσεις των νοσηλευτών στη φράση “Επικεντρώνει την προσοχή του/ της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών” παρουσιάζονται στον Πίνακα 26.

**Πίνακας 26:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 22η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	4	7.8	7.8
Διαφωνώ	18	35.3	43.1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	10	19.6	62.7
Συμφωνώ	14	27.5	90.2
Συμφωνώ απόλυτα	5	9.8	100
Σύνολο	51	100	-

Περισσότεροι από 4 στους 10 συμφώνησαν με τη διατύπωση “Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.” (21 άτομα: 41,2%), μια σημαντική μερίδα ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών (18 άτομα: 35,3%) παρέμειναν ουδέτεροι και οι υπόλοιποι διαφώνησαν (12 άτομα: 23,5%). Αναλυτικά οι απαντήσεις διαφαίνονται στην Εικόνα 48 που ακολουθεί.



**Εικόνα 48:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 23η διατύπωση.

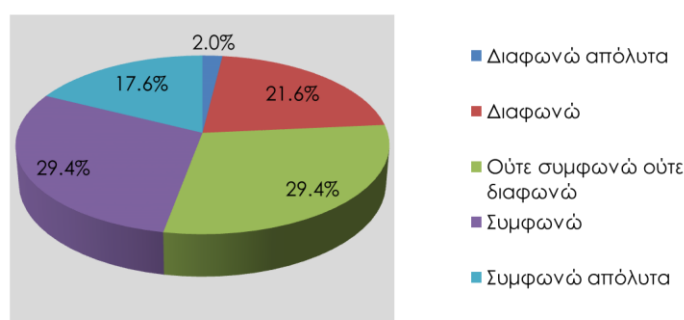
Αν και οι περισσότεροι παρέμειναν ουδέτεροι στη διατύπωση “ παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.” (22 νοσηλευτές: 43,1%) μια μεγάλη μερίδα ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτές (19 νοσηλευτές: 37,2%) συμφώνησαν. Αναλυτικά, οι απαντήσεις παρουσιάζονται στην Εικόνα 49.



**Εικόνα 49:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 24η διατύπωση.

Σχεδόν οι μισοί ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτές (24 άτομα: 47%) συμφώνησαν με τη δήλωση “Επιδεικνύει αίσθηση δύναμης και αυτοπεποίθησης.”, λίγο λιγότεροι από 3 στους 10 παρέμειναν ουδέτεροι ενώ οι υπόλοιποι (12 άτομα: 24,6%) διαφώνησαν (Εικόνα 50).

**Q25: Επιδεικνύει αίσθηση δύναμης και αυτοπεποίθησης.**



**Εικόνα 50:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 25η διατύπωση.

Οι απαντήσεις των ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην δήλωση “Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.” παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 27).

**Πίνακας 27:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 26η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	10	19.6	19.6
Διαφωνώ	14	27.5	47.1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	14	27.5	74.5
Συμφωνώ	6	11.8	86.3
Συμφωνώ απόλυτα	7	13.7	100
Σύνολο	51	100	-

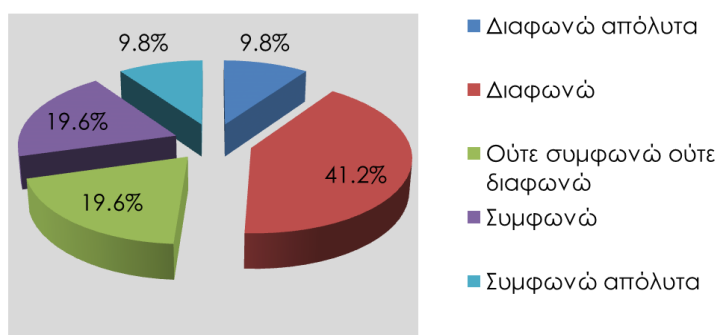
Περισσότεροι από τους μισούς (26 νοσηλευτές: 51%) συμφώνησαν με τη δήλωση “Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα πρότυπα.”, περισσότεροι από 3 στους 10 ούτε συμφώνησαν αλλά ούτε και διαφώνησαν (31,4%) ενώ μόλις 9 νοσηλευτές (17,6%) διαφώνησαν όπως δείχνει πιο αναλυτικά η Εικόνα 51.



**Εικόνα 51:** Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 27η διατύπωση.

Περισσότεροι από τους μισούς TE/ΠΕ νοσηλευτές (26 νοσηλευτές: 51%) διαφώνησαν με τη διατύπωση “Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.”, περίπου 3 στους 10 (15 άτομα: 29,4%) συμφώνησαν ενώ 10 νοσηλευτές (19,6%) παρέμειναν ουδέτεροι (Εικόνα 52).

**Q28: Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.**



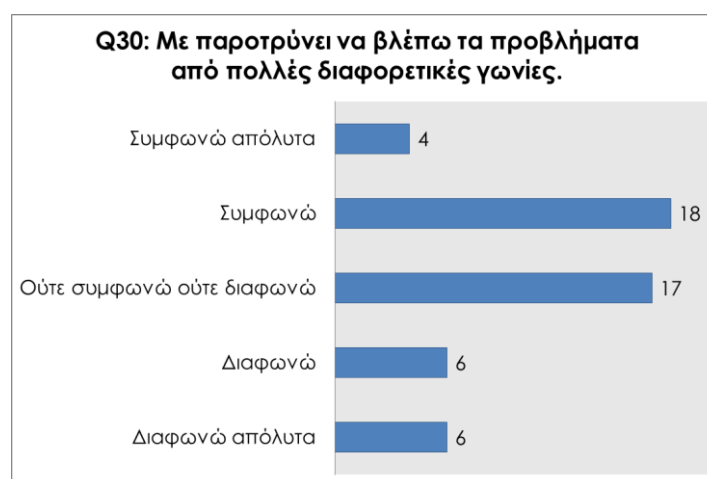
**Εικόνα 52:** Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 28η διατύπωση.

Οι αποκρίσεις των ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στη δήλωση “Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.” εμφανίζονται στον Πίνακα 28 που ακολουθεί.

**Πίνακας 28:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 29η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	9	17.6	17.6
Διαφωνώ	13	25.5	43.1
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	13	25.5	68.6
Συμφωνώ	11	21.6	90.2
Συμφωνώ απόλυτα	5	9.8	100.0
Σύνολο	51	100.0	-

Στη φράση “Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.” οι περισσότεροι (22 νοσηλευτές: 43,1%) απάντησαν ότι συμφωνούν, μια σημαντική ομάδα ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών διατήρησαν ουδέτερη στάση (17 άτομα: 33,3%) ενώ οι υπόλοιποι διαφωνούν (12 άτομα: 23,6%) (Εικόνα 53).

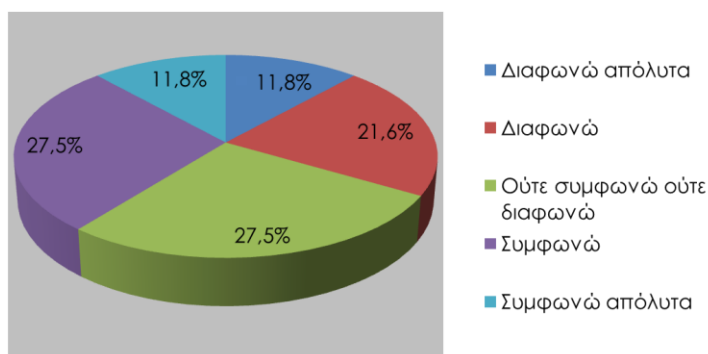


**Εικόνα 53:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 30η διατύπωση.



Περίπου 4 στους 10 ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτές (20 άτομα: 39,3%) συμφώνησαν με τη δήλωση “Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.”, περίπου 1 στους 3 (17 νοσηλευτές: 33,4%) διαφώνησε ενώ 14 άτομα (27,5%) ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν (Εικόνα 54).

**Q31: Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.**



**Εικόνα 54:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 31η διατύπωση.

Οι περισσότεροι ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτές (19 άτομα: 37,2%) διαφώνησαν με τη διατύπωση “Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.” ενώ σχεδόν ίση μερίδα νοσηλευτών απάντησε «συμφωνώ» και «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» αντίστοιχα όπως φαίνεται ακολούθως (Εικόνα 55).



**Εικόνα 55:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 32η διατύπωση.

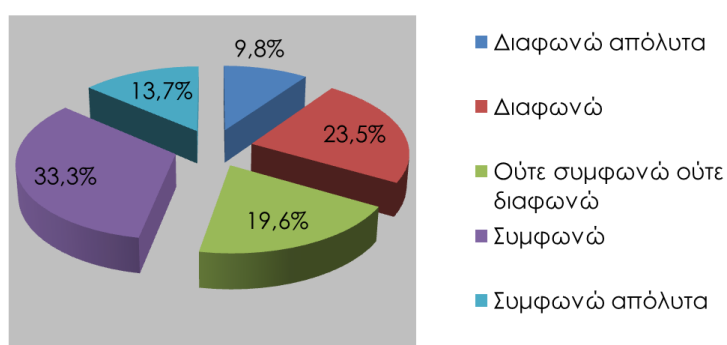
Οι TE/ΠΕ νοσηλευτές αποκρίθηκαν στην δήλωση “Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα περιστατικά.” όπως περιγράφει ο ακόλουθος πίνακας (Πίνακας 29).

**Πίνακας 29:** Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 33η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	6	11.8	11.8
Διαφωνώ	19	37.3	49.0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	8	15.7	64.7
Συμφωνώ	11	21.6	86.3
Συμφωνώ απόλυτα	7	13.7	100.0
Σύνολο	51	100.0	-

Λίγο λιγότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες (24 νοσηλευτές: 47%) συμφώνησαν με τη δήλωση “Τονίζει τη σημασία της ύπαρξης μιας συλλογικής αίσθησης αποστολής.”, 1 στους 3 διαφώνησε (17 νοσηλευτές: 33,3%) ενώ οι υπόλοιποι 10 νοσηλευτές (19,6%) παρέμειναν ουδέτεροι (Εικόνα 56).

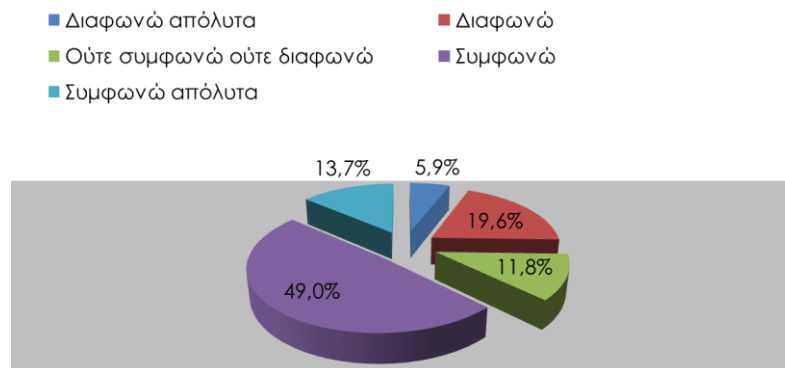
**Q34: Τονίζει τη σημασία της ύπαρξης μιας συλλογικής αίσθησης αποστολής.**



**Εικόνα 56:** Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 34η διατύπωση.

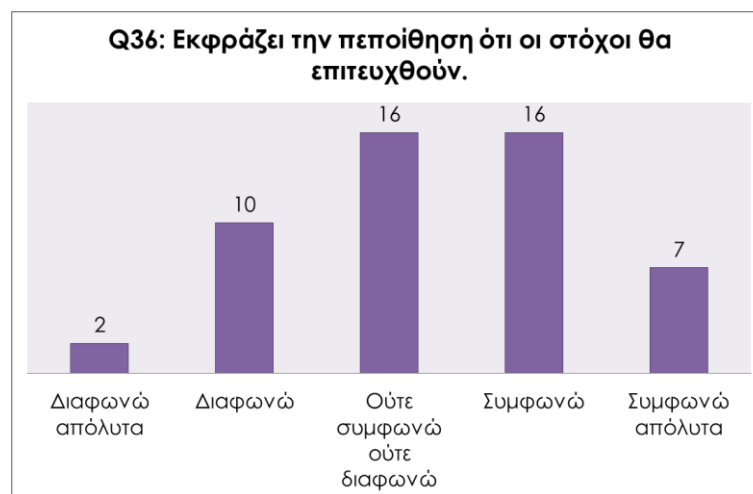
Περισσότεροι από 6 στους 10 (32 νοσηλευτές: 62,7%) συμφώνησαν με τη φράση “Εκφράζει την ικανοποίηση του/της όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες.”, περίπου το ένα τέταρτο αυτών διαφώνησαν (13 νοσηλευτές: 25,5%) και οι υπόλοιποι ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν (Εικόνα 57).

**Q35: Εκφράζει την ικανοποίηση του/της όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες.**



**Εικόνα 57:** Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 35η διατύπωση.

Όμοια, οι περισσότεροι TE/ΠΕ νοσηλευτές (23 άτομα: 45.1%) ήταν σύμφωνοι με τη δήλωση “ Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.”, 16 νοσηλευτές (31,4%) διατήρησαν ουδέτερη στάση ενώ 12 νοσηλευτές διαφώνησαν (23,5%) (Εικόνα 58).



**Εικόνα 58:** Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 36η διατύπωση.

Οι απαντήσεις στη δήλωση “Είναι αποτελεσματική στην κάλυψη των αναγκών που σχετίζονται με την εργασία.” παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 30).

**Πίνακας 30:** Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 37η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	3	5.9	5.9
Διαφωνώ	10	19.6	25.5
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	10	19.6	45.1
Συμφωνώ	20	39.2	84.3
Συμφωνώ απόλυτα	8	15.7	100.0
Σύνολο	51	100.0	-

Λίγο λιγότεροι από τους μισούς (24 άτομα: 47,1%) συμφώνησαν με τη δήλωση “Χρησιμοποιεί μεθόδους ηγεσίας που με ικανοποιούν.” ενώ 4 στους 10 διαφώνησαν και 7 νοσηλευτές (137%) παρέμειναν ουδέτεροι (Εικόνα 59).



**Εικόνα 59:** Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 38η διατύπωση.

Οι αποκρίσεις των ΤΕ/ΠΕ στη φράση “Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.” παρουσιάζονται στον Πίνακα 31.

**Πίνακας 31:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 39η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	10	19.6	19.6
Διαφωνώ	7	13.7	33.3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	12	23.5	56.9
Συμφωνώ	13	25.5	82.4
Συμφωνώ απόλυτα	9	17.6	100.0
Σύνολο	51	100.0	-

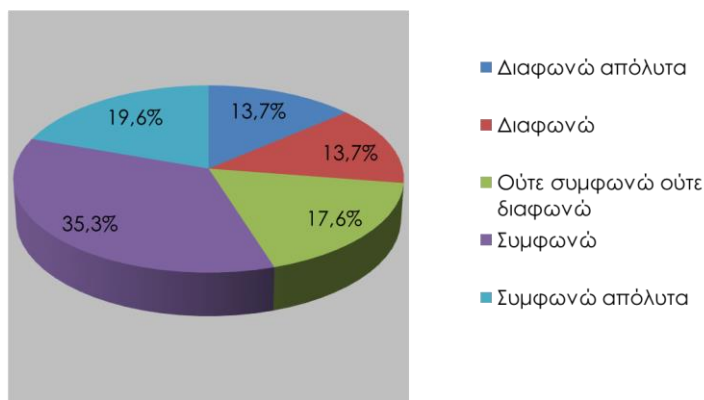
Περισσότεροι από 4 στους 10 (22 νοσηλευτές: 43,1%) διαφώνησαν με τη δήλωση “Με οδηγεί να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.”, 1 στους 3 συμφώνησε (17 νοσηλευτές: 33,3%) ενώ 12 νοσηλευτές (235%) διατήρησαν ουδέτερη στάση (Εικόνα 60).



**Εικόνα 60:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 40η διατύπωση.

Περισσότεροι από τους μισούς ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτές συμφώνησαν με τη φράση “Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.” (28 άτομα: 54,9%), περισσότεροι από το ένα τέταρτο αυτών (14 άτομα: 27,4%) διαφώνησαν ενώ 9 (17,6%) ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν (Εικόνα 61).

**Q41:Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.**



**Εικόνα 61:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 41η διατύπωση.

Το 45,1% των ΤΕ/ΠΕ ερωτηθέντων (23 άτομα) διαφώνησαν με τη δήλωση “ Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.”, το 35,2% των νοσηλευτών (18 άτομα) συμφώνησε ενώ το 19,6% διατήρησε ουδέτερη στάση (Εικόνα 62).



**Εικόνα 62:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 42η διατύπωση.

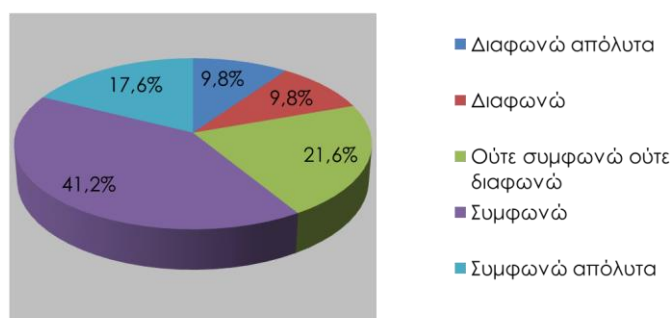
Οι απαντήσεις των νοσηλευτών στη δήλωση “Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.” φαίνονται στον Πίνακα 32.

**Πίνακας 32:** Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 43η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	8	15.7	15.7
Διαφωνώ	13	25.5	41.2
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	10	19.6	60.8
Συμφωνώ	10	19.6	80.4
Συμφωνώ απόλυτα	10	19.6	100.0
Σύνολο	51	100.0	-

Σχεδόν 6 στους 10 νοσηλευτές (30 νοσηλευτές: 58,8%) συμφώνησε ότι ο/η προϊστάμενος “Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.”, 10 άτομα (19,6%) διαφώνησαν ενώ οι υπόλοιποι (11 άτομα: 21,6%) διατήρησαν ουδέτερη στάση (Εικόνα 63).

**Q44: Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.**



**Εικόνα 63:** Απαντήσεις TE/ΠΕ νοσηλευτών στην 44η διατύπωση.

Τέλος, οι αποκρίσεις των ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στη δήλωση “Είναι αποτελεσματικός/η στην αντιμετώπιση οργανωτικών απαιτήσεων.” παρουσιάζονται στον Πίνακα 33.

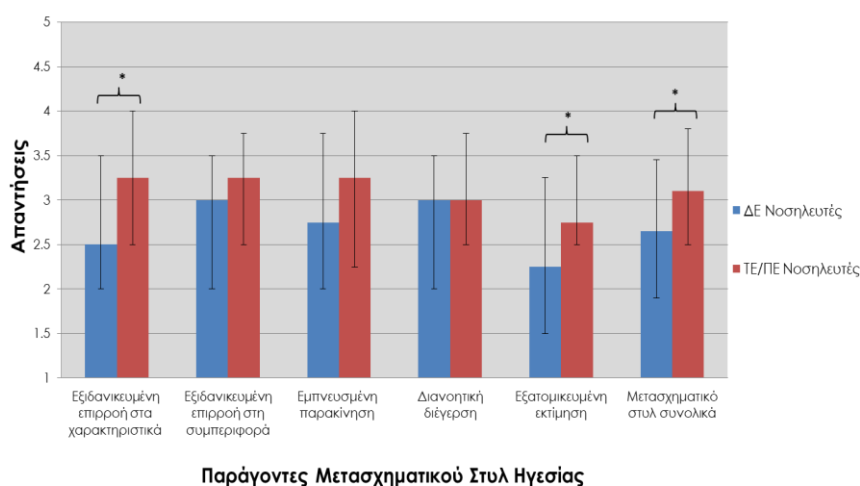
**Πίνακας 33:** Απαντήσεις ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στην 45η διατύπωση.

	Συχνότητα	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική Σχ. συχνότητα
Διαφωνώ απόλυτα	3	5.9	5.9
Διαφωνώ	7	13.7	19.6
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	9	17.6	37.3
Συμφωνώ	20	39.2	76.5
Συμφωνώ απόλυτα	12	23.5	100.0
Σύνολο	51	100.0	-



#### 4.3.1 Ανάλυση του MLQ μεταξύ των ομάδων

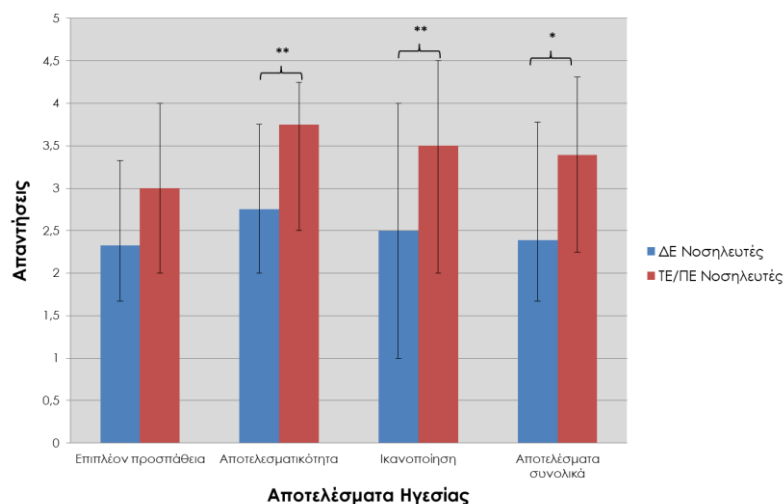
Σύμφωνα με την ανάλυση των διαφόρων παραγόντων του MLQ αναφορικά με το στυλ ηγεσίας και τα αποτελέσματα αυτών μεταξύ των ομάδων (νοσηλευτές ΔΕ/νοσηλευτές ΤΕ/ΠΕ) παρατηρήθηκε ότι οι νοσηλευτές ΤΕ/ΠΕ αξιολόγησαν υψηλότερα τον/την προϊσταμένη τους συγκριτικά με τους νοσηλευτές ΔΕ στους παράγοντες εξιδανικευμένη επιρροή στα χαρακτηριστικά (ΠΑ) ( $U=961,50; p=0,023$ ; ΔΕ: 2,50, [2,00, 3,50]; ΤΕ/ΠΕ: 3,25, [2,50, 4,00]), εξατομικευμένη εκτίμηση (IC) ( $U=998,50; p=0,042$ ; ΔΕ: 2,25, [1,50, 3,25]; ΤΕ/ΠΕ: 2,75, [2,50, 3,50]) του μετασχηματιστικού στυλ και στο συνολικό σκορ του μετασχηματιστικού στυλ ( $U=1004,50; p=0,048$ ; ΔΕ: 2,65, [1,90, 3,45]; ΤΕ/ΠΕ: 3,10, [2,50, 3,80]) (Εικόνα 64).



**Εικόνα 64:** Απαντήσεις ΔΕ και ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών στους παράγοντες του Μετασχηματιστικού Στυλ Ηγεσίας (με \* συμβολίζουμε τις  $p$ -τιμές  $< 0,05$ ).

Επιπρόσθετα, σημαντικές διαφορές βρέθηκαν μεταξύ των ΔΕ νοσηλευτών και ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτών κατά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της ηγεσίας. Πιο αναλυτικά, οι νοσηλευτές ΤΕ/ΠΕ είχαν μεγαλύτερα σκορ συγκριτικά με τους νοσηλευτές ΔΕ σχεδόν σε όλους τους παράγοντες των αποτελεσμάτων εκτός της επιπλέον προσπάθειας (επιπλέον προσπάθεια (EXEF) ( $U=1041,50; p=0,080$ ; ΔΕ: 2,33, [1,67, 3,33]; ΤΕ/ΠΕ: 3,00, [2,00, 4,00]), αποτελεσματικότητα (EFFEC) ( $U=909,50; p=0,009$ ; ΔΕ: 2,75, [2,00, 3,75]; ΤΕ/ΠΕ: 3,75, [2,50, 4,25]) και ικανοποίηση

( $U=892,50$ ;  $p=0,006$ ;  $\Delta E: 2,50, [1,00, 4,00]$ ;  $TE/ΠE: 3,50, [2,00, 4,50]$ ) αλλά και στο συνολικό σκορ των αποτελεσμάτων ( $U=951,00$ ;  $p=0,019$ ;  $\Delta E: 2,39, [1,67, 3,78]$ ;  $TE/ΠE: 3,39, [2,25, 4,31]$ ) (Εικόνα 65).



**Εικόνα 65:** Απαντήσεις ΔΕ και TE/ΠΕ νοσηλευτών στα αποτελέσματα της ηγεσίας(με \* συμβολίζουμε τις p-τιμές  $<0,05$  ενώ με \*\* τις p-τιμές  $<0,01$ )).

#### 4.4 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με την έρευνα το στυλ ηγεσίας με το υψηλότερο μέσο σκορ είναι αυτό της μετασχηματιστικής ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα οι νοσηλευτές TE/ΠΕ είναι αυτοί που αξιολόγησαν τους προϊσταμένους με υψηλότερο σκορ.

Ωστόσο θα γίνει αναφορά στις διαφορές που παρουσιάστηκαν στις απόψεις των ΔΕ και TE/ΠΕ σχετικά με τα τέσσερα στοιχεία ηγεσίας και τα τρεις κλίμακες έκβασης.

Όσον αφορά το στοιχείο ηγεσίας «εξιδανικευμένη επιρροή» στα χαρακτηριστικά παρατηρήθηκε ότι οι ΔΕ νοσηλευτές εκφράζουν διαφωνία στα τρία εξής στοιχεία: όσον αφορά το πόσο υπερήφανο αισθάνονται με τη συνεργασία τους με τον/την προϊστάμενο/η, όσον αφορά το αν δίνει προτεραιότητα στο καλό της ομάδας και αν λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους σε αντίθεση με τους TE/ΠΕ. Όσον αφορά το τέταρτο στοιχείο που αναφέρεται στο αν ο προϊστάμενος/η επιδεικνύει αίσθηση δύναμης και αυτοπεποίθησης συμφωνούν τόσο οι ΔΕ όσο και οι TE/ΠΕ. Η φιλοσοφία της μετασχηματιστικής ηγεσίας θεωρεί ότι αν ο ηγέτης

δεν πράττει αυτό που κηρύττει, δεν θα μπορέσει ποτέ να επηρεάσει τους οπαδούς.

Όσον αφορά το στοιχείο ηγεσίας «εξιδανικευμένη επιρροή» στη συμπεριφορά παρατηρήθηκε ότι οι ΔΕ νοσηλευτές συμφωνούν στα δύο εξής στοιχεία: όσον αφορά την έκφραση των σημαντικών πεποιθήσεων και αξιών από τον/την προϊστάμενο/η και στον καθορισμό της σπουδαιότητας του σκοπού. Ενώ εκφράζουν τη διαφωνία τους όσον αφορά το αν οι προϊστάμενοι σκέφτονται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών τους και στο αν δίνουν έμφαση στη συλλογική αίσθηση μιας αποστολής. Υπάρχει μια μορφή επικοινωνίας αλλά δεν υπάρχει η αίσθηση της συλλογικής αποστολής του οράματος.

Οι ΤΕ/ ΠΕ νοσηλευτές εξέφρασαν την ουδετερότητά τους όσον αφορά την έκφραση των αξιών και την αίσθηση του σκοπού ενώ συμφώνησαν με τη σκέψη των προϊσταμένων σχετικά με τις ηθικές συνέπειες κατά τη λήψη αποφάσεων και τη συλλογική αίσθηση της αποστολής. Δεν παρατηρείται συμφωνία σε καμία από τις απαντήσεις μεταξύ των ομάδων. Η φιλοσοφία της μετασχηματιστικής ηγεσίας θεωρεί ότι αν ο ηγέτης δεν πράττει αυτό που κηρύττει, δεν θα μπορέσει ποτέ να επηρεάσει τους οπαδούς. Η εξιδανικευμένη επιρροή λειτουργεί βάση της αρχής που υποστηρίζει ότι τα λόγια μόνο δεν πείθουν αλλά οι ενέργειες. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενεργεί ως μέντορας και ως πρότυπο για τους υφισταμένους. Έτσι, κερδίζει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των οπαδών και προσπαθεί να μιμηθεί τον ηγέτη. Όταν ένας ηγέτης γίνεται πρότυπο, είναι απίθανο να συναντήσει αντίσταση στην αλλαγή από το μέρος των οπαδών σε μια νέα απόφαση (Renjith et al, 2015).

Όσον αφορά το στοιχείο ηγεσίας «εμπνευσμένη παρακίνηση» παρατηρήθηκε ότι οι ΔΕ διαφωνούν στα στοιχεία που αφορούν το μέλλον και για το αν προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα. Ενώ παρατηρείται ισομερής κατανομή μεταξύ των τριών απαντήσεων για το αν μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν και για τους στόχους που θα πραγματοποιηθούν.

Οι ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτές συμφωνούν με τις ερωτήσεις σχετικά με το αν μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον και για την επίτευξη των στόχων, μένουν ουδέτεροι με τον ενθουσιασμό των προϊσταμένων για τις ανάγκες που θα επιτευχθούν ενώ διαφωνούν με την προβολή συναρπαστικού οράματος για το μέλλον. Οι ΔΕ εκφράζουν την άποψη ότι οι προϊστάμενοι δεν βλέπουν το μέλλον με θετική στάση σε αντίθεση με τους ΤΕ/ΠΕ που συμφωνούν. Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι η διαφωνία των δυο ομάδων ως προς το αν προβάλλει ο προϊστάμενος/η ένα συναρπαστικό

όραμα για το μέλλον. Η έμπνευση και το κίνητρο αποτελούν δύο βασικές συνιστώσες της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης παρακινεί τον οπαδό του να επιτύχει τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού, εμπνέοντας παράλληλα τους δικούς τους στόχους. Η ευθυγράμμιση των ατομικών αναγκών με τις οργανωτικές ανάγκες είναι μια βασική στρατηγική εμπνευσμένης παρακίνησης. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης προσπαθεί να καλλιεργήσει το πνεύμα της ομαδικής εργασίας και της δέσμευσης, διευκρινίζει το όραμα, την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης και δημιουργεί μια ισχυρή αίσθηση σκοπιμότητας μεταξύ των οπαδών (Renjith et al, 2015).

Όσον αφορά το στοιχείο ηγεσίας «διανοητική διέγερση» παρατηρείται απόλυτη διαφωνία σε όλες τις ερωτήσεις από τους ΔΕ νοσηλευτές όπως η επανεξέταση κρίσιμων σημείων, η αναζήτηση νέων τρόπων προσέγγισης και αντιμετώπισης των προβλημάτων και αναθεώρησης δεδομένων τόσο από τους ίδιους όσο και από τους υφιστάμενους

Οι ΤΕ/ΠΕ νοσηλευτές αντίθετα συμφωνούν σχεδόν με όλες τις ερωτήσεις εκτός από μια που αφορά τους νέους τρόπους προσέγγισης που προτείνονται από τους προϊστάμενους προκειμένου να ολοκληρωθεί ένα έργο. Ο ηγέτης ενθαρρύνει και εκτιμά τις καινοτόμες και δημιουργικές ιδέες των μελών του προσωπικού. Τα μέλη του προσωπικού δεν κατηγορούνται ούτε τους ασκείται κριτική δημόσια για τυχόν λάθη τους. Μέσω της πνευματικής διέγερσης, ο μετασχηματιστικός ηγέτης διεγείρει την κριτική σκέψη, ενισχύει την επίλυση προβλημάτων και ενδυναμώνει τους οπαδούς. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να σκέφτονται πέρα από τα πλαίσια και ενθαρρύνει τη φαντασία των εργαζομένων. Στη κλινική πρακτική, ο ηγέτης νοσηλευτής διεγείρει διανοητικά τους οπαδούς να σκέφτονται λογικά και να ενεργούν βάσει της επιστήμης. Επίσης αναζητούν καλύτερους τρόπους για να κάνουν τα σωστά πράγματα (Renjith et al, 2015).

Όσον αφορά το στοιχείο ηγεσίας «εξατομικευμένο ενδιαφέρον» και οι δύο ομάδες εκφράζουν τη διαφωνία τους ως προς την παροχή διδασκαλίας και καθοδήγησης από τον/την προϊστάμενο και στο αν αντιμετωπίζονται ως ξεχωριστά άτομα μέσα στην ομάδα ή ως άτομα με φιλοδοξίες και ικανότητες. Η ομάδα ΤΕ/ΠΕ συμφώνησε με την διατύπωση σχετικά με τη βοήθεια που παρέχει ο/η προϊστάμενος όσον αφορά την ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους. Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον αφορά την ιδιότητα του ηγέτη να είναι συμπνευστικός. Οι ηγέτες ενεργούν ως μέντορες στους οπαδούς τους και τους ανταμείβουν για τη δημιουργικότητα

και την καινοτομία. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι άριστος στην επικοινωνία και στις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι μεταμορφωτικοί ηγέτες δείχνουν ειλικρινή προσοχή, φροντίδα και συμπόνια προς τους οπαδούς. Οι εργαζόμενοι συχνά εξουσιοδοτούνται να λαμβάνουν αποφάσεις και τους παρέχεται η απαραίτητη υποστήριξη για την εφαρμογή τους. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενδιαφέρεται για τη συνεχή ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.

Όσον αφορά το πρώτο κριτήριο έκβασης «πρόσθετη προσπάθεια» τόσο οι ΔΕ όσο και οι ΤΕ/ΠΕ διαφώνησαν όλοι και στις τρεις ερωτήσεις που αφορούν την αύξηση της επιθυμίας για επιτυχία, την ώθηση που δίνει ο προϊστάμενος ώστε οι νοσηλευτές να κάνουν περισσότερα από ό,τι περιμένουν και οι ίδιοι από τον εαυτό τους και στο να προσπαθούν περισσότερο. Ο ηγέτης πρέπει να ωθεί και να παρακινεί τους εργαζόμενους να κάνουν ότι καλύτερο μπορούν, να αυξάνει την επιθυμία τους για επιτυχία ώστε οι υφιστάμενοι να προσπαθούν για το καλύτερο.

Όσον αφορά το δεύτερο κριτήριο έκβασης «αποτελεσματικότητα» οι απόψεις των ΔΕ δεν συμπίπτουν με αυτές των ΤΕ/ΠΕ στην ερώτηση αν ο/η προϊστάμενος/η ηγείται μιας αποτελεσματικής ομάδας αφού οι ΔΕ διατηρούν ουδέτερη στάση ενώ οι ΤΕ/ΠΕ εκφράζουν τη συμφωνία τους. Επίσης διαφωνία παρατηρείται ανάμεσα στις ομάδες και στις δύο άλλες ερωτήσεις σχετικά με το αν ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες που σχετίζονται με την δουλειά και στο αν η αντιπροσώπευση στα ανώτερα κλιμάκια είναι αποτελεσματική όπου οι μεν ΔΕ εκφράζουν τη διαφωνία τους ενώ οι ΤΕ/ΠΕ συμφωνούν. Στο μοναδικό στοιχείο που συμφωνούν και οι δύο ομάδες σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα του/της προϊσταμένου/ης στην αντιμετώπιση των οργανωτικών απαιτήσεων.

Όσον αφορά το τρίτο κριτήριο έκβασης «ικανοποίηση» από τους προϊστάμενους παρατηρείται απόλυτη διαφωνία ανάμεσα στους ΔΕ και τους ΤΕ/ΠΕ. Οι νοσηλευτές ΔΕ εκφράζουν την διαφωνία τους σχετικά με τις μεθόδους ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι προϊστάμενοι και κρίνουν τον τρόπο συνεργασίας τους μη ικανοποιητικό ενώ οι ΤΕ/ΠΕ συμφωνούν και με τις δύο προτάσεις.

Η ηγεσία είναι η τέχνη του επηρεασμού των ανθρώπων, ώστε να συμβάλλουν άμεσα και ενεργά στην εκπλήρωση του στόχου του οργανισμού. Η επιτυχία του εργασιακού χώρου σε κάθε υπάλληλο αντικατοπτρίζει άμεσα την προσπάθεια και τα αποτελέσματα του ηγέτη. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ένα όχημα που βοηθά στην ικανοποίηση των πελατών. Ως αποτέλεσμα, πολλοί ηγέτες νοσηλευτές έχουν υιοθετήσει διάφορες μορφές ηγεσίας και η

μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια από αυτές. Όταν οι άνθρωποι ανήκουν σε μια ομάδα και ένα μόνο άτομο αναλαμβάνει τον έλεγχο της ομάδας με πολύ σαφή όραμα και ομαδικούς στόχους, επιδεικνύει σαφή επιθυμία να εργαστεί και κάνει την ομάδα να αισθάνεται ενθουσιώδης και τα μέλη της γεμάτα ενέργεια και ενθουσιασμό. Τότε το άτομο αυτό, αναγνωρίζεται ως μετασχηματιστικός ηγέτης.

Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας υποδεικνύει ότι παρόλο που αυτά τα τέσσερα στοιχεία είναι αλληλεξαρτώμενα, πρέπει να εναρμονιστούν ώστε να αποδώσουν πέραν των προσδοκιών. Αυτό συχνά αναφέρεται ως το "πρόσθετο αποτέλεσμα" της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η αποτελεσματική χρήση της μετασχηματιστικής ηγεσίας θα έχει ως αποτέλεσμα την απόδοση που υπερβαίνει τις οργανωτικές προσδοκίες. Αυτό συχνά αναφέρεται ως το "πρόσθετο αποτέλεσμα" της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Το άθροισμα των τεσσάρων στοιχείων της ηγεσίας ισούται με το πρόσθετο αποτέλεσμα ( $IS + IC + IM + \Pi = PBE$ ) και συνοψίζεται στο σχήμα 8.

Σχήμα: 8. Πρόσθετο αποτέλεσμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας



Πηγή: Renjith et al, 2015

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει μεγάλες επιπτώσεις στην νοσηλευτική ηγεσία και είναι μια ισχυρή στρατηγική διοίκησης. Επιτρέπει στους ηγέτες να εφαρμόσουν αποτελεσματικά την αλλαγή και αποτελεί ουσιαστικό μέσο για την ανάπτυξη αποτελεσματικού νοσηλευτικού εργατικού δυναμικού. Το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης είναι δυναμικό και βρίσκεται σε συνεχή μεταμόρφωση, επομένως είναι επιτακτική ανάγκη οι ηγέτες νοσηλευτές να υιοθετήσουν ένα στυλ ηγεσίας που θα επιτρέψει στους οπαδούς να προσαρμοστούν στις αλλαγές και να εργαστούν προς το οργανωτικό όραμα. Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται ως μία από τις πιο αποτελεσματικές μορφές ηγεσίας για την επίτευξη αυτού του στόχου. Ως αποτέλεσμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας οι νοσηλευτές σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης αντιλαμβάνονται ότι οι φωνές τους ακούγονται, οι ενέργειές τους αξιολογούνται και οι πράξεις τους υποστηρίζονται.

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι το άτομο των πράξεων και όχι των λέξεων (Renjith et al, 2015).

#### 4.4.1 Περιορισμοί- μελλοντικές προτάσεις

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτυπωθεί η συνολική λειτουργία των προϊσταμένων και όχι του καθενός ξεχωριστά προκειμένου να προστατευθεί η ανωνυμία τους.

Πρέπει να επισημανθεί ότι τη χρονική περίοδο της διεξαγωγής της έρευνας σημειώθηκαν μετακινήσεις προσωπικού, κυρίως ΔΕ νοσηλευτών. Ίσως αυτό να αποτελεί στοιχείο επηρεασμού των απαντήσεών τους.

Πιθανό θεωρείται θετικές απαντήσεις να δόθηκαν επειδή οι ερωτώμενοι γνώριζαν ότι η έρευνα αφορούσε μόνο το συγκεκριμένο νοσοκομείο και ότι μέσω των δημογραφικών στοιχείων θα αποκαλύπτονταν τα στοιχεία τους.

Από την έρευνα εξαιρέθηκαν τρία άτομα, οι οποίες είναι μαίες και όχι νοσηλεύτριες οπότε θα ήταν δύσκολο να διατηρηθεί η ανωνυμία τους.

Ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η επανάληψη της έρευνας στη διάρκεια του χρόνου καθώς συμβαίνουν αλλαγές στις θέσεις των προϊσταμένων αλλά και μετακινήσεις του νοσηλευτικού προσωπικού στα διάφορα τμήματα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση

- Anderson, H. M. & Sun, T. Y., (2017), “Reviewing leadership styles: overlaps and the need for a new “Full-range” theory”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19, 76–96 (2017)
- Antonakis, J. & Day V. D., (2018), *The nature of leadership*, third edition, U.S.A., Sage. Pp 6
- Avolio, J. B. & Bass, M. B., (2002), *Developing potential across a full range of leadership: cases on transactional and transformational leadership*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers Pp 3-5
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set. Manual, Forms and Scoring key*. Mind Garden, Inc.
- Barker, M.A., Sullivan, T.D., Emery, J.M., (2006), *Leadership competencies for clinical managers: the renaissance of transformational leadership*, Canada, Jones & Barlett Inc. Pp 3-6
- Barr J. & Dowding L., (2008), *Leadership in healthcare*, Great Britain, Sage. Pp 8
- Bass, M. B., (1990), *Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership*, New York, Free Press. Pp 3-6
- Bass, M. B., & Riggio E. R., (2006) *Transformational leadership*, Second edition, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc. Pp 3-7
- Bennis, W., (2009), *On becoming a leader*, New York, Basic books. Pp 4-5
- Benn, J. C., (2008), “Followers”, in Marturano A., Gosling J., *Leadership the key concepts*, U.S.A., Routhledge. Pp 63-65
- Bertocci, I. D., (2009), *Leadership in organizations: there is a difference between leaders and managers*, U.S.A., University Press of America. Pp 6
- Bleich, R. M. & Kist, S., (2015), “Leading, managing and following” in Yoder-Wise, S. P., *Leading and managing in nursing*, sixth edition, Missouri, Mosby Inc. Pp 4-5
- Bligh, C. M., (2011), “Followership and followers-centered approaches”, in Bryman A., Collinson D., Grint K., Jackson B.,



- Uhl-Bien *The sage handbook of leadership*, UK , CPI group. Pp 425-430
- Bryman, A., (2012), *Social research methods, 4<sup>th</sup> edition*, U. S.A., Oxford university Press. Pp 159-182
- Burns Mc, J., (1998), "Transactional and Transforming leadership" in Hickman R. G., *Leading organizations: Perspectives for a new era*, U.S.A., Sage Publications. Pp 133-134
- Caza, A., & Jackson, B (2011) "Authentic leadership" , in Bryman A., Collinson D., Grint K., Jackson B., Uhl-Bien *The sage handbook of leadership*, UK , CPI group. Pp 353-354
- Christopher, E., (2012), *International management: explorations across cultures*, Great Britain, Kogan page Limited. Pp 188-189
- Conger, A. J. (2011), "Charismatic leadership", in Bryman A., Collinson D., Grint K., Jackson B., Uhl-Bien *The sage handbook of leadership*, UK, CPI group. Pp 86, 91-93
- Conger, A. J. (1998), "The dark side of leadership", in Hickman R. G., *Leading organizations: Perspectives for a new era*, U.S.A., Sage publications, Pp 250-260
- Ciulla, B. J. & Forsyth R. D., (2011), "Leadership ethics", in Bryman A., Collinson D., Grint K., Jackson B., Uhl-Bien *The sage handbook of leadership*, UK, CPI group. Pp 229
- Diaz- Sáenz., R. H., (2011), "Transformational leadership", in Bryman A., Collinson D., Grint K., Jackson B., Uhl-Bien *The sage handbook of leadership*, UK, CPI group. Pp 299-300
- Field, A., (2009), *Discovering statistics using SPSS, third edition*, Dubai, Oriental press. Pp 674-675
- Gandossy, R. & Effron, M. (2004), *Leading the way: three truths from the top companies for leaders*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc. Pp 173-175
- Gardner, W. J., (1990), *On leadership*, New York, Free Press. Pp 1-5
- Garrison, R. D., Morgan, A. D., Johnson G. J., (2007), "Management theory" in Jones, P. A. R, *Nursing leadership and management: theories, processes and practice*, Philadelphia, F.A. Davis Company. Pp 25
- George B. (2003), *Authentic leadership, Rediscovering the secrets to creating lasting value*, San Francisco, Jossey-Bass. Pp 12

Goleman, D., (2011), *What makes a leader*, in HBR'S 10 must reads on leadership, Boston Massachusetts, Harvard business review press. Pp 1-9

Goleman, D., Boyatzis R., Mckee A., (2002), *Primal leadership. Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press. Pp 67-69

Gosling, J., Jones S., Sutherland I., Dijkstra J., (2012), *Key concepts in leadership*, Sage, UK, CPI Group Ltd. Pp introduction

Greenleaf, K. R. & Convey R.S., *Senge M. P. (2002), Servant leadership, A journey into the nature of legitimate power and greatness*, 25 anniversary edition, New Jersey, Paulist Press. Pp 341-342

Grossman, S., & Valiga M. T., (2017), *The new leadership challenge: creating the future of nursing*, fifth edition, Philadelphia, PA: EA Davis Company. Pp 2-5

Hersey, P. & Blanchard H. K., (2011), «Life cycle theory of leadership revisited” in Hersey P., Blanchard H. K., Johnson E. D. *Management of organizational behavior Leading human resources*, eighth edition, New Jersey, Prentice-Hall. Pp 472-473

House J. R., & Mitchell R. T., (1997) “Path-goal theory of leadership” in Vecchio P. R., *Leadership understanding the dynamics of power and influence in organizations* Indiana, University of Notre Dame Press. Pp 266-267

Huber, L. D., *Leadership & Nursing care management*, Missouri, Saunders. Pp 9, 17-18

Hunter, M. E., Neubert, J. M., Penny J. S., Witt, A. L., Penney, M. L., Weinberger, E., (2013), “Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization” in *The leadership Quarterly*, 24. Pp 316-331

Jasovsky, A. D. & Kamienski, M., (2007), “Enhancing your critical thinking, decision making and problem solving”, in Jones, P. A. R, *Nursing leadership and management: theories, processes and practice*, Philadelphia, F.A. Davis Company. Pp 152

Kelly, P., (2011), *Nursing leadership & management*, third edition, U.S.A., Cengage Learning. Pp 2-3, 9-11

Kets de Vries, M. & Balazs, K., (2011), “The shadow side of leadership” in Bryman A., Collinson D., Grint K., Jackson B., Uhl-Bien *The sage handbook of leadership*, UK, CPI group. Pp 386

Klann, G., (2007), *Building character: strengthening the heart of good leadership*, U.S.A., Jossey-Bass. Pp 4-6

Kotter, P. J., (2011), "What leaders really do", in *HBR'S 10 must reads on leadership*, Boston Massachusetts, Harvard business review press. Pp 37-55

Kotter, J. P., (2001), "What leaders really do?", Harvard Business Review, Vol. 79 Issue 11, Pp. 85- 96

Kramer, M. R., (2011) "Trust and distrust in the leadership process: a review and assessment of theory and evidence" in Bryman A., Collinson D., Grint K., Jackson B., Uhl-Bien *The sage handbook of leadership*, UK, CPI group. Pp 139-140

Langabeer, R.J. & Helton J., (2016), *Health care operations management*, Second Edition, Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning. Pp 3-6, 35-38

Langton, N. & Robbins P. S., Judge A. T., (2016), *Organizational behavior Concepts, controversies, applications*, Seventh Canadian edition, Canada, Pearson Canada Inc. Pp 382-383, 392-393

Northouse G. P., (2004), *Leadership Theory and practice*, third edition, U.S.A., Sage publications. Pp 6-8, 15-18, 123-134

Northouse, G. P., (2013), *Leadership Theory and practice*, sixth edition, USA., Sage publications Pp 1-11,

Porter, W. L & Angle W. R., (2003), *Organizational influence processes*, second edition, New York, M.E. Sharpe Inc. Pp 3-8

Renjith, V. Renu G, George, A.,(2015), "Transformational leadership in nursing", Article in *International Journal of Scientific Research and Management Studies (IJSRMS)* ,ISSN: 2349-3771, Volume 2 Issue 2, pg: 112-118

Robbins, P. S. & Judge A., T., (2013), *Organizational behavior*, 15 edition, New Jersey, Pearson education Inc. Pp 379-383, 386-389

Rowold, J., (2005), *Multifactor Leadership Questionnaire: Psychometric properties of the German translation*, Mind Garden Inc, Pp 2-24

Shaw, P., (2006), *The four Vs of leadership: vision, values, value added, vitality*, UK, Capstone. Pp 3-6

Smallwood, N. & Ulrich D., (2010), "What is an effective leader?: the leadership code and leadership brand" in Goldsmith M.,

Baldoni J., McArthur S., *The AMA handbook of leadership, USA*, Amacom. Pp 157-162

Smith, B. K., Profetto-McGrath J., Cummings G. G., (2009), "Emotional intelligence and nursing: An integrative literature review", Article in *International journal of nursing studies*, 46 (2009) 1624–1636

Spears, C. L., (2002), "Tracing the Past, Present, and Future of Servant-leadership" in Spears C. L., & Lawrence M.,(2002), *Focus on leadership. Servant leadership for the 21st century*, New York, John Wiley & Sons Inc.,. Pp 4-10.

Sullivan J. E., (2013), *Effective Leadership and management in nursing*, New Jersey, Pearson. Pp 41-45, 47-52, 86-96

Tappen, M. R., (2001), *Nursing leadership and management: concepts and practice, 4<sup>th</sup> ed*, Philadelphia, PA: FA Davis. Pp 4-5, 54-71

Valiga, M. T. & Grossman S. (2007) "Leadership and followership" in Jones, P. A. R, (2007) *Nursing leadership and management: theories, processes and practice*, Philadelphia, F.A. Davis Company. Pp 10-11

Vecchio, P. R., (1997) "Power, politics, and influence" in Vecchio P. R., *Leadership understanding the dynamics of power and influence in organizations*, Indiana,University of Notre Dame Press. Pp 75

Wart, V. M., (2005), *Dynamics of Leadership Theory and practice*, Armonk New York, M.E. Sharpe Inc. Pp 26-28

Watts, G.,(2013), *Scrum Mastery: from good to great servant leadership*, Cheltenham, Inspect & Adapt Ltd. Pp 22

Weberg, D. (2010), *Transformational Leadership and Staff Retention: An Evidence Review With Implications for Healthcare Systems*, Nursing Administration Quarterly. Pp 258

Western, S., (2008), *Leadership: a critical text*, Great Britain, Sage publications. Pp 5-6, 31, 112

Yoder-Wise, S. P., (2015) "Safe care: the core of leading and managing" in Yoder-Wise, S. P., *Leading and managing in nursing*, sixth edition, Missouri, Mosby Inc. Pp 5-6, 24

Yukl, G., (2010), *Leadership in Organizations*, Seventh edition, Upper Saddle River, New Jersey Pearson Education Inc. Pp19-22,198-211, 168-173, 103-108, 263-265, 44, 200-201

#### Ελληνόγλωσση

Βακόλα Μ., και Νικολάου Ι., (2012), *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili. Σελ 300-302

Λανάρα Α. Β. (2004), *Διοίκηση νοσηλευτικών υπηρεσιών*, ΙΑ Έκδοση, Αθήνα, Ιδιωτική έκδοση. Σελ. 143-144, 162-167

Goleman D., Boyatzis R., Mckee A., (2014), *Ο νέος ηγέτης: η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης*, Αθήνα, Πεδίο Σελ. 86-87, 105-109

Marquis L. B, & Huston J. C., (2011), *Διοίκηση και ηγεσία, Θεωρία και Εφαρμογή στις Νοσηλευτικές Υπηρεσίες*, Αθήνα, Ιατρικές Εκδόσεις Λαγός Δημήτριος. Σελ 36, 41-50, 62-65, 68-73

Μερκούρης, Β., Α., (2008), *Διοίκηση νοσηλευτικών υπηρεσιών*, Αθήνα, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ». Σελ. 18-19

Μπουραντάς Δ. (2005), *Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική. Σελ 197-199, 249-263, 264-272

Μπουραντάς Δ. (2015), *Μάνατζμεντ πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι διοικητικές και ηγετικές ικανότητες*, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένος. Σελ 400-403, 410-411, 439-441, 389-392

Σαρρής, Μ., (2001), *Κοινωνιολογία της υγείας και ποιότητα ζωής*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση Σελ.180-181

Sullivan, J. E. & Decker, J. P., (2009) *Αποτελεσματική ηγεσία και διοίκηση στις υπηρεσίες υγείας*, Αθήνα, Εκδόσεις Γκιούρδας. Σελ. 53-54

Τούντας Γ. (2008) *Υπηρεσίες υγείας*, Αθήνα, Εκδόσεις Οδυσσέας. Σελ 100-102, 161-168

Χυτήρης Λ. (2017), *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος. Σελ 281-286

Harvard Business School, (2005), *Αποτελεσματική ηγεσία*, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος Σελ 10-27.

Uhl-Bien M., Schermerhorn R. J., Osborn N. R., (2016), *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Broken Hill publishes LTD, Nicosia Cyprus. Pp 466-467

Διαδικτυακές πηγές

AONE (<http://www.aone.org/resources/nec.pdf>)

Εφημερίδα της κυβερνήσεως Εθνικό τυπογραφείο, (2018), «Αρμοδιότητες-Καθήκοντα των Προϊσταμένων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας των Νοσοκομείων και των λοιπών Νοσηλευτικών Ιδρυμάτων του ΕΣΥ», Τεύχος Δεύτερο, Αρ. Φύλλου 5622

[http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG3UHK-ZeQumndtvSoClrL8Kz6XE4byAtHnMRVjyfnPUeJInJ48\\_97uHrMts-zFzeyCiBSQOpYnT00MHhcXFRTsZ5\\_2f5zlAqiTwsBGDyFd3L5pMxKUnX7\\_yjW1BPh-qdE](http://www.et.gr/docs-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wG3UHK-ZeQumndtvSoClrL8Kz6XE4byAtHnMRVjyfnPUeJInJ48_97uHrMts-zFzeyCiBSQOpYnT00MHhcXFRTsZ5_2f5zlAqiTwsBGDyFd3L5pMxKUnX7_yjW1BPh-qdE).

HBR Goleman, D., (2000), “Leadership That Gets Results”, Available from: <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>

HBR. (2013) Kotter J., “Management is (still) not leadership” [Online] Available from: <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership>

HBR. (2018) Hougaard, Carter “Ego is the enemy of good leadership” [Online] Available from: <https://hbr.org/2018/11/ego-is-the-enemy-of-good-leadership>

HBR. (1988) Kelley, “In praise of followers” [Online] Available from: <https://hbr.org/1988/11/in-praise-of-followers>.

HBR (2007) Kellerman “What every leader needs to know about followers” [Online] Available from: <https://hbr.org/2007/12/what-every-leader-needs-to-know-about-followers>

HBR (1973) Tannenbaum R., Schmidt H. W., “How to choose a leadership pattern” [Online] Available from: <https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern>

www.leadershipacademy.nhs.uk (2019) “Healthcare Leadership Model The nine leadership dimensions The importance of personal quality ”  
<https://www.leadershipacademy.nhs.uk/resources/healthcare->

[leadership-model/importance-personal-qualities/model/nine-leadership-dimensions/](#)

www.academia.edu Kopelman E. R., Prottas J. D., (2013) “Theory X and theory Y published in the Sage encyclopedia of management theories”

[https://www.academia.edu/30982751/Theory\\_X\\_and\\_Theory\\_Y\\_published\\_in\\_the\\_Sage\\_Encyclopedia\\_of\\_Management\\_Theories](https://www.academia.edu/30982751/Theory_X_and_Theory_Y_published_in_the_Sage_Encyclopedia_of_Management_Theories)

www.academia.edu Zaleznik A., (1977) “Managers and leaders. Are they different?”

Available from: [https://www.academia.edu/35764520/Managers\\_and\\_Leaders\\_Are\\_They\\_Different](https://www.academia.edu/35764520/Managers_and_Leaders_Are_They_Different)

[www.academia.edu](#) Foltin A. & Keller R., (2012) “Leading change with emotional intelligence”

[https://www.academia.edu/18972851/Leading\\_change\\_with\\_emotional\\_intelligence](https://www.academia.edu/18972851/Leading_change_with_emotional_intelligence)

www.academia.edu Smith B. K., Profetto-McGrath J., Cummings G. G., (2009) “Emotional intelligence and nursing: An integrative literature review” *International Journal of Nursing Studies* 46 (2009) 1624–1636

[www.academia.edu](#) Brown E. M., & Treviño K. L., (2006), “Ethical leadership: A review and future directions”, *The Leadership Quarterly* 17 (2006) 595-616

Available from: [www.academia.edu/28988730/Ethical\\_leadership\\_A\\_review\\_and\\_future\\_directions](http://www.academia.edu/28988730/Ethical_leadership_A_review_and_future_directions)

<https://www.emeraldinsight.com> Gumuz S., Sahin F., Koksal O., (2014) “Revisiting of Theory X and Y A multilevel analysis of the effects of leaders’ managerial assumptions on followers’ attitudes” Available from:

<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/MD-06-2013-0357>

[www.academia.edu](#) Lopes N. P., Salovey P., Straus R. (2002), “Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships” Available from:

[www.academia.edu/6290006/Emotional\\_intelligence\\_personality\\_and\\_the\\_perceived\\_quality\\_of\\_social\\_relationships](http://www.academia.edu/6290006/Emotional_intelligence_personality_and_the_perceived_quality_of_social_relationships)

<http://www.oagiosdimitrios.gr/index.php/2016-09-02-08-31-22>

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται στα πλαίσια ερευνητικής εργασίας που διεξάγεται από τη φοιτήτρια Απιδοπούλου Αγγελική στο Π.Μ.Σ. «Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας» του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Η έρευνα διεξάγεται για την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Αποτελεσματική ηγεσία στο χώρο της υγείας. Μελέτη περίπτωσης Γ.Ν.Θ. Ο ΑΓΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ». Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν ανωνύμως και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Σας παρακαλώ αφιερώστε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας για να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις. Σημειώστε την απάντηση για κάθε ερώτηση που προσεγγίζει περισσότερο την άποψή σας σχετικά με αυτήν.

## Α. Δημογραφικά στοιχεία

## 1. Φύλο

i. Γυναίκα ii. Άντρας 

## 2. Ηλικία

i. 25-35 ii. 36-45 iii. 46-55 iv. >56 

## 3. Επίπεδο εκπαίδευσης

i. Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (ΔΕ) ii Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΤΕ/ΠΕ) iii Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου iv Κάτοχος διδακτορικού τίτλου 

## 4. Συνολικά έτη υπηρεσίας

i. 1-10 ii. 11-20 iii. 21-30 iv. >31



Σας ζητείται να κρίνεται πόσο συχνά ο προϊστάμενός σας, εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές.

Ο/η προϊστάμενός μου....

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	1	2	3	4	5
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν είναι κατάλληλα.	1	2	3	4	5
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	1	2	3	4	5
4. Εστιάζει την προσοχή του/ της σε παρατυπίες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα πρότυπα.	1	2	3	4	5
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	1	2	3	4	5
6. Μιλάει για τις πιο σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις του/της.	1	2	3	4	5
7. Είναι απών όταν τον χρειαζόμαστε.	1	2	3	4	5
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	1	2	3	4	5

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	1	2	3	4	5
10. Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	1	2	3	4	5
11. Δηλώνει σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	1	2	3	4	5
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	1	2	3	4	5
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	1	2	3	4	5
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	1	2	3	4	5
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	1	2	3	4	5
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	1	2	3	4	5
17. Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάχνεις»	1	2	3	4	5

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	1	2	3	4	5
19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	1	2	3	4	5
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.	1	2	3	4	5
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό μου.	1	2	3	4	5
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/ της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	1	2	3	4	5
23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	1	2	3	4	5
24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	1	2	3	4	5
25. Επιδεικνύει αίσθηση δύναμης και αυτοπεποίθησης.	1	2	3	4	5

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	1	2	3	4	5
27. Μου επιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα πρότυπα.	1	2	3	4	5
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	1	2	3	4	5
29. Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	1	2	3	4	5
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	1	2	3	4	5
31. Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.	1	2	3	4	5
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	1	2	3	4	5
33. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα περιστατικά.	1	2	3	4	5
34. Τονίζει τη σημασία της ύπαρξης μιας συλλογικής αίσθησης αποστολής.	1	2	3	4	5

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
35. Εκφράζει την ικανοποίηση του/της όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες.	1	2	3	4	5
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	1	2	3	4	5
37. Είναι αποτελεσματική στην κάλυψη των αναγκών που σχετίζονται με την εργασία.	1	2	3	4	5
38. Χρησιμοποιεί μεθόδους ηγεσίας που με ικανοποιούν.	1	2	3	4	5
39. Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.	1	2	3	4	5
40. Με οδηγεί να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.	1	2	3	4	5
41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	1	2	3	4	5
42. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	1	2	3	4	5
43. Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.	1	2	3	4	5
44. Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	1	2	3	4	5

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
45.Είναι αποτελεσματικός/η στην αντιμετώπιση οργανωτικών απαιτήσεων.	1	2	3	4	5

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ**

