



ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΚΑΙ
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΩΝ**

Της

ΕΥΦΗΜΙΑΣ ΤΣΑΚΑΛΙΔΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Απρίλιος 2023

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός: Το στυλ ηγεσίας στους νοσοκομειακούς οργανισμούς έχει βρεθεί πως επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Ωστόσο, δεν έχει δοθεί έμφαση στην εξέταση του αντίκτυπου της χαρισματικής ηγεσίας στην απόδοσή τους στο ελληνικό πλαίσιο και αξίζει να μελετηθεί. Σκοπός της έρευνας είναι να εξεταστεί ο ρόλος της χαρισματικής ηγεσίας στα εργασιακά και οργανωσιακά αποτελέσματα των ελληνικών δημοσίων νοσοκομείων.

Υλικό και μέθοδος: Η ποσοτική μέθοδος με τη χρήση ερωτηματολογίου αυτό-αναφοράς χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε εξετάζει συνολικά επτά μεταβλητές, μέσω της πενταβάθμιας κλίμακας Likert. Οι μεταβλητές που συσχετίστηκαν με την χαρισματική ηγεσία είναι η εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή δέσμευση, το ηθικό κλίμα, η ενδυνάμωση, η οργανωσιακή δέσμευση και η οργανωσιακή ιθαγένεια. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 173 επαγγελματίες υγείας δημοσίων νοσοκομείων της χώρας.

Αποτελέσματα: Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της χαρισματικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση, το ηθικό κλίμα, την εργασιακή δέσμευση, την ενδυνάμωση και την οργανωσιακή ιθαγένεια, αλλά δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης.

Συμπεράσματα: Εξαιτίας των προκλήσεων που αντιμετωπίζει το δημόσιο σύστημα υγείας της Ελλάδας κρίνεται απαραίτητο να δοθεί έμφαση στη χαρισματική ηγεσία, ιδίως μέσω της ανάληψης πρωτοβουλιών για την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης. Σε αυτό το πλαίσιο σημαντική είναι η εκπαίδευση των ηγετών. Ωστόσο, περαιτέρω έρευνες σε πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού και διερεύνηση και άλλων παραμέτρων για την απόδοση των εργαζομένων είναι απαραίτητες.

Λέξεις-κλειδιά: χαρισματική ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, δημόσιοι νοσηλευτικοί οργανισμοί, Ελλάδα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	8
2.1 Η έννοια της ηγεσίας.....	8
2.2 Προσεγγίσεις ηγεσίας.....	13
2.3 Στυλ ηγεσίας.....	27
2.4 Χαρισματική ηγεσία.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	52
4.1 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων	52
4.2 Εργαλεία μέτρησης	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	63
5.1 Περιγραφική στατιστική	63
5.2 Επαγωγική στατιστική	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	72
6.1 Συζήτηση αποτελεσμάτων και τελικά συμπεράσματα.....	72
6.2 Προτάσεις πρακτικής εφαρμογής.....	74
6.3 Περιορισμοί και προτάσεις περαιτέρω έρευνας.....	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	76
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	85

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 Ηγεσία vs. Διοίκηση.....	10
Πίνακας 2.2 Σύνοψη των προσεγγίσεων ηγεσίας.....	23
Πίνακας 2.3 Στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας και αντίστοιχες συμπεριφορές του ηγέτη	29
Πίνακας 2.4 Μεμονωμένη vs. Ομαδική ηγεσία.....	34
Πίνακας 4.1 Μεταβλητές ερωτηματολογίου	60
Πίνακας 4.2 Έλεγχος αξιοπιστίας δεδομένων	62
Πίνακας 5.1 Περιγραφικά μέτρα μεταβλητών της έρευνας.....	63
Πίνακας 5.2 Περιγραφικά μέτρα της μεταβλητής ‘χαρισματική ηγεσία’	63
Πίνακας 5.3 Περιγραφικά μέτρα της μεταβλητής ‘εργασιακή ικανοποίηση’	65
Πίνακας 5.4 Περιγραφικά μέτρα της μεταβλητής ‘ηθικό κλίμα’	65
Πίνακας 5.5 Περιγραφικά μέτρα της μεταβλητής ‘εργασιακή δέσμευση’	66
Πίνακας 5.6 Περιγραφικά μέτρα της μεταβλητής ‘ενδυνάμωση’	67
Πίνακας 5.7 Περιγραφικά μέτρα της μεταβλητής ‘οργανωσιακή δέσμευση’	68
Πίνακας 5.8 Περιγραφικά μέτρα της μεταβλητής ‘οργανωσιακή ιθαγένεια’	69
Πίνακας 5.9 Συσχέτιση μεταβλητών της έρευνας	70

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1 Το Διευθυντικό Πλέγμα (Managerial Grid) των Blake και Mouton	17
Γράφημα 4.1 Φύλο ερωτηθέντων	52
Γράφημα 4.2 Ηλικία ερωτηθέντων	53
Γράφημα 4.3 Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτηθέντων.....	54
Γράφημα 4.4 Θέση ερωτηθέντων στο νοσοκομείο.....	55
Γράφημα 4.5 Καθεστώς εργασίας ερωτηθέντων	56
Γράφημα 4.6 Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας ερωτηθέντων	57
Γράφημα 4.7 Χρόνος προϋπηρεσίας ερωτηθέντων στο νοσοκομείο	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο ρόλος της ηγεσίας στην απόδοση των οργανισμών, μεταξύ των οποίων και των δημοσίων νοσοκομείων, έχει μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό στη διεθνή βιβλιογραφία. Έμφαση έχει δοθεί στο στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι ηγέτες για να έχουν θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή επίδοση και στην επίτευξη των στόχων. Αυτό οφείλεται σε δύο λόγους. Ο πρώτος είναι πως υποστηρίζεται ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ηγέτη, όπως είναι το θάρρος, η δύναμη και η πρωτοβουλία οδηγούν σε μία αποτελεσματική ηγεσία (Derueetal., 2011; Verawatia & Hartono, 2020). Ο δεύτερος είναι πως στη θεωρία έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς διάφορες προσεγγίσεις και αντίστοιχα στυλ ηγεσίας, κάθε ένα από τα οποία έχουν συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και εφαρμόζονται σε διαφορετικές καταστάσεις (Derueetal., 2011; Rogers & Reynolds, 2003; Suharyanto & Lestari, 2020; Verawatia & Hartono, 2020).

Στη βάση αυτή, ένα εκ των στυλ ηγεσίας που έχει διερευνηθεί, αν και όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό όσο άλλα, είναι η χαρισματική ηγεσία, όπου ο ηγέτης παρακινεί τους υφισταμένους να αγκαλιάσουν την κοινωνική αλλαγή, επικοινωνεί ένα όραμα, ενώ παράλληλα διαθέτει θάρρος, προθυμία για ανάληψη κινδύνων, αυτοπεποίθηση, πάθος και ενέργεια (Judgeetal., 2006; Khuong & Hoang, 2015; Rogers & Reynolds, 2003; Takala, 2005;). Εξαιτίας των χαρακτηριστικών της χαρισματικής ηγεσίας, διάφορες μελέτες έχουν εξετάσει την επίδρασή της στα οργανωσιακά αποτελέσματα.

Η χαρισματική ηγεσία είναι η διαδικασία ενθάρρυνσης ορισμένων συμπεριφορών σε άλλους μέσω της δύναμης της προσωπικότητας, της πειθούς και της επικοινωνίας. Συνεπώς έχει ως αποτέλεσμα μία αισιόδοξη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους, τον καθορισμό ποιοτικών στόχων και την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσης, οδηγώντας στην οργανωσιακή επίδοση (Ansar, Aziz & Majeed, 2016). Σε άλλη μελέτη διαπιστώθηκε επίσης πως οι χαρισματικές συμπεριφορές ηγεσίας (μη συμβατική συμπεριφορά, στρατηγικός οραματισμός, ευαισθησία στο περιβάλλον και ευαισθησία στις ανάγκες των μελών του οργανισμού) επηρεάζουν θετικά την απόδοση του

οργανισμού (Gerges, Kamal & Mohammed, 2017). Έχει διαπιστωθεί ακόμα θετική επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση διαμέσου της συνδυασμένης επίδρασης της χαρισματικής ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας (Wilderom, vandenBerg & Wiersma, 2012), της συνδυασμένης επίδρασης της χαρισματικής ηγεσίας και της πνευματικής διέγερσης (Gitu & Awuor, 2020), διαμέσου της επίδρασης του χαρισματικού στυλ ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων (Itoya & Igbokwe, 2020; Khaibunpisa, 2022), αλλά και διαμέσου της επίδρασης της χαρισματικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων (Shah et al., 2021).

Ο ρόλος της χαρισματικής ηγεσίας στην οργανωσιακή επίδοση έχει μελετηθεί και στην περίπτωση των νοσοκομειακών οργανισμών. Οι Luu et al. (2019) βρήκαν πως η χαρισματική ηγεσία έχει άμεσο αντίκτυπο στη δημιουργικότητα της ομάδας και έμμεσο αντίκτυπο σε αυτήν μέσω της δημιουργίας ομαδικής εργασίας ως διαμεσολαβητή, καθώς αλληλοεπιδρά με τα κίνητρα της συλλογικής δημόσιας υπηρεσίας για την προώθηση της δημιουργίας ομαδικών εργασιών. Θετική επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας στη διαχείριση κρίσεων βρέθηκε στη μελέτη των Al Batniji et al. (2020) και στην αποτελεσματικότητα της άσκησης ηγεσίας στη μελέτη των Catana και Catana (2009). Παρομοίως, οι de Moura et al. (2019) διαπίστωσαν έναν θετικό αντίκτυπο της χαρισματικής ηγεσίας σε περιόδους κρίσεων και διαχείρισης αλλαγών. Επιπρόσθετα, έχει βρεθεί πως το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας συμβάλει στην ανάληψη πρωτοβουλιών από μέρους των εργαζομένων, με τον διαμεσολαβητικό ρόλο της αυτονομίας αυτών (Boerner & Dutschke, 2008).

Ωστόσο, το ζήτημα αυτό δεν έχει μελετηθεί επαρκώς στην ελληνική βιβλιογραφία. Η πανδημία Covid-19 άσκησε σημαντική πίεση στους νοσοκομειακούς οργανισμούς, αναδεικνύοντας σημαντικά προβλήματα στη λειτουργία τους, αλλά και την ανάγκη για ενθάρρυνση, υποκίνηση και υποστήριξη των επαγγελματιών υγείας. Μάλιστα, η πίεση αυτή ακολούθησε μία σημαντική περίοδο αναδιάρθρωσης των ελληνικών νοσοκομείων, με σημαντικές αλλαγές, που επηρέασαν τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων των

εργαζομένων, αλλά και την επίδοση των οργανισμών. Περαιτέρω, αναγνωρίζεται πως η πίεση από διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. ασθενείς, Υπουργείο Υγείας) για παροχή αυξημένης ποιότητας υπηρεσιών υγείας με ταυτόχρονη μείωση του κόστους και εξορθολογισμό της λειτουργίας των νοσοκομείων, συνιστούν σημαντικές προκλήσεις για το μέλλον. Εξαιτίας των ανωτέρω, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική η διερεύνηση της χαρισματικής ηγεσίας, ως προσδιοριστικός παράγοντας της εργασιακής απόδοσης και των θετικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων των δημοσίων ελληνικών νοσοκομείων.

Ως εκ τούτου, σκοπός αυτής της εργασίας είναι να εξεταστεί ο ρόλος της χαρισματικής ηγεσίας στα εργασιακά και οργανωσιακά αποτελέσματα των ελληνικών δημοσίων νοσοκομείων. Ο ρόλος αυτός θα εξεταστεί στη βάση της επίδρασης της χαρισματικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση, το ηθικό κλίμα, την εργασιακή δέσμευση, την ενδυνάμωση των εργαζομένων, την οργανωσιακή δέσμευση και τέλος την οργανωσιακή ιθαγένεια. Η έμφαση σε αυτούς τους παράγοντες οφείλεται στο ότι είναι σημαντικοί για την οργανωσιακή επίδοση και έχει βρεθεί ότι επηρεάζονται από τη χαρισματική ηγεσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Η έννοια της ηγεσίας

Η έννοια της «ηγεσίας», όπως χρησιμοποιείται σήμερα εισήχθη στη γενική βιβλιογραφία τον περασμένο αιώνα. Η ιδέα ενός χαρισματικού ατομικού ηγέτη, ικανού να προσελκύει υφισταμένους έχει δώσει τη θέση του στην επίλυση προβλημάτων με βάση την ομάδα. Αυτό το ομαδικό μοντέλο επιτυγχάνει δύο κρίσιμους στόχους: λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις επειδή οι ηγέτες ακούν και εξετάζουν την ποικιλομορφία των εισροών από συναδέλφους με διαφορετικές εμπειρίες και ιδέες και υπάρχει βελτιωμένη αποδοχή της ομαδικής απόφασης μέσω της οικοδόμησης συναίνεσης ως αποτέλεσμα της διαδικασίας συνεργασίας, ενισχύοντας έτσι τη συμμόρφωση. Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί διορατικότητα και αυτογνωσία, οργάνωση, διαρκή επικοινωνία και ενίσχυση, ικανότητα να καταλύει ένα κοινό μελλοντικό όραμα και επιτυχή στρατολόγηση οπαδών με κίνητρο για δράση. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν διαθέτουν κάποια καθορισμένη θεματική λίστα προσωπικών χαρακτηριστικών, αλλά, μάλλον, προσφέρουν υψηλή απόδοση στην αντιμετώπιση ζητημάτων οργανωσιακών καθηκόντων και προσοχή σε άτομα που ενδιαφέρονται για τις διαπροσωπικές σχέσεις (Klingborg, Moore & Varea-Hammond, 2006).

Διάφοροι μελετητές έχουν παράσχει διάφορους ορισμούς για την ηγεσία. Οι Gandolfi και Stone (2018) υποστηρίζουν ότι ο συνδυασμός πέντε στοιχείων καθιστά έναν ορισμό της ηγεσίας ως ισχυρά λειτουργικό: α) πρέπει να υπάρχουν ένας ή περισσότεροι ηγέτες, β) η ηγεσία πρέπει να έχει υφισταμένους, γ) πρέπει να είναι προσανατολισμένοι στη δράση με μια νόμιμη δ) πορεία δράσης και πρέπει να υπάρχουν ε) σκοποί και στόχοι. Στη βάση αυτή εμπίπτει και ο ορισμός για την ηγεσία ως εξής: ένα ή περισσότερα άτομα που επιλέγουν, εξοπλίζουν, εκπαιδεύουν και επηρεάζουν έναν ή περισσότερους υφισταμένους που έχουν διαφορετικά χαρίσματα, ικανότητες και δεξιότητες και προσανατολίζουν τους υφιστάμενους στην αποστολή και τους στόχους του οργανισμού, οδηγώντας τους να δαπανούν πρόθυμα και με ενθουσιασμό πνευματική, συναισθηματική

και σωματική ενέργεια σε μια συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη της οργανωσιακής αποστολής και των οργανωσιακών στόχων. Αυτός ο ορισμός καταδεικνύει ότι η ηγεσία δεν είναι μονοδιάστατη, αλλά αντίθετα απαιτεί βαθιά κατανόηση του ρόλου των ανθρώπων στην τελική επιτυχία της αποστολής και του οράματος του οργανισμού (Gandolfi & Stone, 2018).

Οι περισσότεροι ορισμοί συγκλίνουν στο ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής στην οποία ο ηγέτης απαιτεί την πρόθυμη συμμετοχή των υφισταμένων σε μια προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Η ηγεσία αντιπροσωπεύει την ικανότητα άσκησης επιρροής σε άτομα και ομάδες, κατευθύνοντας τις προσπάθειές τους προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής κατά την οποία ο ηγέτης επιδιώκει την εθελοντική συμμετοχή των υφισταμένων ως ανταμοιβή για την επίτευξη των στόχων. Έχει οριστεί και ως μια αμοιβαία δράση μεταξύ των ανθρώπων που εκδηλώνεται σε συγκεκριμένες συνθήκες μέσω της διαδικασίας επικοινωνίας και επικεντρώνεται στην επιλογή ενός συγκεκριμένου στόχου ή στόχων. Σύμφωνα με έναν άλλον ορισμό, η ηγεσία είναι η ικανότητα να χρησιμοποιεί κανείς αποτελεσματικά όλους τους υπάρχοντες πόρους δύναμης για να μετατρέψει ένα όραμα που σκέφτεται για τους άλλους σε πραγματικότητα. Έτσι, είναι μια διαδικασία που επηρεάζει τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας στις προσπάθειές της, για την καθιέρωση και την επίτευξη του στόχου που έχει τεθεί (Nedelcu, 2018).

Η ηγετική βάση είναι το ομαδικό πνεύμα, η επιθυμία των ανθρώπων να σκέφτονται, να αισθάνονται και να ενεργούν αρμονικά, προκειμένου να επιτύχουν έναν κοινό στόχο. Το ομαδικό πνεύμα είναι το αποτέλεσμα τεσσάρων διαδικασιών: α) δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων ατόμων, β) καθιέρωση σαφούς αποστολής και στόχων τους οποίους τηρούν αυτοί οι άνθρωποι, γ) ανάπτυξη των συμμετοχικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων, δ) ισχυρό κίνητρο για τη μεγιστοποίηση της συνεισφοράς του ατόμου στην επίτευξη κοινών στόχων. Η ηγεσία περιλαμβάνει την εξάσκηση ορισμένων ικανοτήτων, και συγκεκριμένα: α) την ικανότητα κατανόησης ότι

οι άνθρωποι έχουν διαφορετικά κίνητρα σε διαφορετικές περιστάσεις και στιγμές, β) την ικανότητα εκπαίδευσης των υφισταμένων να εστιάζουν τις προσπάθειές τους στην ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου, γ) την ικανότητα ενέργειας με τρόπο που να υποκινεί ο ηγέτης και να προκαλεί την απόκριση των υφισταμένων (Nedelcu, 2018).

Ενώ υπάρχει ευρέως διαδεδομένη συμφωνία ότι τόσο οι ηγετικές όσο και οι διοικητικές δεξιότητες είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση της αλλαγής και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, υπάρχει μία σαφής διάκριση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης. Μια λεπτομερής περιγραφή των χαρακτηριστικών ηγεσίας και διοίκησης παρέχεται στον πιο κάτω πίνακα (Klingborg et al., 2006).

Πίνακας 2.1 Ηγεσία vs. Διοίκηση

	Ηγεσία	Διοίκηση
Ορισμός	Οι προσανατολισμένες στη διαδικασία, μη ειδικές πρακτικές αμφισβήτησης της διαδικασίας, έμπνευσης ενός κοινού οράματος, επιτρέποντας στους άλλους να δράσουν, και διαμορφώνοντας τον τρόπο και ενθαρρύνοντας τα άτομα	Η εφαρμογή εκείνων των καθηκόντων που είναι προσανατολισμένα στην εργασία που διευκολύνουν, υποστηρίζουν και κατευθύνουν την έγκαιρη και αποτελεσματική συντήρηση των λειτουργιών
Αποτελέσματα	Καθορισμός του τι πρέπει να γίνει: συστηματική αλλαγή, μετασχηματισμός,	Ολοκλήρωση και καλή εκτέλεση: Αποτελεσματική, αποδοτική ολοκλήρωση του

Χαρακτηριστικά

αλλαγές παραδειγμάτων, προϊόντος εργασίας, σημαντικές βελτιώσεις ή συντήρηση των λειτουργιών καινοτομία, νέα και με έμφαση στην ποιότητα προστιθέμενη αξία προς ή του προϊόντος από τον οργανισμό

Ένας κριτικός στοχαστής, Αποτελεσματικός, ένας ριψοκίνδυνος, ένας προσανατολισμένος στη οραματιστής, καινοτόμος, λεπτομέρεια, καλός θαρραλέος, δημιουργικός, εκπρόσωπος, οργανωμένος, με προοπτική σκέψη, επίμονος, διοικητικός. ανοιχτός στην αλλαγή, ικανός να μάθει από την αποτυχία και να την ξεπεράσει. Ένας δημιουργός ομάδας, ένας συνεχής εκπαιδευόμενος, ικανός να τα πάει καλά με τους ανθρώπους. Ειλικρινής, αξιόπιστος, ικανός, εκπαιδευόμενος, ικανός να υποστηρικτικός, δίκαιος, τα πάει καλά με τους συνεργάσιμος, με σεβασμό, ανθρώπους. Ειλικρινής, κίνητρο, με γνώμονα τις αξιόπιστος, ικανός, αξίες, εμπνευσμένος, υποστηρικτικός, δίκαιος, ανθεκτικός, υπομονετικός, συνεργάσιμος, με σεβασμό, επίμονος, αξιόπιστος, κίνητρο, με γνώμονα τις ισορροπημένος, αξίες, εμπνευσμένος, συναισθηματικά ώριμος. ανθεκτικός, υπομονετικός, επίμονος, αξιόπιστος, ισορροπημένος,

Εύρος εφαρμογής	<p>συναισθηματικά ώριμος.</p> <p>Επικεντρώνεται στη Οργανωτική εστίαση, μελλοντική σκέψη και ανάπτυξη πολιτικής και μακροπρόθεσμο ορίζονται συμμόρφωση, συντήρηση, Στρατηγικός οραματισμός υποστήριξη και εφαρμογή και σχεδιασμός που απαιτεί συστημάτων, σταδιακά διορατικότητα, περίπλοκες εστιασμένες βελτιώσεις επιλογές και λήψη αποφάσεων, δημιουργία μιας νέας τάξης, διευκόλυνση της κίνησης προς έναν τελικό στόχο</p>
Αλληλεπίδραση	<p>Παρακινεί και εμπνέει, Εστίαση στην ατομική δημιουργεί δυνατότητες σε απόδοση και τα εργασιακά άλλους, δημιουργεί ένα αποτελέσματα, διατηρεί ένα περιβάλλον που προάγει τη παραγωγικό περιβάλλον μάθηση, τη συνεργασία και εργασίας</p> <p>τη ρευστή ομαδική εργασία και προσελκύει άτομα με Δημιουργίας ομάδων και υψηλές επιδόσεις αποτελεσματικής λειτουργίας</p> <p>Δημιουργίας ομάδων και αποτελεσματικής λειτουργίας</p>
Ωθηση	<p>Αυτοκατευθυνόμενος, Ημερολόγια, οδηγίες, περιστασιακός, προγραμματισμός, έθιμο</p>

ευκαιριακός, αυθόρμητος, και κουλτούρα, προθεσμίες
μπορεί να είναι θαρραλέος
μπροστά σε αβέβαια
αποτελέσματα

2.2 Προσεγγίσεις ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας έχει μεταβληθεί κατά τη διάρκεια του 19^{ου} και ιδίως του 20^{ου} αιώνα. Συγκεκριμένα, υπήρξε αρχικά η έννοια του «command-and-control» που επικράτησε στη δεκαετία του 1980, η οποία ακολουθήθηκε από το «power-and-track» μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 2000 και, τέλος, το «connect-and-nurture», το οποίο είναι η τρέχουσα προσέγγιση. Η αλλαγή αυτή έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη διαφόρων προσεγγίσεων ηγεσίας (Gandolfi & Stone, 2018). Έτσι, οι πρώτες θεωρίες ηγεσίας βασίζονταν στην υπόθεση ότι η καλή ηγεσία βασιζόταν σε εγγενή χαρακτηριστικά του ηγέτη. Αυτό οδήγησε στην ιδέα ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται. Ωστόσο, ο ψυχολόγος Kurt Lewin εισήγαγε στα τέλη της δεκαετίας του 1930 την ιδέα ότι για να γίνει κάποιος ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να έχει γεννηθεί ηγέτης. Αμέσως παρακάτω παρέχεται μία αναλυτική επισκόπηση της εξέλιξης των διαφόρων προσεγγίσεων ηγεσίας (Benmira & Agboola, 2021; Bolden et al., 2003; Khan, Nawaz & Khan, 2016; Kolzow, 2014).

Εποχή χαρακτηριστικών: Θεωρία του Great Man (δεκαετία 1840) και θεωρίες χαρακτηριστικών (1930-1940).

Τον 19ο αιώνα, η έρευνα για την ηγεσία επικεντρώθηκε στα εγγενή χαρακτηριστικά ενός ηγέτη και στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και άλλων ιδιοτήτων των αποτελεσματικών ηγετών. Η βασική πεποίθηση της θεωρίας του Great Man είναι ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται ή εκπαιδεύονται. Συνεπώς, μόνο λίγα, πολύ σπάνια, άτομα διαθέτουν τα μοναδικά χαρακτηριστικά για να είναι αποτελεσματικοί ηγέτες. Θεωρήθηκε ότι αυτά τα άτομα ήταν φυσικά γεννημένοι ηγέτες με έμφυτα χαρακτηριστικά ηγεσίας, τα οποία τους επέτρεψαν να καθοδηγούν άτομα. Η

θεωρία του Great Man στη συνέχεια εξελίχθηκε στις θεωρίες χαρακτηριστικών (trait theories). Οι θεωρίες χαρακτηριστικών υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες μπορούν να γεννηθούν ή να γίνουν: τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ηγετών μπορούν είτε να κληρονομηθούν είτε να αποκτηθούν μέσω της εκπαίδευσης και της πρακτικής. Ο στόχος ήταν να εντοπιστεί ο σωστός συνδυασμός χαρακτηριστικών που καθιστούν έναν αποτελεσματικό ηγέτη και εστίαση έγινε στη μελέτη των ψυχικών, κοινωνικών και σωματικών χαρακτηριστικών των ηγετών. Ωστόσο, ένα συνεπές σύνολο χαρακτηριστικών δεν παρήχθη και μέχρι το 1950, φάνηκε ότι υπήρχε μικρό πλεονέκτημα στη συνέχιση αυτής της προσέγγισης και ως εκ τούτου εγκαταλείφθηκε. Σήμερα, τα ψυχομετρικά εργαλεία είναι ένα παράδειγμα αρχών της θεωρίας χαρακτηριστικών στην πράξη και χρησιμοποιούνται συχνά στην πρόσληψη προσωπικού. Αυτά τα εργαλεία υπογραμμίζουν βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και χρησιμοποιούνται για προσωπική απόδοση και ανάπτυξη ομάδας.

Το πρόβλημα με την προσέγγιση χαρακτηριστικών έγκειται στο γεγονός ότι εντοπίστηκαν σχεδόν τόσα χαρακτηριστικά όσες και οι μελέτες που πραγματοποιήθηκαν. Μετά από αρκετά χρόνια τέτοιας έρευνας, έγινε φανερό ότι δεν μπορούσαν να εντοπιστούν σταθερά χαρακτηριστικά. Αν και ορισμένα χαρακτηριστικά βρέθηκαν σε σημαντικό αριθμό μελετών, τα αποτελέσματα ήταν γενικά ασαφή. Μερικοί ηγέτες μπορεί να είχαν ορισμένα χαρακτηριστικά, αλλά η απουσία τους δεν σήμαινε απαραίτητα ότι το άτομο δεν ήταν ηγέτης. Αν και υπήρχε μικρή συνέπεια στα αποτελέσματα των διαφόρων μελετών χαρακτηριστικών, ωστόσο, ορισμένα χαρακτηριστικά εμφανίστηκαν πιο συχνά από άλλα, όπως: τεχνικές δεξιότητες, φιλικότητα, κίνητρο εργασίας, υποστήριξη ομαδικής εργασίας, κοινωνική ικανότητα, συναισθηματικός έλεγχος, διοικητική ικανότητα, γενικό χάρισμα και ευφυΐα. Από αυτά, το πιο ευρέως εξεταζόμενο τείνει να είναι το «χάρισμα».

Συμπεριφορική εποχή: συμπεριφορική θεωρία (1940-1950).

Η θεωρία της συμπεριφοράς (behavioural theory) εξελίχθηκε από τις θεωρίες χαρακτηριστικών και ισχυρίζεται ότι οι ηγέτες δημιουργούνται σε μεγάλο βαθμό, αντί να γεννιούνται και ότι συγκεκριμένες συμπεριφορές μπορούν να απορρέουν από τη μάθηση για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική ηγεσία. Δίνεται έμφαση στην πραγματική συμπεριφορά του ηγέτη και όχι στα γνωρίσματα ή τα χαρακτηριστικά του, αλλά αγνοείται σε μεγάλο βαθμό η κατάσταση και το περιβάλλον του ηγέτη. Η έρευνα σε αυτόν τον τομέα οδήγησε στην ομαδοποίηση διαφορετικών μοτίβων συμπεριφοράς και την επισήμανσή τους ως στυλ. Αυτή έγινε μια διαδεδομένη προσέγγιση στην εκπαίδευση διαχείρισης, με την πιο γνωστή να είναι το Διευθυντικό Πλέγμα των Blake και Mouton και τη θεωρία X και Y του McGregor.

Η θεωρία X και Y του McGregor αποτελεί μία σημαντική οπτική της ηγεσίας στη συμπεριφορική προσέγγιση. Ο McGregor συνόψισε δύο αντικρουόμενες ομάδες υποθέσεων:

Οι ηγέτες της Θεωρίας X πιστεύουν ότι: α) ο μέσος άνθρωπος έχει μια εγγενή αντιπάθεια για τη δουλειά και θα την αποφύγει αν είναι δυνατόν, β) εξαιτίας αυτού του ανθρώπινου χαρακτηριστικού, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να εξαναγκαστούν, να ελέγχονται, να κατευθύνονται ή να απειλούνται με τιμωρία για να τους κάνουν να καταβάλουν επαρκή προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, γ) ο μέσος άνθρωπος προτιμά να κατευθύνεται, επιθυμεί να αποφύγει την ευθύνη, έχει σχετικά λίγη φιλοδοξία και επιθυμεί περισσότερο από οτιδήποτε την ασφάλεια.

Οι ηγέτες της θεωρίας Y πιστεύουν ότι: α) η δαπάνη σωματικής και πνευματικής προσπάθειας στην εργασία είναι τόσο φυσική όσο το παιχνίδι ή η ανάπαυση και ο μέσος άνθρωπος, υπό κατάλληλες συνθήκες, μαθαίνει όχι μόνο να αποδέχεται αλλά και να αναζητά την ευθύνη, β) οι άνθρωποι θα χρησιμοποιούν την αυτοκατεύθυνση και τον αυτοέλεγχο για να επιτύχουν στόχους στους οποίους έχουν δεσμευτεί, γ) η ικανότητα άσκησης σχετικά υψηλού επιπέδου φαντασίας, ευρηματικότητας και δημιουργικότητας

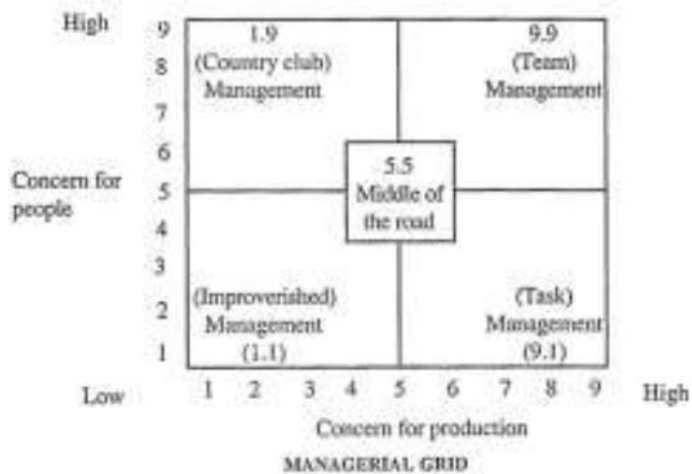
στην επίλυση οργανωτικών προβλημάτων είναι ευρέως, όχι στενά, κατανεμημένη στον πληθυσμό και οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου χρησιμοποιούνται μόνο εν μέρει υπό τις συνθήκες της σύγχρονης ζωής.

Το Διευθυντικό Πλέγμα των Blake και Mouton παρουσιάζεται ως παράδειγμα στα πολυάριθμα προγράμματα κατάρτισης ηγεσίας, τα οποία περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων και συμπεριφορών, υποστηρίζοντας έτσι την πεποίθηση ότι η ηγεσία μαθαίνεται σε μεγάλο βαθμό. Το διευθυντικό πλέγμα αναπτύχθηκε από τον Αμερικανό θεωρητικό διαχείρισης Robert R. Blake και τη θεωρητική Jane Mouton το 1964 (Islam & Bhattacharjee, 2019). Το Blake Mouton Managerial Grid of Leadership είναι ένα μοντέλο συμπεριφοράς ηγεσίας όπου οι συμπεριφορικές θεωρίες ηγεσίας αναπτύσσονται με επιστημονική ανασκόπηση των συμπεριφορών των ηγετών και τις επιπτώσεις τους στο προσωπικό και το περιβάλλον. Από την άποψη της «ανησυχίας για τους ανθρώπους» και της «ανησυχίας για την παραγωγή» αυτό το μοντέλο διαχείρισης πλέγματος υποδεικνύει διαφορετικούς τύπους ηγεσίας. Ο Blake και ο Mouton απεικόνισαν και κατέδειξαν τις δύο συμπεριφορικές διαστάσεις της ηγεσίας που είναι η «ανησυχία για τους ανθρώπους» στον «κάθετο» και η «ανησυχία για την παραγωγή» στον «οριζόντιο» άξονα μέσα σε αυτό το μοντέλο πλέγματος. Αυτό το μοντέλο κατηγοριοποιεί τους ηγέτες σε μία από τις 81 πιθανές κατηγορίες προσθέτοντας δύο επιπλέον στυλ ηγεσίας καθώς και το στοιχείο της ανθεκτικότητας. Το μοντέλο βασίζεται σε δύο συμπεριφορικές διαστάσεις:

α) Ανησυχία για τους ανθρώπους: Ο βαθμός σε περιόδους λήψης απόφασης για τον καλύτερο τρόπο επίτευξης μιας εργασίας εστιάζοντας στις ανάγκες των μελών της ομάδας, στα ενδιαφέροντά τους και σε τομείς προσωπικής ανάπτυξης.

β) Ανησυχία για την παραγωγή: Ο βαθμός σε περιόδους λήψης απόφασης για τον καλύτερο τρόπο επίτευξης μιας εργασίας λαμβάνοντας υπόψη την υψηλή παραγωγικότητα, τους συγκεκριμένους στόχους και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Σχήμα 2.1 Το Διευθυντικό Πλέγμα (Managerial Grid) των Blake και Mouton



Πηγή: Islam & Bhattacharjee, 2019

Οι πέντε τύποι ηγεσίας που προκύπτουν έχουν ως εξής (Islam & Bhattacharjee, 2019):

Συναδελφικός (Country Club Style Leadership) (1,9): ο ηγέτης ανησυχεί για τα συναισθήματα και τις ανάγκες των υφισταμένων. Σε αυτό το περιβάλλον, η «ανησυχία για τους ανθρώπους» είναι υψηλή (9) και η «ανησυχία για την παραγωγή» είναι χαμηλή (1). Οι ηγέτες δίνουν μεγάλη σημασία στην ασφάλεια και την ευημερία των εργαζομένων και ελπίζουν ότι αυτά θα επιταχύνουν την απόδοση και την παραγωγικότητα του οργανισμού. Ομοίως, αυτός ο ηγέτης είναι ουσιαστικά ανίσχυρος να ασκήσει περισσότερες πειθαρχικές και νόμιμες εξουσίες. Σε αυτήν την κατάσταση, η παραγωγικότητα μπορεί να ζημιωθεί από την έλλειψη προσοχής και ανταπόκρισης στα καθήκοντα.

Απολυταρχικός / Αυταρχικός (Produce or Perish Leadership) (9,1): η μέριμνα για την παραγωγή τίθεται ως μοναδικός στόχος. Ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος στην εργασία και δεν ενδιαφέρεται καθόλου για τους υφισταμένους. Υπάρχει πολύ λίγη προσοχή στις ανάγκες και τα συναισθήματα των εργαζομένων τους εκτός από ελάχιστη ή

καθόλου αποζημίωση για τη συνεργασία. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται αναλώσιμοι πόροι όπως το αυταρχικό στυλ από τη θεωρία McGregor X.

Αδιάφορος / Ανεύθυνος (Improverished Leadership) (1,1): είναι μια σκληρή προσέγγιση όπου ο ηγέτης δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για τους ανθρώπους όσο και για την παραγωγή. Γενικά οι ηγέτες εφαρμόζουν αυτό το στυλ για να διατηρήσουν τη θέση εργασίας και την προϋπηρεσία, αμύνονται αποφεύγοντας να μπουν σε δύσκολη κατάσταση. Οι ηγέτες είναι ως επί το πλείστον αναποτελεσματικοί επειδή δεν ενδιαφέρονται να δημιουργήσουν σύστημα και περιβάλλον για την παραγωγή και την ικανοποίηση των εργαζομένων αντίστοιχα. Άρα, ο χώρος εργασίας θα είναι τόπος δυσαρμονίας, αποδιοργάνωσης και δυσαρέσκειας.

Ομαδικός ή δημοκρατικός (Team Leadership) (9,9): οι ηγέτες δίνουν μεγάλη προσοχή τόσο στους ανθρώπους όσο και στην παραγωγή. Ως αποτέλεσμα, το κίνητρο είναι ιδιαίτερα υψηλό. Η ομαδική εργασία και οι δεσμεύσεις ενθαρρύνονται πάντα από τους ηγέτες μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό το στυλ υπογραμμίζει στη δημιουργία των συναισθημάτων των εργαζομένων: ότι η εταιρεία είναι μέρος της οικογένειάς τους και παρέχει καλύτερη κατανόηση του σκοπού των στόχων του οργανισμού και της παραγωγής. Ο ηγέτης προσπαθεί πάντα να δημιουργεί ένα υγιές περιβάλλον εργασίας λαμβάνοντας υπόψη το σεβασμό, τα συναισθήματα και τα συναισθήματα των υφισταμένων.

Ηγέτης μέσης οδού (Middle of the Road) (5,5): είναι ένα είδος ρεαλιστικού μέσου με ισορροπημένο και συμβιβασμένο στυλ χωρίς φιλοδοξίες. Οι ηγέτες προσπαθούν να εξισορροπήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων και τους ανταγωνιστικούς στόχους. Υπάρχει επίσης προσοχή τόσο στους ανθρώπους όσο και στην παραγωγή. Κατά τη διάρκεια της συναλλαγής με υφισταμένους, οι ηγέτες θέλουν να χαλαρώνουν και να μοιράζονται συζητήσεις, ενισχύουν τη λογοδοσία για τη λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή στην ομάδα.

Εποχή καταστάσεων: θεωρίες ενδεχομένων και καταστάσεων (1960).

Αργότερα αναγνωρίστηκε ότι το περιβάλλον διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δυναμική ηγέτη-υφισταμένου και αυτή η πεποίθηση κυριάρχησε στην εποχή των ενδεχομένων και καταστάσεων (contingent and situational theories). Όπως υποδηλώνει το όνομα, η εποχή των καταστάσεων επικεντρώνεται στην ηγεσία σε συγκεκριμένες καταστάσεις, παρά στα χαρακτηριστικά ή τις συμπεριφορές των ηγετών. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογήσουν το πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν και στη συνέχεια να αποφασίσουν ποιο στυλ θα «ταιριάζει» καλύτερα στην κατάσταση. Επειδή το καλύτερο στυλ εξαρτάται από την κατάσταση, αυτή η προσέγγιση είναι γνωστή ως η θεωρία έκτακτης ανάγκης της ηγεσίας / ενδεχομενική ηγεσία (contingency theory of leadership). Ο Fred Fiedler ανέπτυξε μια από τις πρώτες θεωρίες έκτακτης ανάγκης για την ηγεσία. Η θεωρία του εστιάζει στη σημασία του πλαισίου στην αποτελεσματική ηγεσία και υποστηρίζει την πεποίθηση ότι δεν υπάρχει ένα καλύτερο σύνολο ηγετικών χαρακτηριστικών ή συμπεριφορών. Ωστόσο, ο Fiedler υποστηρίζει ότι επειδή το στυλ ενός ηγέτη είναι σταθερό, θα πρέπει να τεθεί σε καταστάσεις που ταιριάζουν καλύτερα με το στυλ του. Αυτό σημαίνει ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη καθορίζεται από το πόσο καλά ταιριάζει το στυλ ηγεσίας τους σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο.

Η θεωρία έκτακτης ανάγκης του Fiedler υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει κανένας καλύτερος τρόπος για να ηγηθούν οι ηγέτες: οι καταστάσεις θα δημιουργήσουν διαφορετικές απαιτήσεις στυλ ηγεσίας. Η λύση σε μια διαχειριστική κατάσταση εξαρτάται από τους παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση. Ο Fiedler εξέτασε τρεις καταστάσεις που θα μπορούσαν να καθορίσουν την προϋπόθεση ενός ηγετικού καθήκοντος: α) Σχέσεις μελών ηγετών, β) Δομή εργασιών, γ) Ισχύς θέσης. Στη βάση αυτή οι ηγέτες διακρίνονται ως προς το αν ήταν προσανατολισμένοι στη σχέση ή στο έργο. Οι διευθυντές που είναι προσανατολισμένοι σε καθήκοντα τείνουν να τα πηγαίνουν καλύτερα σε καταστάσεις που έχουν καλές σχέσεις ηγέτη-μέλους, δομημένα καθήκοντα και είτε αδύναμη είτε ισχυρή δύναμη θέσης. Οι ηγέτες που προσανατολίζονται στις σχέσεις τα καταφέρνουν

καλύτερα σε όλες τις άλλες καταστάσεις. Έτσι, μια δεδομένη κατάσταση μπορεί να απαιτεί διαφορετικό στυλ ή έναν ηγέτη που θα μπορούσε να αναλάβει διαφορετικό στυλ για μια διαφορετική κατάσταση. Αυτές οι περιβαλλοντικές μεταβλητές συνδυάζονται σε ένα σταθμισμένο άθροισμα σε ένα συνεχές από «ευνοϊκή» στο ένα άκρο και «μη ευνοϊκή» στο άλλο. Το στυλ με γνώμονα την εργασία είναι προτιμότερο στα σαφώς καθορισμένα άκρα των «ευνοϊκών» και «μη ευνοϊκών» περιβαλλόντων, αλλά ο προσανατολισμός της σχέσης υπερέχει στη μέση λύση. Μια άλλη πτυχή της θεωρίας του μοντέλου έκτακτης ανάγκης είναι ότι οι σχέσεις ηγέτη-μέλους, η δομή των εργασιών και η ισχύς θέσης υπαγορεύουν τον έλεγχο της κατάστασης ενός ηγέτη. Οι σχέσεις ηγέτη-μέλους συνδέεται με την πίστη, την αξιοπιστία και την υποστήριξη που λαμβάνει ο ηγέτης από τους εργαζομένους. Η ισχύς θέσης μετρά την εξουσία που ο ηγέτης αντιλαμβάνεται ότι ο οργανισμός του παρέχει με σκοπό να κατευθύνει, να επιβραβεύει και να τιμωρεί τους υφισταμένους. Η ικανότητα τοποθέτησης των στελεχών εξαρτάται από την αφαίρεση (ευνοϊκή) ή αύξηση (μη ευνοϊκή) της εξουσίας λήψης αποφάσεων των εργαζομένων. Ο ηγέτης στυλ με κίνητρο εργασίας βιώνει υπερηφάνεια και ικανοποίηση για την ολοκλήρωση της εργασίας για τον οργανισμό, ενώ το στυλ με κίνητρο τη σχέση επιδιώκει να οικοδομήσει διαπροσωπικές σχέσεις και να επεκτείνει επιπλέον βοήθεια για την ανάπτυξη της ομάδας στον οργανισμό.

Το μοντέλο ηγεσίας Hersey-Blanchard εντάσσεται επίσης στη συμπεριφορική προσέγγιση. Αυτό το μοντέλο υποστηρίζει ότι τα αναπτυξιακά επίπεδα των υφισταμένων ενός ηγέτη διαδραματίζουν τον μεγαλύτερο ρόλο στον καθορισμό των στυλ ηγεσίας (συμπεριφορές ηγετών) που είναι πιο κατάλληλα. Η θεωρία τους βασίζεται στο ποσό της κατεύθυνσης (συμπεριφορά εργασίας) και της κοινωνικο-συναίσθηματικής υποστήριξης (συμπεριφορά σχέσης) που πρέπει να παρέχει ένας ηγέτης δεδομένης της κατάστασης και του «επιπέδου ωριμότητας» των οπαδών. Η συμπεριφορά εργασίας είναι ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης εμπλέκεται στη διατύπωση των καθηκόντων και των ευθυνών σε ένα άτομο ή μία ομάδα. Στη συμπεριφορά εργασίας, ο ηγέτης εμπλέκεται σε μονόδρομη επικοινωνία. Η συμπεριφορά των σχέσεων είναι ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης εμπλέκεται σε αμφίδρομες ή πολύπλευρες επικοινωνίες, κάτι που περιλαμβάνει

συμπεριφορές ακρόασης, διευκόλυνσης και υποστήριξης. Στη συμπεριφορά σχέσεων ο ηγέτης εμπλέκεται σε αμφίδρομη επικοινωνία παρέχοντας κοινωνικο-συναίσθηματική υποστήριξη. Η ωριμότητα είναι η προθυμία και η ικανότητα ενός ατόμου να αναλάβει την ευθύνη να κατευθύνει τη δική του συμπεριφορά. Οι άνθρωποι τείνουν να έχουν διαφορετικούς βαθμούς ωριμότητας, ανάλογα με το συγκεκριμένο έργο, τη λειτουργία ή τον στόχο που ένας ηγέτης προσπαθεί να επιτύχει μέσω των προσπαθειών του.

Για τον Blanchard, η βασική μεταβλητή της κατάστασης, κατά τον καθορισμό του κατάλληλου στυλ ηγεσίας, είναι η ετοιμότητα ή το αναπτυξιακό επίπεδο των υφισταμένων. Ως αποτέλεσμα, προκύπτουν τέσσερα στυλ ηγεσίας: α) Καθοδηγητικό (Directing), όπου ο ηγέτης παρέχει σαφείς οδηγίες και συγκεκριμένη κατεύθυνση και ταιριάζει καλύτερα με χαμηλό επίπεδο ετοιμότητας υφισταμένων, β) Ενθαρρυντικό (Coaching), όπου ο ηγέτης ενθαρρύνει την αμφίδρομη επικοινωνία και βοηθά στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και κινήτρων από την πλευρά του εργαζομένου, αν και ο ηγέτης εξακολουθεί να έχει την ευθύνη και ελέγχει τη λήψη αποφάσεων και για αυτό ταιριάζει καλύτερα με ένα μέτριο επίπεδο ετοιμότητας υφισταμένων, γ) Υποστηρικτικό (Supporting), όπου ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι μοιράζονται τη λήψη αποφάσεων και επομένως ταιριάζει καλύτερα με ένα μέτριο επίπεδο ετοιμότητας υφισταμένων, δ) Ανάθεσης (Delegating), το οποίο είναι κατάλληλο για ηγέτες των οποίων οι υφιστάμενοι είναι έτοιμοι να ολοκληρώσουν μια συγκεκριμένη εργασία και είναι ικανοί και παρακινημένοι να αναλάβουν την πλήρη ευθύνη και για αυτό συνδυάζεται καλύτερα με υψηλό επίπεδο ετοιμότητας υφισταμένων.

Μια κριτική των ανωτέρω είναι ότι οι τύποι ηγεσίας προσανατολισμένοι προς την εργασία ή τη σχέση στυλ είναι ακραία, ενώ στην πράξη η συμπεριφορά πολλών, ίσως των περισσότερων, ηγετών στις επιχειρήσεις θα είναι κάπου ενδιάμεσα. Για τον λόγο αυτό οι Tannenbaum και Schmidt πρότειναν την ιδέα ότι η συμπεριφορά της ηγεσίας ποικίλλει κατά μήκος ενός συνεχούς και ότι καθώς απομακρύνεται κανείς από το αυταρχικό άκρο, αυξάνεται ο βαθμός συμμετοχής των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων. Πρότειναν επίσης ότι το είδος της ηγεσίας που αντιπροσωπεύεται από το

δημοκρατικό άκρο του συνεχούς θα συναντάται σπάνια σε επίσημους οργανισμούς. Τέσσερα βασικά στυλ ηγεσίας μπορούν να εντοπιστούν σε σημεία κατά μήκος αυτού του συνεχούς: α) Αυταρχικό (Autocratic), όπου ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις και τις ανακοινώνει, περιμένοντας από τους υφισταμένους να τις φέρουν εις πέρας χωρίς αμφισβήτηση (στυλ αφήγησης), β) Πειστικό (Persuasive), όπου σε αυτό το σημείο της κλίμακας ο ηγέτης λαμβάνει επίσης όλες τις αποφάσεις για την ομάδα χωρίς συζήτηση ή διαβούλευση, αλλά πιστεύει ότι οι άνθρωποι θα έχουν καλύτερα κίνητρα εάν πειστούν ότι οι αποφάσεις είναι καλές. Ως εκ τούτου παρέχει εξηγήσεις και χρησιμοποιεί την πειθώ για την κάμψη οποιασδήποτε αντίστασης, για να δημιουργήσει ενθουσιασμό για τους στόχους που έχει θέσει για την ομάδα (στυλ πώλησης), γ) Συμβουλευτικό (Consultative), όπου σε αυτό το στυλ ο ηγέτης συνομιλεί με τα μέλη της ομάδας πριν λάβει αποφάσεις και λαμβάνει υπόψη τις συμβουλές και τα συναισθήματά τους όταν διαμορφώνει αποφάσεις. Μπορεί, φυσικά, να μην δέχεται πάντα τις συμβουλές των υφισταμένων, αλλά είναι πιθανό να αισθάνονται ότι μπορούν να έχουν κάποια επιρροή. Η απόφαση και η πλήρης ευθύνη παραμένει στον ηγέτη, αλλά ο βαθμός συμμετοχής των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων είναι πολύ μεγαλύτερος από τα στυλ αφήγησης ή πώλησης (στυλ συμβουλευτικής), δ) Δημοκρατικό (Democratic), όπου χρησιμοποιώντας αυτό το στυλ, ο ηγέτης θέτει χαρακτηριστικά το πρόβλημα στους υφισταμένους του και προσκαλεί σε συζήτηση. Ο ηγέτης θα επιτρέψει την απόφαση να προκύψει από τη διαδικασία της ομαδικής συζήτησης, αντί να την επιβάλει στην ομάδα (στυλ συμμετοχής).

Νέα εποχή ηγεσίας: συναλλακτικές, μετασχηματιστικές θεωρίες (δεκαετία 1990) και άλλες (δεκαετία 2000).

Για πρώτη φορά, αναγνωρίστηκε ότι η εστίαση σε μια πτυχή ή διάσταση της ηγεσίας δεν μπορεί να αντιμετωπίσει όλη την πολυπλοκότητα του φαινομένου. Σε έναν κόσμο που έχει γίνει πιο περίπλοκος και προκλητικός, προέκυψε η ανάγκη για θεωρίες ηγεσίας που υποστηρίζουν συνθήκες ταχείας αλλαγής, αποδιοργανωτικής τεχνολογικής καινοτομίας και αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης. Αυτό οδήγησε στη νέα εποχή της ηγεσίας,

απομακρυνόμενη από τις προαναφερθείσες παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας, οι οποίες ορίζουν την ηγεσία ως μια μονοκατευθυντική, από πάνω προς τα κάτω διαδικασία επιρροής, χαράσσοντας μια διακριτή γραμμή μεταξύ ηγετών και οπαδών. Αντίθετα, η εστίαση έγινε στις σύνθετες αλληλεπιδράσεις μεταξύ του ηγέτη, των υφισταμένων, της κατάστασης και του συστήματος συνολικά, με ιδιαίτερη προσοχή στις λανθάνουσες ηγετικές ικανότητες των οπαδών. Το προαναφερθέν πλαίσιο ενθάρρυνε τη δημοτικότητα και την υιοθέτηση δύο θεωριών ηγεσίας: της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής θεωρίας, και επίσης οδήγησε σε προσεγγίσεις όπως η Lean στρατηγική και η ευέλικτη μεθοδολογία που βοηθούν στην αντιμετώπιση του γρήγορου ρυθμού αλλαγής και της αυξανόμενης πολυπλοκότητας των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν πλέον οι οργανισμοί. Η συνεχής αλλαγή στις αντιλήψεις ηγεσίας οδήγησε στην ανάπτυξη κοινών, συλλογικών και συνεργατικών πρακτικών ηγεσίας. Σύμφωνα με αυτά, η επιτυχία σε έναν οργανισμό εξαρτάται περισσότερο από τις συντονιστικές πρακτικές ηγεσίας που κατανέμονται σε ολόκληρο τον οργανισμό παρά από τις ενέργειες λίγων ατόμων στην κορυφή.

Πίνακας 2.2 Σύνοψη των προσεγγίσεων ηγεσίας

Εποχή	Περίοδος	Θεωρία	Περιγραφή	Εστίαση
Χαρακτηριστικών	1840s	GreatMan	Βασισμένο στην πεποίθηση ότι οι ηγέτες είναι εξαιρετικοί άνθρωποι, γεννημένοι με έμφυτες ιδιότητες, προορισμένοι να ηγηθούν. Η χρήση	στην Εστίαση σε γεννημένους ηγέτες

		<p>του όρου «man» ήταν σκόπιμη αφού μέχρι το τελευταίο μέρος του 20^{ου} η ηγεσία θεωρούνταν ως μια έννοια που είναι κυρίως αντρική, στρατιωτική και δυτική</p>
	<p>1930s– Trait 1940s</p>	<p>Οι κατάλογοι Εστίαση στον χαρακτηριστικών ή εντοπισμό ιδιοτήτων που γνωρισμάτων και σχετίζονται με την χαρακτηριστικών ηγεσία υπάρχουν των και συνεχίζουν να αποτελεσματικών «παράγονται». ηγετών Βασίζονται σε χαρακτηριστικά που περιγράφουν κάποια θετική ή ενάρετη ανθρώπινη ιδιότητα</p>
<p>Συμπεριφορική</p>	<p>1940s– Συμπεριφορική 1950s</p>	<p>Επικεντρώνεται στο Εστίαση στις τι κάνουν ενέργειες και τις πραγματικά οι δεξιότητες των ηγέτες παρά στις</p>

	<p>ιδιότητές τους. ηγετών Διαφορετικά πρότυπα συμπεριφοράς παρατηρούνται και κατηγοριοποιούνται ως «στυλ ηγεσίας»</p>
<p>Καταστάσεων</p>	<p>1960s Ενδεχομενική και καταστάσεων</p> <p>Η προσέγγιση Εστίαση στους καταστάσεων ηγέτες που θεωρεί την ηγεσία προσαρμόζουν το ως συγκεκριμένη στυλ τους για την κατάσταση λαμβάνοντας στην οποία υπόψη το ασκείται. Για περιβάλλον παράδειγμα, ενώ ορισμένες καταστάσεις μπορεί να απαιτούν ένα αυταρχικό στυλ, άλλες μπορεί να χρειάζονται μια πιο συμμετοχική προσέγγιση. Προτείνει επίσης ότι μπορεί να υπάρχουν διαφορές στα απαιτούμενα στυλ ηγεσίας σε</p>

Νέα ηγεσία			<p>διαφορετικά επίπεδα στον ίδιο οργανισμό. Η ενδεχομενική εστιάζει στον εντοπισμό των μεταβλητών της κατάστασης που προβλέπουν καλύτερα το πιο κατάλληλο ή αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας για να ταιριάζει στις συγκεκριμένες συνθήκες</p>
	1990s	Συναλλακτική	Εστίαση στην ηγεσία ως ανταλλαγή κόστους-οφέλους
	1990s	Μετασχηματιστική	Εστίαση σε ένα εμπνευσμένο στυλ που ωθεί τους οπαδούς σε όλο και υψηλότερα επίπεδα
	2000s	Κοινή	

		επιτευγμάτων
2000s	Συνεργατική	Εστίαση στους υφιστάμενους που οδηγούν ο ένας τον άλλον
2000s	Συλλογική	Εστίαση στην προσέλκυση υφισταμένων. Προσωποκεντρικό στυλ
	Υπηρετική	Εστίαση σε ολόκληρο το
	Συμπεριληπτική	σύστημα ενός οργανισμού
	Πολυπλοκότητας	

2.3 Στυλ ηγεσίας

Με βάση τις διάφορες προσεγγίσεις ηγεσίας δημιουργήθηκαν διαφορετικά στυλ ηγεσίας (Gandolfi & Stone, 2018). Οι διαφορές μεταξύ των ηγετών δεν καθορίζονται από τη φιλοσοφία της ηγεσίας, την προσωπικότητα ή ακόμα και το στυλ ηγεσίας, αλλά από το πώς οι ηγέτες αντιλαμβάνονται, κατανοούν και ερμηνεύουν το περιβάλλον τους και πώς αυτές οι ερμηνείες επηρεάζουν τις αντιδράσεις τους σε διάφορες καταστάσεις. Αυτό απαιτεί υψηλό βαθμό αυτογνωσίας, συναισθηματικής νοημοσύνης και περιβαλλοντικού πλαισίου τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας

υπό το πρίσμα των υφισταμένων είναι στενά συνδεδεμένη με τον ηγέτη που καθοδηγείται, είναι ικανός να εμπνεύσει και να ιεραρχήσει τις ανάγκες, γεγονός που με τη σειρά του δημιουργεί μια αίσθηση ασφάλειας και ηρεμίας για τους οπαδούς. Στη βάση αυτή, ένα στυλ ηγεσίας μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σκόπιμο μέσο με το οποίο ένας ηγέτης επηρεάζει μια ομάδα ανθρώπων σε έναν οργανισμό σε μια ευρέως κατανοητή μελλοντική κατάσταση που είναι διαφορετική από την παρούσα (Gandolfi & Stone, 2018). Στη βάση των όσων έχουν αναφερθεί από διάφορους μελετητές (Benmira & Agboola, 2021; Bolden et al., 2003; Derue et al., 2011; Khan et al., 2014; Rogers & Reynolds, 2003; Suharyanto & Lestari, 2020; Verawatia & Hartono, 2020) αμέσως παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικότερα στυλ ηγεσίας που έχουν τονιστεί.

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια θεωρία στην οποία οι ηγέτες ενθαρρύνουν, εμπνέουν και παρακινούν τους υφισταμένους. Αυτή η θεωρία χρησιμοποιείται όταν ένας οργανισμός χρειάζεται να αναζωογονηθεί, υφίσταται σημαντικές αλλαγές ή απαιτεί μια νέα κατεύθυνση. Είναι ιδιαίτερα ζωτικής σημασίας για τη σημερινή τεχνολογική βιομηχανία με γρήγορους ρυθμούς, όπου η καινοτομία και η ευελιξία μπορούν να κάνουν ή να καταστρέψουν έναν οργανισμό. Η κεντρική ιδέα είναι η αλλαγή και ο ρόλος της ηγεσίας στο όραμα και την εφαρμογή του μετασχηματισμού της οργανωσιακής απόδοσης. Η μετασχηματιστική ηγεσία λαμβάνει χώρα όταν ένα ή περισσότερα άτομα αλληλοεπιδρούν με άλλους με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι να εξυψώνουν ο ένας τον άλλον σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής. Ο ηγέτης διαμορφώνει, μεταβάλλει και εξυψώνει τα κίνητρα, τις αξίες και τους στόχους των υφισταμένων επιτυγχάνοντας σημαντική αλλαγή στη διαδικασία. Επίσης, ενσωματώνει την κοινωνική αλλαγή, καθώς οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να επεκτείνουν το χαρτοφυλάκιο αναγκών ενός υφιστάμενου, να μεταμορφώσουν το συμφέρον του, να αυξήσουν την εμπιστοσύνη και τις προσδοκίες των υφισταμένων, να αυξήσουν την αξία των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων του ηγέτη για τους υφιστάμενους, να ενθαρρύνουν την αλλαγή συμπεριφοράς, να παρακινήσουν τους υφιστάμενους σε υψηλότερα επίπεδα προσωπικής επιτυχίας (αυτοπραγμάτωση). Ο στόχος της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι να «μετασχηματίσει» ανθρώπους και οργανισμούς, να διευρύνει το όραμα, τη

διορατικότητα και την κατανόηση, να διευκρινίσει σκοπούς και στόχους, να καταστήσει τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού σύμφωνη με τις πεποιθήσεις, τις αρχές ή τις αξίες, να επιφέρει αλλαγές.

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι ηγέτες αναλαμβάνουν ενέργειες για να προσπαθήσουν να αυξήσουν τη συνείδηση των συνεργατών τους για το τι είναι σωστό και σημαντικό, να αυξήσουν την παρακινητική ωριμότητα των συνεργατών τους και να παρακινήσουν τους συνεργάτες τους να υπερβούν τα προσωπικά συμφέροντα των συνεργατών τους για το συμφέρον της ομάδας, του οργανισμού ή της κοινωνίας. Τέτοιοι ηγέτες παρέχουν στους συνεργάτες τους μια αίσθηση σκοπού που υπερβαίνει την απλή ανταλλαγή ανταμοιβών για την προσπάθεια που παρέχεται. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι προορατικοί με πολλούς διαφορετικούς και μοναδικούς τρόπους. Προσπαθούν να βελτιστοποιήσουν την ανάπτυξη, όχι μόνο την απόδοση. Η ανάπτυξη περιλαμβάνει την ωρίμανση ικανότητας, κινήτρων, στάσεων και αξιών. Τέτοιοι ηγέτες θέλουν να ανυψώσουν το επίπεδο ωριμότητας των αναγκών των συνεργατών τους (από τις ανάγκες ασφάλειας στις ανάγκες για επίτευξη και αυτο-ανάπτυξη). Πείθουν τους συνεργάτες τους να αγωνιστούν για υψηλότερο επίπεδο επιτευγμάτων καθώς και υψηλότερα επίπεδα ηθικών προτύπων. Μέσω της ανάπτυξης των συνεργατών τους, βελτιστοποιούν και την ανάπτυξη του οργανισμού τους. Στη βάση αυτή έχουν αναγνωριστεί πέντε στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως αποτυπώνονται στον πιο κάτω πίνακα, παράλληλα με τις συμπεριφορές των ηγετών σε κάθε ένα εξ αυτών.

Πίνακας 2.3 Στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας και αντίστοιχες συμπεριφορές του ηγέτη

Στοιχεία	Συμπεριφορά ηγέτη
Εξιδανικευμένες Συμπεριφορές:	να ζει ο • Μιλά για τις πιο σημαντικές αξίες και

<p>ηγέτης με τα ιδανικά του</p>	<p>πεποιθήσεις του</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προσδιορίζει τη σημασία της ύπαρξης ισχυρής αίσθησης του σκοπού • Εξετάζει τις ηθικές και ηθικές συνέπειες των αποφάσεων • Γιορτάζει συναρπαστικές νέες δυνατότητες • Μιλά για τη σημασία της αμοιβαίας εμπιστοσύνης
<p>Εμπνευσμένο κίνητρο: ο ηγέτης εμπνέει άλλους</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον • Μιλά με ενθουσιασμό για το τι πρέπει να επιτευχθεί • Διατυπώνει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον • Εκφράζει σιγουριά ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν • Παρέχει μια συναρπαστική εικόνα του τι είναι απαραίτητο να ληφθεί υπόψη • Λαμβάνει θέση για αμφιλεγόμενα ζητήματα
<p>Πνευματική διέγερση: τόνωση άλλων</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επανεξετάζει τις κρίσιμες υποθέσεις για

να αμφισβητήσει εάν είναι κατάλληλες

- Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την επίλυση προβλημάτων
- Κάνει τους άλλους να δουν τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες
- Προτείνει νέους τρόπους εξέτασης του τρόπου ολοκλήρωσης των εργασιών
- Ενθαρρύνει τη μη παραδοσιακή σκέψη για αντιμετώπιση παραδοσιακών προβλημάτων
- Ενθαρρύνει την επανεξέταση εκείνων των ιδεών που δεν έχουν αμφισβητηθεί ποτέ πριν

Εξατομικευμένη σκέψη: καθοδήγηση και ανάπτυξη

- Αφιερώνει χρόνο στη διδασκαλία και την καθοδήγηση
- Αντιμετωπίζει τους άλλους ως άτομα και όχι απλώς ως μέλη της ομάδας
- Θεωρεί τα άτομα ότι έχουν διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες από τους άλλους
- Βοηθά τους άλλους να αναπτύξουν τις δυνάμεις τους

	<ul style="list-style-type: none"> • Ακούει προσεκτικά τις ανησυχίες των άλλων • Προωθεί την προσωπική ανάπτυξη
<p>Εξιδανικευμένες ιδιότητες: Σεβασμός, εμπιστοσύνη και πίστη</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ενσταλάζει την περηφάνια στους άλλους που συνδέονται μαζί του • Επεκτείνεται από τα προσωπικά του συμφέροντα για το καλό της ομάδας • Ενεργεί με τρόπους που οδηγούν στον σεβασμό των άλλων • Δείχνει μια αίσθηση δύναμης και ικανότητας • Προβαίνει σε προσωπικές θυσίες για το όφελος των άλλων • Καθησυχάζει τους άλλους ότι τα εμπόδια θα ξεπεραστούν

Η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται στην εξουσία του ηγέτη για να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Ο ηγέτης παρέχει ανταμοιβή για την προσπάθεια των υφισταμένων και «τιμωρεί» όποιον οπαδό αποτυγχάνει να πετύχει τους στόχους του. Σε αυτό το πλαίσιο, η αντίληψη των υφισταμένων σχετικά με τη δικαιοσύνη και την ισότητα της ανταλλαγής με τον ηγέτη είναι ζωτικής σημασίας. Η συναλλακτική ηγεσία λειτουργεί καλύτερα σε ώριμους οργανισμούς που έχουν ήδη σαφώς καθορισμένη δομή και στόχους, για να διατηρηθεί και να ενισχυθεί περαιτέρω το status quo. Η συναλλακτική ηγεσία προτιμάται επίσης σε καταστάσεις που συνεπάγονται υψηλό βαθμό ακρίβειας, τεχνική τεχνογνωσία,

περιορισμούς χρόνου, ιδιαίτερα σε τεχνολογικά εντατικό περιβάλλον. Παραδείγματα ηγετών συναλλαγών περιλαμβάνουν διευθυντές, οι οποίοι τείνουν να επικεντρώνονται στην επίβλεψη, τις διαδικασίες και την απόδοση των υφισταμένων. Αυτή η προσέγγιση υπογραμμίζει τη σημασία της σχέσης μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, εστιάζοντας στα αμοιβαία οφέλη που προκύπτουν από μια μορφή «συμβολαίου» μέσω της οποίας ο ηγέτης προσφέρει ανταμοιβές ή αναγνώριση σε αντάλλαγμα για τη δέσμευση ή την πίστη των υφισταμένων. Ο ηγέτης σε αυτό το στυλ ηγεσίας είναι περισσότερο απασχολημένος με την εξουσία και τη θέση, την πολιτική και τα προνόμια, με τις καθημερινές υποθέσεις, είναι βραχυπρόθεσμος και προσανατολισμένος στα δεδομένα, εστιάζει σε θέματα τακτικής, ακολουθεί και εκπληρώνει τις προσδοκίες ρόλου προσπαθώντας να εργάζεται αποτελεσματικά στα τρέχοντα συστήματα, υποστηρίζει δομές και συστήματα που ενισχύουν την ουσία, μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα και εγγυώνται βραχυπρόθεσμα κέρδη. Έχουν προσδιοριστεί τρία βασικά στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας:

α) Ενδεχόμενη ανταμοιβή: η ηγεσία της ενδεχόμενης ανταμοιβής επικεντρώνεται στην επίτευξη αποτελεσμάτων, καθώς οι άνθρωποι εκτιμούν συγκεκριμένες, απτές, υλικές ανταμοιβές ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους. Όταν η μετασχηματιστική ηγεσία αναγνωρίζει τα ατομικά ταλέντα και χτίζει ενθουσιασμό μέσω συναισθηματικών εκκλήσεων, αξιών και συστημάτων πεποιθήσεων, η συναλλακτική ηγεσία προκαλεί συμμόρφωση κάνοντας έκκληση στις επιθυμίες και τις ανάγκες των ατόμων. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν ενδεχόμενη ανταμοιβή αναμένεται να δείξουν μία συγκεκριμένη κατεύθυνση στους εργαζομένους, ώστε η δουλειά να ολοκληρωθεί. Επομένως, οι βασικοί δείκτες της ενδεχόμενης ανταμοιβής περιλαμβάνουν τις υλικές ανταμοιβές με βάση την απόδοση, τον καθορισμό κατεύθυνσης, την αμοιβαιότητα και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης στην ομάδα.

β) Διαχείριση κατ' εξαίρεση (ενεργητική): η διαχείριση κατ' εξαίρεση (ενεργητική) δεν είναι η παραίτηση από την ηγεσία, που χαρακτηρίζεται από μια *laissez-faire* ηγεσία. Οι ηγέτες που ακολουθούν τη διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργοί) έχουν μια εγγενή

εμπιστοσύνη στους εργαζομένους τους για να ολοκληρώσουν τη δουλειά σε ικανοποιητικό επίπεδο και να αποφύγουν να κουνήσουν το σκάφος. Αυτό το είδος ηγεσίας δεν εμπνέει τους εργαζόμενους να επιτύχουν πέρα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ωστόσο, εάν επιτευχθεί ο στόχος, αυτό σημαίνει ότι το σύστημα έχει λειτουργήσει και όλοι είναι ικανοποιημένοι. Υπάρχει μια μικρή αίσθηση ανάληψης ρίσκου και νέες προοπτικές σε περίπτωση διαχείρισης από ηγέτες εξαιρέσης. Αντιστοιχεί στην κουλτούρα αλλαγής που βασίζεται στις ανάγκες. Συνοψίζοντας, η διαχείριση κατ' εξαιρέση (ενεργή) περιλαμβάνει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους, κακή επικοινωνία, διατήρηση του status quo και έλλειψη εμπιστοσύνης.

γ) Διαχείριση κατ' εξαιρέση (παθητική): Είναι το στυλ της συναλλακτικής ηγεσίας στο οποίο οι ηγέτες αποφεύγουν να διευκρινίσουν μία συμφωνία και αποτυγχάνουν να παράσχουν στόχους και πρότυπα που πρέπει να επιτευχθούν από τους υφισταμένους. Μερικές φορές, ένας ηγέτης περιμένει να αναλάβει δράση μόνο όταν είναι ίσως αργά.

Κατανεμημένη / Ομαδική ηγεσία: Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα και η ασυνεχής φύση της σύγχρονης εργασίας θέτει προβλήματα όπου η ηγεσία μεμονωμένα είναι λιγότερο κατάλληλη και η «ηγεσία ομάδας» πιο κατάλληλη. Η βασική διαφορά μεταξύ αυτών των δύο περιστρέφεται γύρω από τη συμπεριφορά και τη συμμετοχή των ηγετών και των υφισταμένων.

Πίνακας 2.4 Μεμονωμένη vs. Ομαδική ηγεσία

Μεμονωμένη ηγεσία	Ομαδική ηγεσία
Ο ηγέτης διαδραματίζει απεριόριστο ρόλο και παρεμβαίνει σε όλα	Ο ηγέτης επιλέγει τον περιορισμό του ρόλου στους προτιμώμενους ρόλους της ομάδας - εκχωρεί ρόλους σε άλλους
Ο ηγέτης προσπαθεί να διαμορφώσει τους	Ο ηγέτης βασίζεται στη διαφορετικότητα

ανθρώπους με συγκεκριμένα πρότυπα	και εκτιμά τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων
Ο ηγέτης προσπαθεί να προσελκύσει θαυμαστές και συκοφάντες	Ο ηγέτης αναζητά ταλέντα και δεν απειλείται από άτομα με ειδικές ικανότητες
Ο ηγέτης κατευθύνει τους υφισταμένους	Ο ηγέτης αναπτύσσει τους υφισταμένους και ενθαρρύνει την ανάπτυξη των προσωπικών δυνατοτήτων
Ο ηγέτης καθιστά σαφές τι αναμένεται να κάνει ο καθένας. Επιλέγει να περιορίσει τους ρόλους σε προτιμώμενους ομάδας – αναθέτει ρόλους σε άλλους	Ο ηγέτης δημιουργεί αποστολή και προβάλλει το όραμα στο οποίο μπορούν να ενεργήσουν οι υφιστάμενοι αυτόνομα

Υπηρετική ηγεσία: οι ηγέτες επιδιώκουν να υποστηρίξουν τα μέλη της ομάδας τους και ενδιαφέρονται περισσότερο και πρωτίστως για την εξυπηρέτηση των εργαζομένων. Η έννοια της υπηρετικής ηγεσίας υπογραμμίζει το καθήκον των ηγετών να υπηρετούν τους υφισταμένους. Η ηγεσία προκύπτει έτσι από την επιθυμία να υπηρετήσουν και όχι από την επιθυμία να ηγηθούν. Σε αυτό το στυλ ο ηγέτης ενθαρρύνει τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη, την προνοητικότητα, την ακρόαση και την ηθική χρήση της εξουσίας και της ενδυνάμωσης.

Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς, με επίκεντρο την ανθρωποκεντρική προσέγγιση: βασίζεται στις δυναμικές διαδικασίες που συμβαίνουν μεταξύ ηγετών και οπαδών και εστιάζει στην ενδυνάμωση των οπαδών να γίνουν ηγέτες (Benmira & Agboola, 2021).

Θεωρία της σύγχρονης ηγεσίας: περιλαμβάνει επίσης την ηγεσία πολυπλοκότητας, η οποία προέκυψε ως μέσο αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας του σύγχρονου κόσμου

μας. Αυτή η θεωρία έχει μια άποψη ολόκληρου του συστήματος, λαμβάνοντας υπόψη τις αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν σε ένα ολόκληρο κοινωνικό σύστημα (Benmira & Agboola, 2021).

2.4 Χαρισματική ηγεσία

Όπως η ηγεσία γενικά, η χαρισματική ηγεσία έχει ένα ευρύ φάσμα ορισμών, ειδικά επειδή το «χάρισμα» έχει ποικίλες έννοιες σε διαφορετικά πολιτισμικά και χρονικά περιβάλλοντα. Ο Weber ασχολήθηκε ιδιαίτερα με την έννοια του «χαρίσματος». Υποστήριξε πως, όλες οι έκτακτες ανάγκες, δηλαδή αυτές που ξεπερνούν τη σφαίρα της καθημερινής οικονομικής ρουτίνας, ικανοποιούνταν πάντα με έναν εντελώς ετερογενή τρόπο: σε χαρισματική βάση. Αυτό σημαίνει ότι οι «φυσικοί» ηγέτες σε στιγμές κρίσεων είναι φορείς συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που θεωρούνται «υπερφυσικά» (με την έννοια ότι δεν μπορούσαν όλοι να έχουν πρόσβαση σε αυτά). Ο Weber ασχολήθηκε περισσότερο με το αν οι ηγέτες αποδείκνυαν το χάρισμά τους στους υφισταμένους. Σημειώνει ότι το χάρισμα είναι μια υψηλού επιπέδου ατομική ιδιότητα και μπορεί να διεγείρει την έντονη πίστη και την ενθουσιώδη προθυμία των υφισταμένων να ακολουθήσουν την κατεύθυνση που υποδεικνύει ο ηγέτης (Epley, 2015).

Το χαρισματικό ηγετικό μοντέλο του Weber βασίστηκε σε δύο βασικούς πυλώνες. Ο πρώτος είναι ότι μεταξύ των υφισταμένων υπάρχει ανάγκη, στόχος ή φιλοδοξία, κάτι που δεν εκπληρώνεται από την υπάρχουσα τάξη. Δεύτερον, η υποταγή τους στον ηγέτη βασίζεται στο ότι η κατοχή του χαρίσματος θα οδηγήσει στην πραγματοποίηση των στόχων ή των φιλοδοξιών τους. Οι χαρισματικοί ηγέτες παρακινούν τους οπαδούς να αγκαλιάσουν την κοινωνική αλλαγή, μέσα από την ευθυγράμμιση του κοινωνικού πλαισίου. Η ευθυγράμμιση πλαισίου αναφέρεται στη διασύνδεση μεμονωμένων και ηγετικών ερμηνευτικών προσανατολισμών, έτσι ώστε ορισμένα σύνολα των συμφερόντων, αξιών και πεποιθήσεων των υφισταμένων, καθώς και οι δραστηριότητες, οι στόχοι και η ιδεολογία του ηγέτη να γίνουν συναφή και συμπληρωματικά. Ο όρος "πλαίσιο" υποδηλώνει ένα ερμηνευτικό σύστημα που επιτρέπει στα άτομα να εντοπίζουν,

να αντιλαμβάνονται και να επισημαίνουν περιστατικά μέσα στη ζωή τους και στον κόσμο γενικότερα. Παρέχοντας σημαντικά γεγονότα ή συμβάντα, τα πλαίσια λειτουργούν για να οργανώνουν την εμπειρία και να καθοδηγούν τη δράση, ατομική ή συλλογική (Sparks, 2014).

Η Erpley (2015) προσδιορίζει τρεις διαστάσεις της χαρισματικής ηγεσίας: ψυχολογική, κοινωνική και σχεσιακή, αν και ο Weber τονίζει το ψυχολογικό στοιχείο του χαρίσματος περισσότερο από τους κοινωνικούς και σχεσιακούς παράγοντες. Πιο αναλυτικά, οι τρεις αυτές διαστάσεις έχουν ως κάτωθι:

α) Η ψυχολογική διάσταση της χαρισματικής ηγεσίας αναφέρεται στις εσωτερικές (ή προσωπικές) και «φυσικές» ιδιότητες που αποδίδονται σε έναν μεμονωμένο ηγέτη. Εδώ, το χάρισμα ορίζεται ως μια ορισμένη ιδιότητα μιας ατομικής προσωπικότητας λόγω της οποίας ένα άτομο (ηγέτης) θεωρείται εξαιρετικός και αντιμετωπίζεται ως προικισμένος με υπερφυσικές, υπεράνθρωπες ή εξαιρετικές δυνάμεις ή ιδιότητες.

β) Η κοινωνική διάσταση της χαρισματικής ηγεσίας αναφέρεται σε πιθανούς εξωτερικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην άνοδο ενός ατόμου σε μια θέση εξουσίας, κάτι το οποίο σημαίνει ότι η χαρισματική ηγεσία μπορεί να έχει κοινωνικές πηγές. Το χάρισμα υφίσταται επίσης έναν μετασχηματισμό με την πάροδο του χρόνου: αποπροσωποποιείται μέσω της διαδικασίας της ρουτίνας. Σε προσπάθειες διατήρησης του status quo και υπό το πρίσμα της ανάγκης να βρεθεί ένας «διάδοχος», οι άνθρωποι συγχωνεύουν τις δυνάμεις του χαρίσματος και της παράδοσης και ως αποτέλεσμα το χάρισμα καθίσταται νομιμοποίηση των «κεκτημένων δικαιωμάτων» και ουσιαστικά αλλάζει από ένα «μοναδικό δώρο χάριτος» σε μια ποιότητα που είναι είτε (α) μεταβιβάσιμη ή (β) αποκτάται προσωπικά ή (γ) συνδέεται με τον κατέχοντα ένα αξίωμα ή σε θεσμική δομή ανεξάρτητα από τα εμπλεκόμενα πρόσωπα. Ο Weber δηλώνει ότι από τη στιγμή που το χάρισμα γίνει απρόσωπη ιδιότητα, μπορεί να διδαχθεί και να μαθευτεί.

γ) Η σχεσιακή διάσταση της χαρισματικής ηγεσίας αναφέρεται στη σχέση μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων. Στην περίπτωση αυτή το χάρισμα είναι η συναισθηματική

σχέση μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων που αναπτύσσεται ως το ιστορικό προϊόν της αλληλεπίδρασης μεταξύ προσώπου και κατάστασης. Ωστόσο, ο Weber (όπ. αναφ. στην Epley, 2015) σημειώνει ότι οι οπαδοί μπορεί να εγκαταλείψουν έναν ηγέτη εάν δεν προσφέρει υποσχόμενα αγαθά, υπηρεσίες ή κάποιον άλλο στόχο γιατί το καθαρό χάρισμα δεν αναγνωρίζει καμία άλλη νομιμότητα εκτός από αυτή που πηγάζει αποδεδειγμένα από προσωπική δύναμη. Αυτό σημαίνει πως ότι οι χαρισματικοί ηγέτες πρέπει να αποδείξουν τις δυνάμεις τους στην πράξη. Με αυτόν τον τρόπο, το χάρισμα μπορεί να μην είναι απαραίτητα κάτι που κατέχει ένας μεμονωμένος ηγέτης ή ίσως ο ηγέτης να έχει μόνο εν μέρει την ιδιότητα, καθώς υπάρχει εξάρτηση από την αναγνώριση και την υποστήριξη των άλλων.

Συνολικά, ο χαρισματικός ηγέτης παρακινεί τους υφισταμένους να αγκαλιάσουν την κοινωνική αλλαγή, επικοινωνεί ένα όραμα, και διαθέτει θάρρος, προθυμία για ανάληψη κινδύνων, αυτοπεποίθηση, πάθος και ενέργεια (Judge et al., 2006; Khuong & Hoang, 2015; Rogers & Reynolds, 2003; Takala, 2005). Η χαρισματική ηγεσία ορίζεται ως μια σχέση μεταξύ ενός ατόμου (ηγέτη) και ενός ή περισσότερων υφισταμένων που βασίζεται σε συμπεριφορές ηγέτη σε συνδυασμό με ευνοϊκές αποδόσεις εκ μέρους των υφισταμένων. Οι υφιστάμενοι ενός χαρισματικού ηγέτη τείνουν να ταυτίζονται έντονα με τον ηγέτη τους, γεγονός που τους παρακινεί να εμπλακούν σε συμπεριφορές εκτός ρόλου (Boerner, Duetschke & Wied, 2008).

Στη θεωρία έχουν βρεθεί αρκετές ομοιότητες της χαρισματικής ηγεσίας και της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αλλά με διαφορετικό αντίκτυπο στα οφέλη (Boerner et al., 2008). Ο Samarakoon (2019) αναφέρει πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αναπτύσσουν τη διανοητική ικανότητα κάθε εργαζομένου να κατανοεί τις κύριες ανησυχίες του οργανισμού με χάρισμα και έμπνευση.

Όπως υποστηρίζεται από αρκετούς μελετητές (Judge et al., 2006; Rogers & Reynolds, 2003; Takala, 2005), πολλές από τις ιδιότητες και τις συμπεριφορές που αποδίδονται στη μετασχηματιστική ηγεσία βρίσκονται επίσης στη χαρισματική ηγεσία: οι ισχυρές διαπροσωπικές δεξιότητες, η ικανότητα να φανταστεί ο ηγέτης ένα διαφορετικό και

καλύτερο μέλλον και να επικοινωνεί ένα όραμα, θάρρος, προθυμία για ανάληψη κινδύνων, αυτοπεποίθηση, πάθος και ενέργεια. Η ουσία του χαρίσματος είναι η ικανότητα να δημιουργήσει τον ενθουσιασμό και την επακόλουθη πίστη στο όραμα και την ηγεσία. Η δύναμη του ηγέτη βασίζεται στη δύναμη εκείνων των ανθρώπων που συνεργάζονται, ακολουθούν και υποστηρίζουν αυτόν τον ηγέτη. Αυτοί οι ηγέτες μπορούν να έχουν τεράστια δύναμη σε μια εξαιρετικά ισχυρή δυναμική. Η χαρισματική ηγεσία συχνά εμφανίζεται σε περιόδους κρίσης, όταν υπάρχει περισσότερος χώρος για ανάληψη πρωτοβουλιών. Μπορεί επίσης να βρεθεί σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από ευκαιρίες και αισιοδοξία. Μερικοί χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να αλλάξουν το υφιστάμενο πλαίσιο, δημιουργώντας συνθήκες κρίσης ή ευκαιρίας (Judge et al., 2006; Rogers & Reynolds, 2003; Takala, 2005). Σύμφωνα με τους Khuong και Hoang (2015) ο χαρισματικός ηγέτης οδηγεί τους υφισταμένους του να πιστεύουν ότι ο ηγέτης τους έχει εξαιρετικές ηγετικές ικανότητες. Πιο συγκεκριμένα, αυτοί οι ηγέτες είναι εξαιρετικά εκφραστικοί άνθρωποι, που χρησιμοποιούν τη ρητορική για να πείσουν, να επηρεάσουν και να κινητοποιήσουν άλλους. Οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν συγκεκριμένα οράματα, είναι ευαίσθητοι με τους υφισταμένους τους, είναι πρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους και δείχνουν ασυνήθιστη συμπεριφορά (Khuong & Hoang, 2015; Takala, 2005).

Ωστόσο, αξίζει να αναφερθεί πως, η χαρισματική ηγεσία εγκυμονεί πιθανούς κινδύνους καθώς και οφέλη ανάλογα με τον χρόνο, τον τόπο και τα μέσα και τους σκοπούς που εμπλέκονται, διότι ο χαρισματικός ηγέτης έρχεται σε αντίθεση με την παράδοση, δημιουργεί νέες καταστάσεις και αλλάζει σημεία αναφοράς ή πλαίσια, αλλά μπορεί επίσης να είναι ανατρεπτικός, παράλογος και ασταθής. Επιπλέον, υπάρχει εστίαση στην παρούσα στιγμή. Έτσι μπορεί να προκύψουν προβλήματα με τη ρουτίνα και τη διαδοχή του χαρίσματος (Epley, 2015).

Οι Zhang et al. (2020) στη μελέτη τους πρότειναν ένα θεωρητικό πλαίσιο για τη μελέτη της ανήθικης προ-οργανωσιακής συμπεριφοράς μέσω της ψυχολογικής ασφάλειας με βάση τη θεωρία της κοινωνικής επεξεργασίας πληροφοριών, το οποίο κατέδειξε την

επιζήμια επίδραση που μπορεί να έχει η χαρισματική ηγεσία στη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η ανήθικη φιλο-οργανωτική συμπεριφορά επηρεάστηκε έμμεσα από τη χαρισματική ηγεσία μέσω της ψυχολογικής ασφάλειας. Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι βίωσαν υψηλή πίεση απόδοσης, η χαρισματική ηγεσία συνδέθηκε θετικά με την ανήθικη φιλο-οργανωτική συμπεριφορά μέσω της ψυχολογικής ασφάλειας.

Παρομοίως, οι Rogers και Reynolds (2003) επίσης αναφέρουν πως η χαρισματική ηγεσία ενέχει ορισμένα μειονεκτήματα. Λόγω της ισχυρής ικανότητας του ηγέτη να ενισχύσει την αυτοεκτίμηση, την αυτο-αποτελεσματικότητα και τις ενέργειες των ανθρώπων, οι υφιστάμενοι μπορούν να εξαρτηθούν από τον ηγέτη. Η αυτοπεποίθησή τους γίνεται συνάρτηση της έγκρισης του ηγέτη. Ενώ οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν το χάρισμα για να αρθρώσουν και να βοηθήσουν στην επίτευξη ενός οράματος που εξυπηρετεί την ομάδα, μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν το χάρισμα για να υπηρετήσουν πρωτίστως τα δικά τους συμφέροντα, εις βάρος της ομάδας. Ακόμα και σε λιγότερο επικίνδυνες καταστάσεις, προβλήματα μπορεί να προκύψουν εξαιτίας: α) ενός μεγαλοπρεπούς οράματος και μη ρεαλιστικών προσδοκιών για την επίτευξη του οράματος, β) κακή έρευνα των γεγονότων, γ) κακή αξιολόγηση και χρήση των πόρων, δ) επιλεκτική επικοινωνία που υποτιμά τις δυσκολίες, ε) χειραγώγηση των ανθρώπων και των σχέσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Εκκινώντας από το ότι στο μοντέλο του Weber η χαρισματική ηγεσία συνδέεται με την κοινωνική αλλαγή, η Levey (2010) εστίασε στο ότι η σημασία και η επιθυμία των χαρισματικών ηγετών στις διαδικασίες αλλαγής μπορεί να αμφισβητηθεί, καθώς και η ιδέα ότι οι χαρισματικοί ηγέτες είναι πάντα υποστηρικτές της αλλαγής. Η χαρισματική ηγεσία μπορεί επίσης να δράσει ως αντίσταση στην αλλαγή και στην υπεράσπιση του status quo. Η μελέτη της διαπίστωσε ότι η επικείμενη αλλαγή μπορεί να αμφισβητήσει τα συμφέροντα και τις αξίες των καθιερωμένων ομάδων και έτσι να δημιουργήσει μια κρίση που διεγείρει τη διαμόρφωση χαρίσματος σε αντίθεση με την αλλαγή.

Οι Erez et al. (2008) στη μελέτη τους διαπίστωσαν ότι το χάρισμα του ηγέτη συσχετίστηκε θετικά με το θετικό συναίσθημα των υφισταμένων και αρνητικά με το αρνητικό συναίσθημα των οπαδών. Το θετικό συναίσθημα, η θετική έκφραση και η διεγερτική συμπεριφορά των ηγετών επηρεάζουν τα συναισθήματα των υφισταμένων: το χάρισμα των ηγετών συνδέεται με το θετικό συναίσθημα των ηγετών και τη θετική εκφραστικότητα των ηγετών και αυτά τα χαρακτηριστικά παρέχουν με τη σειρά τους τη μεταφορά θετικού συναισθήματος στους οπαδούς. Επίσης, οι χαρισματικοί τείνουν να εκδηλώνουν διεγερμένες συμπεριφορές και αυτή η διέγερση είναι πιθανό να μεταδοθεί επίσης στους υφισταμένους.

Οι Cheng και Pan (2019) εξετάζουν την επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας σε τρία επίπεδα: ομαδικό, ατομικό και οργανωσιακό. Σε ομαδικό επίπεδο η χαρισματική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την ικανότητα, τη συμπεριφορά, την ατμόσφαιρα και το κλίμα καινοτομίας της ομάδας. Η εμπιστοσύνη των υφισταμένων έχει βρεθεί επίσης ότι διαμεσολαβεί στη σχέση καινοτομίας και χαρισματικής ηγεσίας. Επίσης, η συνοχή της ομάδας διαδραματίζει μεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ χαρισματικής ηγεσίας και

ομαδικής απόδοσης. Έχει βρεθεί ακόμα πως η χαρισματική ηγεσία έχει σημαντικό θετικό αντίκτυπο στη δημιουργικότητα της ομάδας και η συλλογική αποτελεσματικότητα και η ενδοσκοπήση της ομάδας διαδραματίζουν έναν πλήρη μεσολαβητικό ρόλο μεταξύ τους, ενώ η περιβαλλοντική δυναμική διαδραματίζει ρόλο μετριασμού. Σε ατομικό επίπεδο έχει βρεθεί θετική συσχέτιση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της δημιουργικότητας των εργαζομένων. Αυτό οφείλεται στο ότι οι χαρισματικοί ηγέτες εμπνέουν τους υφισταμένους τους να εμβαθύνουν την κατανόησή τους για τους στόχους και την αναγνώριση του νοήματος της προσπάθειάς τους μέσω της διέγερσης του οράματος, έτσι ώστε να τονωθεί ο ενθουσιασμός τους για εργασία, που αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την ενεργοποίηση της καινοτομίας των εργαζομένων. Έτσι, η χαρισματική ηγεσία μπορεί να προωθήσει τη δημιουργικότητα και τη θετική ψυχολογική τάση των εργαζομένων. Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί μια θετική συσχέτιση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της ψυχολογικής ασφάλειας, όπως και η προγνωστική επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας στη διαμοίραση της γνώσης. Τέλος, η χαρισματική ηγεσία μπορεί άμεσα ή έμμεσα να έχει θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση, κάτι το οποίο έχει βρεθεί ότι απορρέει από την ενσωμάτωση της προοπτικής της νομιμότητας και της θεωρίας του επιχειρηματικού προσανατολισμού.

Ο Awamleh (2022) στη μελέτη του διερεύνησε πώς το χαρισματικό στυλ ηγεσίας μπορεί να υπερνικήσει την αντίσταση των εργαζομένων στη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής. Η επιτυχία της αντίστασης των εργαζομένων στην αλλαγή και η διατήρηση του status quo οφείλεται στην αποτυχία των ηγετών να καθοδηγήσουν την αλλαγή. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι οι χαρισματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν ένα σύνολο συνεκτικών στρατηγικών επικοινωνίας για να επιφέρουν αλλαγές στους οργανισμούς και στον έλεγχο ατόμων και ομάδων. Ο ηγέτης πρέπει, επομένως, να εξετάσει τη συνάφεια του οργανισμού για να ταιριάζει με τους στόχους της αλλαγής και να τους επιτύχει μέσω της αλλαγής με βάση τις πεποιθήσεις του οργανισμού που προκύπτουν από την εκπαίδευση και την κατάρτιση.

Οι Yunarsih et al. (2020) εξέτασαν την επίδραση του στυλ ηγεσίας των ηγετών νοσηλευτών στην απόδοση δέκα νοσοκομείων στην επαρχία Banten της Ινδονησίας, διαμέσου των απόψεων 222 νοσηλευτών. Όλα τα στυλ ηγεσίας που εξετάστηκαν (συναλλακτικό, μετασχηματιστικό, δημοκρατικό, αυταρχικό, γραφειοκρατικό και χαρισματικό) βρέθηκαν ότι έχουν θετική και σημαντική επίδραση στην απόδοση των νοσοκομείων.

Σε παρόμοιο πλαίσιο, οι Ramba και Girsang (2022) εξέτασαν την επίδραση του στυλ ηγεσίας των νοσηλευτών ηγετών στην απόδοση των στελεχών νοσηλευτών σε ένα δείγμα 191 ατόμων του Νοσοκομείου Royal Prima Medan στην Ινδονησία. Μεταξύ των ευρημάτων διαπιστώθηκε πως υπάρχει επίδραση του χαρισματικού στυλ ηγεσίας στην απόδοση των νοσηλευτών, παρά το γεγονός πως ο κυρίαρχος παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση των νοσηλευτών είναι το πατερναλιστικό στυλ ηγεσίας.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση των de Moura et al. (2019) στόχο είχε να εξετάσει τη χαρισματική ηγεσία στην περίπτωση των νοσηλευτών. Η χαρισματική ηγεσία θεωρείται σημαντική δεξιότητα για τους επαγγελματίες της νοσηλευτικής καθώς δημιουργεί θετική επιρροή στους υφισταμένους, ειδικά σε περιόδους κρίσης και αλλαγών.

Οι Boerner και Dütschke (2008) στόχευαν να μελετήσουν τη χαρισματική ηγεσία ως μέσο για την ενίσχυση της προσανατολισμένης στην πρωτοβουλία συμπεριφοράς 543 υφισταμένων ιατρών και νοσηλευτών σε έξι δημόσια νοσοκομεία στη Γερμανία. Βασικές υποθέσεις ήταν ότι τόσο η εργασιακή αυτονομία όσο και το άγχος των εργαζομένων στο χώρο εργασίας θα μετριάσουν τη θετική σχέση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της συμπεριφοράς των υφισταμένων που προσανατολίζονται στην πρωτοβουλία. Η χαρισματική ηγεσία προέβλεψε σημαντικά τη συμπεριφορά των υφισταμένων με γνώμονα την πρωτοβουλία. Παράλληλα επιβεβαιώθηκε η μετριαστική επίδραση της εργασιακής αυτονομίας, αλλά όχι η μετριαστική επίδραση του άγχους των υφισταμένων. Συνεπώς, διαπιστώνεται πως η χαρισματική ηγεσία επιδρά θετικά στη συμπεριφορά των υφισταμένων με γνώμονα την πρωτοβουλία και αυτό μπορεί να επιτευχθεί διαμέσου της βελτίωσης του βαθμού της εργασιακής αυτονομίας των υφισταμένων.

Οι Boerner et al. (2008) διερεύνησαν τον αντίκτυπο του άγχους των εργαζομένων στη σχέση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας (Organizational Citizenship Behaviour - OCB). Οι στρεσογόνοι παράγοντες διακρίνονται ως το αντικειμενικό συστατικό του εργασιακού άγχους και η καταπόνηση ως το υποκειμενικό στοιχείο του εργασιακού άγχους. Η έρευνα διεξήχθη σε 142 νοσηλευτές από τρία γερμανικά νοσοκομεία. Από τη μελέτη διαπιστώθηκε πως το εργασιακό άγχος μεσολάβησε στη σχέση μεταξύ χαρισματικής ηγεσίας και οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας. Η θετική σχέση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας μπορεί να εξηγηθεί ως εξής: α) οι χαρισματικοί ηγέτες ενισχύουν την ταύτιση των υφισταμένων με τον ηγέτη και την εμπιστοσύνη στον ηγέτη. Οι υφιστάμενοι είναι πρόθυμοι να συμμετάσχουν στην οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας λόγω των ευνοϊκών αντιλήψεών τους για τον ηγέτη, με βάση την εμπιστοσύνη, την πίστη και την υπακοή τους στον ηγέτη, β) οι χαρισματικοί ηγέτες παρέχουν αποτελέσματα στην ταύτιση των υφισταμένων με το έργο ή το ρόλο τους, δηλαδή αυξημένες αντιλήψεις αποτελεσματικότητας, εγγενές κίνητρο και προθυμία να θυσιαστούν για να εκτελέσουν την εργασία, γ) οι χαρισματικοί ηγέτες δίνουν έμφαση στη συλλογική ταυτότητα της ομάδας ή της μονάδας και στην υπεροχή της έναντι άλλων ομάδων. Έτσι, οι χαρισματικοί ηγέτες ενισχύουν τη σχέση των υφισταμένων με τη συλλογικότητα, δηλαδή αυξάνουν την ταύτιση με την ομάδα και την προσκόλληση σε αυτήν. Συνεπώς, η συλλογική ταυτότητα των εργαζομένων και η ομαδική συμμετοχή έχουν προσδιοριστεί ως (εν μέρει) μεσολαβητές μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας. Ως εκ τούτου διαμορφώνεται η κάτωθι ερευνητική υπόθεση:

H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της χαρισματικής ηγεσίας με την οργανωσιακή ιθαγένεια

Στόχος της έρευνας του Shooraj (2016) ήταν να μελετήσει τη σχέση μεταξύ χαρισματικής ηγεσίας, αυτο-ηγεσίας και εργασιακής δέσμευσης στον τομέα της υγείας. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε σε νοσοκομεία στο Ιράν σε ένα δείγμα 348 εργαζομένων.

Από την έρευνα βρέθηκε ότι η χαρισματική ηγεσία έχει θετικό αντίκτυπο στην αυτο-ηγεσία και την εργασιακή δέσμευση και επιπλέον, η αυτο-ηγεσία έχει θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή δέσμευση. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας η χαρισματική ηγεσία θα μπορούσε να θεωρηθεί ως παράγοντας πρόβλεψης της αυτο-ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης και η αυτο-ηγεσία ως παράγοντας πρόβλεψης της εργασιακής δέσμευσης.

Ο Shooraaj (2016) διαπίστωσε μία θετική σχέση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης, Επιπρόσθετα, η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας - που έχει βρεθεί ότι σχετίζεται με τη χαρισματική ηγεσία - με τη σειρά της συνδέεται με την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων (Dagenais-Cooper & Paillé, 2012). Ως εκ τούτου διαμορφώνεται η κάτωθι ερευνητική υπόθεση:

H₂: Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της χαρισματικής ηγεσίας με την εργασιακή δέσμευση

Στόχος της μελέτης των Shastri, Mishra και Sinha (2013) ήταν να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και οργανωσιακής δέσμευσης σε διάφορους οργανισμούς στην Ινδία. Διαπιστώθηκε ότι η ευαισθησία του ηγέτη στις ανάγκες των μελών, η ύπαρξη σαφούς οράματος και η άρθρωσή του, καθώς και η σαφήνεια από μέρους του ηγέτη για τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού σχετίζονται με τη δέσμευση και οι διευθυντές πρέπει να είναι ξεκάθαροι για τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού. Η χαρισματική ηγεσία και η ικανοποίηση από την εργασία βρέθηκε ότι ασκούν την ισχυρότερη επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Η ηλικία και η φύση της εργασίας που υποτίθεται ότι είναι σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης δε βρέθηκαν ως σημαντικοί.

Οι Pashaie yousef kandi και Hassani (2022) διερεύνησαν τον ρόλο των οργανωσιακών αξιών και της χαρισματικής ηγεσίας με τη μεσολάβηση της οργανωτικής δέσμευσης για την κοινωνική ευθύνη και την εργασιακή απόδοση των νοσηλευτών. Η μελέτη διεξήχθη σε ένα δείγμα 155 νοσηλευτών του νοσοκομείου Seyed Al στην πόλη Urmia στο Ιράν.

Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι οι οργανωσιακές αξίες και η χαρισματική ηγεσία είχαν θετική και σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση, την κοινωνική ευθύνη και την εργασιακή απόδοση. Επίσης βρέθηκε πως η οργανωτική δέσμευση σε σχέση με τις οργανωσιακές αξίες και η χαρισματική ηγεσία έχει θετικό και σημαντικό ρόλο ως διαμεσολαβητής με την κοινωνική ευθύνη και την εργασιακή απόδοση. Επομένως, οι ηγέτες των νοσοκομείων θα πρέπει να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για να δημιουργήσουν μια φιλική και ευνοϊκή ατμόσφαιρα στο νοσοκομείο, ώστε να αυξηθεί η αίσθηση προσκόλλησης και δέσμευσης των νοσηλευτών. Επίσης, για να βελτιωθεί το ψυχολογικό επίπεδο των νοσηλευτών με βάση την ατομική ταυτότητα, την αυτο-αποτελεσματικότητα και την υπεύθυνη στάση απέναντι στον οργανισμό, θα πρέπει να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν ειδικά προγράμματα και με αποτελεσματική ηγεσία να διαμορφωθεί το πεδίο δημιουργίας κοινωνικής ευθύνης στον οργανισμό, υπό την προϋπόθεση ότι οι ηγέτες εμπιστεύονται τους νοσηλευτές και τους εργαζομένους τους και να τους εμπλέκουν σε διάφορες δραστηριότητες και να ζητούν τη γνώμη τους.

Στη μελέτη των Shastri et al. (2013) και των Pashaie yousef kandi και Hassani (2022) διαπιστώθηκε μία σχέση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης, ενώ οι τελευταίοι βρήκαν επίσης και θετική σχέση της χαρισματικής ηγεσίας στην εργασιακή απόδοση, κυρίως διαμέσου της αίσθησης προσκόλλησης και δέσμευσης των νοσηλευτών. Επιπρόσθετα, η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας - που έχει βρεθεί ότι σχετίζεται με τη χαρισματική ηγεσία - με τη σειρά της συνδέεται με την οργανωσιακή δέσμευση (Grego-Planer, 2019; Prasetio, Yuniarsih & Ahman, 2017; Wahyuni & Dirbawanto, 2022; Zayas-Ortiz et al., 2015). Συνεπώς, διατυπώνεται η εξής ερευνητική υπόθεση:

H₃: Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της χαρισματικής ηγεσίας με την οργανωσιακή δέσμευση

Η μελέτη των Catana και Catana (2009) εστίασε στην αποτελεσματικότητα της χαρισματικής ηγεσίας σε νοσηλευτικές μονάδες στην κομητεία Cluj στη Ρουμανία. Η χαρισματική ηγετική συμπεριφορά μετριέται μέσω της αντίληψης των υφισταμένων για

το όραμα, την έμπνευση, την αυτοθυσία, την ηθική ακεραιότητα, την αποφασιστικότητα και την απόδοση του ηγέτη τους. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας μετριέται μέσω της οργανωσιακής δέσμευσης των υφισταμένων, της εργασιακής ικανοποίησης και των εργασιακών κινήτρων. Με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης διαπιστώθηκε μία θετική συσχέτιση της χαρισματικής συμπεριφοράς με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Ο σκοπός της μελέτης των Luu et al. (2019) ήταν να εξετάσει πώς και πότε η χαρισματική ηγεσία επηρεάζει τη δημιουργική συμπεριφορά των ομάδων σε δημόσια νοσοκομεία στην Ho Chi Minh City στο Βιετνάμ. Από τα αποτελέσματα της μελέτης διαπιστώθηκε ότι η δημιουργικότητα της ομάδας μπορεί να συμβάλει στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας της υγειονομικής περίθαλψης καθώς και στην οργανωσιακή ανάπτυξη. Η χαρισματική ηγεσία έχει άμεσο αντίκτυπο στη δημιουργικότητα της ομάδας και έμμεσο αντίκτυπο σε αυτήν μέσω της δημιουργίας ομαδικής εργασίας ως διαμεσολαβητική μεταβλητή, καθώς αλληλοεπιδρά με τα κίνητρα στον δημόσιο τομέα υπό το πρίσμα της συλλογικότητας για την προώθηση της δημιουργίας ομαδικών εργασιών, επεκτείνοντας προηγούμενες μελέτες που έχουν εστιάσει στις αξίες της ομάδας ή το οργανωσιακό κλίμα. Ενώ οι περισσότερες προηγούμενες έρευνες σχετικά με τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και ομαδικής δημιουργικότητας επικεντρώθηκαν στην εμπιστοσύνη της ομάδας, την υποστήριξη της ομάδας για καινοτομία ή τη συλλογική ανταλλαγή πληροφοριών ως μηχανισμοί διαμεσολάβησης σε επίπεδο ομάδας η εν λόγω μελέτη διαπιστώνει τη δημιουργία ομαδικών εργασιών ως νέο μηχανισμό διαμεσολάβησης για τη σύνδεση μεταξύ χαρισματικής ηγεσίας και ομαδικής δημιουργικότητας. Όταν δημιουργούνται ομάδες εργασίας, μπορούν διαδραστικά και συνεργατικά τα μέλη αυτών να αποκτήσουν και να μοιραστούν πόρους εργασίας για να δημιουργήσουν και να συνεισφέρουν πρωτοβουλίες στις δραστηριότητες της ομάδας.

Ο Alrwili (2022) εξέτασε τον τομέα της υγείας της Σαουδικής Αραβίας που αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις, όπως ανεπαρκή ηγεσία, εναλλαγή εργαζομένων και έλλειψη προσωπικού υγειονομικής περίθαλψης, κεντρική διαχείριση, κακή διαδικασία λήψης αποφάσεων και έλλειψη καταρτισμένων και αποτελεσματικών ηγετών για ΠΦΥ.

Η μελέτη του στόχο είχε να προσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο 120 εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας και πώς αυτά τα στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα της μελέτης κατέδειξαν ότι οι ιδιότητες των ηγετών σχετίζονται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι ηγετικές ιδιότητες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων περιλαμβάνουν «ο ηγέτης είναι κατανοητός, αναζητά την ευημερία των εργαζομένων, μεταχειρίζεται τους εργαζομένους ισότιμα και κάνει ξεκάθαρη τη στάση του σε όλους τους εργαζόμενους».

Στη μελέτη του Alrwili (2022) διαπιστώθηκε μία σχέση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Παράλληλα έχει διαπιστωθεί και η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας - που έχει βρεθεί ότι σχετίζεται με τη χαρισματική ηγεσία - με την εργασιακή ικανοποίηση (Prasetio et al., 2017; Wahyuni & Dirbawanto, 2022). Επομένως, η ερευνητική υπόθεση που διατυπώνεται είναι η κάτωθι:

H4: Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της χαρισματικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση

Σε μία πιο παλιά μελέτη οι Conger, Kanungo και Menon (2000) διερεύνησαν τις επιπτώσεις της χαρισματικής ηγεσίας στα εργασιακά αποτελέσματα και βρήκαν πως οι υφιστάμενοι των χαρισματικών ηγετών διακρίνονται από μεγαλύτερη ευλάβεια, εμπιστοσύνη και ικανοποίηση προς τον ηγέτη τους και από μια αυξημένη αίσθηση συλλογικής ταυτότητας, αντιληπτή απόδοση ομαδικών εργασιών και αισθήματα ενδυνάμωσης. Ειδικότερα, βρέθηκε μια ισχυρή σχέση μεταξύ της ευλάβειας των οπαδών και της χαρισματικής ηγεσίας. Η εμπιστοσύνη και η ικανοποίηση των οπαδών, ωστόσο, διαμεσολαβούνται μέσω του σεβασμού του ηγέτη. Η αίσθηση της συλλογικής ταυτότητας των οπαδών και η αντιληπτή απόδοση ομαδικών εργασιών επηρεάζονται από τη χαρισματική ηγεσία. Τα συναισθήματα ενδυνάμωσης διαμεσολαβούνται μέσω της αίσθησης συλλογικής ταυτότητας των οπαδών και της αντιληπτής απόδοσης ομαδικών εργασιών.

Οι Gebert, Heinitz και Buengeler (2015) στη μελέτη τους εκκινούν από το ότι η διάβρωση των αξιών οδηγεί σε κυνισμό που σχετίζεται με την ηγεσία των υφισταμένων και σε αυξημένη ανάγκη για νόημα. Τα στοιχεία αυτά μετριάζουν τη θετική σχέση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της συναισθηματικής και κανονιστικής δέσμευσης των υφισταμένων.

Σύμφωνα με τον Choi (2006) χαρισματική ηγεσία θεωρείται ότι έχει τρία βασικά συστατικά: οραματισμός, ενσυναίσθηση και ενδυνάμωση. Η οραματιστική συμπεριφορά ενός χαρισματικού ηγέτη επηρεάζει την ανάγκη των υφισταμένων για επίτευγμα, και η ενσυναίσθητική συμπεριφορά του ηγέτη διεγείρει την ανάγκη των υφισταμένων για δεσμούς. Η ανάγκη των οπαδών για δύναμη ενισχύεται από τις πρακτικές ενδυνάμωσης ενός χαρισματικού ηγέτη. Υποστηρίζει περαιτέρω ο συγγραφέας ότι οι συμπεριφορές ενός χαρισματικού ηγέτη και οι ενισχυμένες ανάγκες των οπαδών προάγουν σαφέστερες αντιλήψεις ρόλων, βελτιωμένη απόδοση εργασιών, μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία, ισχυρότερη συλλογική ταυτότητα και συνοχή της ομάδας, περισσότερες συμπεριφορές οργανωσιακής ιθαγένειας και ισχυρότερη αυτο-ηγεσία μεταξύ των υφισταμένων. Επομένως η ερευνητική υπόθεση που διαμορφώνεται έχει ως εξής:

H5: Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της χαρισματικής ηγεσίας με την ενδυνάμωση

Οι Gitu και Awuor (2020) σε μελέτη τους εξέτασαν την επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας και της πνευματικής διέγερσης στην απόδοση 87 εργαζομένων και στην οργανωσιακή επίδοση μίας εταιρείας στην Κένυα. Από τα ευρήματα της μελέτης καταδείχθηκε ότι η διοίκηση της εταιρείας δεν ενθαρρύνει την οργανωσιακή μάθηση αγνοώντας το γεγονός ότι αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της ενίσχυσης της απόδοσης ενός οργανισμού. Επίσης η διοίκηση δεν έχει δώσει την δέουσα προσοχή στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού. Περαιτέρω, αν και ο οργανισμός έχει ένα σαφές όραμα, αυτό το όραμα δεν κοινοποιούνταν συνεχώς στο προσωπικό. Η μελέτη διαπίστωσε περαιτέρω ότι η διοίκηση του οργανισμού δεν ενθαρρύνει την αρχή της κοινής εξουσίας και της ανάθεσης. Βρέθηκε ακόμα ότι η ικανότητα των προϊσταμένων

να τηρούν υψηλού επιπέδου εργασιακή ηθική και ηθική συμπεριφορά παρακινεί το προσωπικό να εργαστεί σκληρότερα. Συμπερασματικά, βρέθηκε ότι η επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας και της πνευματικής διέγερσης είναι περιορισμένη στην οργανωσιακή απόδοση της επιχείρησης, παρά τη σημαντική συμβολή της στα εργασιακά αποτελέσματα και εν τέλει στην απόδοση των οργανισμών.

Χρησιμοποιώντας ως δείγμα εργαζομένων από διάφορους οργανισμούς της Ινδονησίας, οι Mangundjaya και Amir (2021) εξέτασαν την ανθεκτικότητα και την εργασιακή ηθική ως μεσολαβητές μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της συναισθηματικής δέσμευσης για αλλαγή. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ανθεκτικότητα, αλλά όχι η εργασιακή ηθική, διαμεσολαβεί εν μέρει μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της συναισθηματικής δέσμευσης για αλλαγή. Επίσης τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η χαρισματική ηγεσία μπορεί να έχει άμεσο, θετικό και σημαντικό αντίκτυπο στη συναισθηματική δέσμευση για αλλαγή χωρίς μεσολαβητές και ότι η ανθεκτικότητα μπορεί να λειτουργήσει ως μερικός μεσολαβητής. Επιπλέον, η εργασιακή ηθική είχε σημαντική και θετική επίδραση στη συναισθηματική δέσμευση για αλλαγή μέσω της ανθεκτικότητας. Συνεπώς, η ανθεκτικότητα είναι διαμεσολαβητική μεταβλητή για τον αντίκτυπο της εργασιακής ηθικής στη συναισθηματική δέσμευση για αλλαγή.

Επίσης, το ηθικό κλίμα έχει βρεθεί να σχετίζεται με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας διαμέσου της ταύτισης των ατόμων με τον οργανισμό στη βάση της συμπεριφοράς του ηγέτη (Teng et al., 2020). Με τη σειρά του το ηθικό κλίμα, όπως και η ηθική ηγεσία, ενισχύει την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας (Aloustani et al., 2020; Develi & Çavuş, 2017). Οι Catana και Catana (2009) βρήκαν πως η ηθική ακεραιότητα του ηγέτη ως χαρακτηριστικό της χαρισματικής ηγεσίας επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων. Η ηθική συμπεριφορά του ηγέτη βρέθηκε στη μελέτη των Gitu και Awuor (2020) να επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων και την οργανωσιακή επίδοση. Με βάση τα ανωτέρω, διαμορφώνεται η εξής ερευνητική υπόθεση:

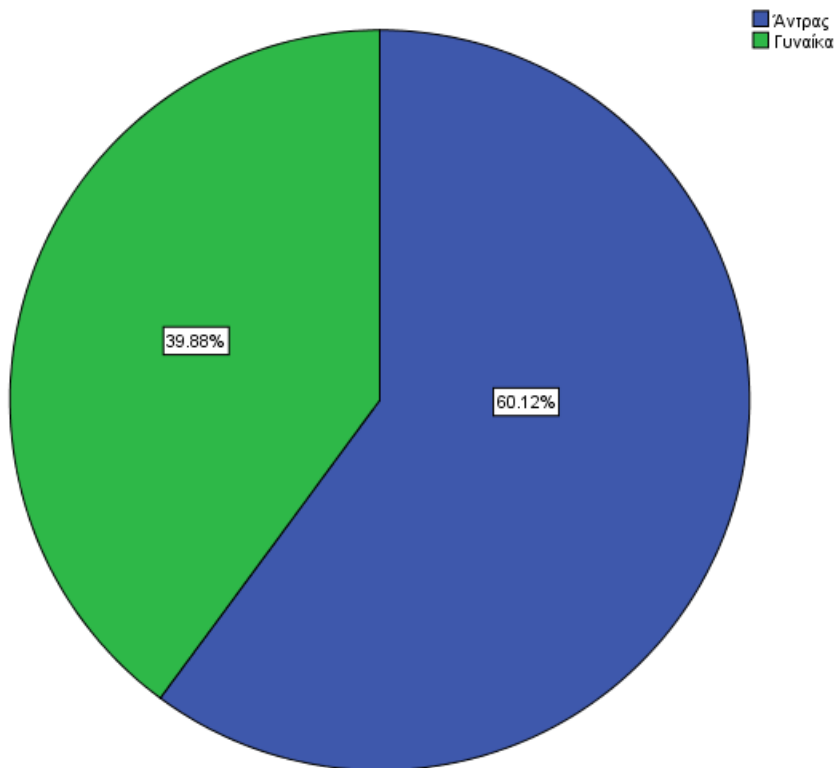
H₆: Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της χαρισματικής ηγεσίας με το ηθικό κλίμα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων

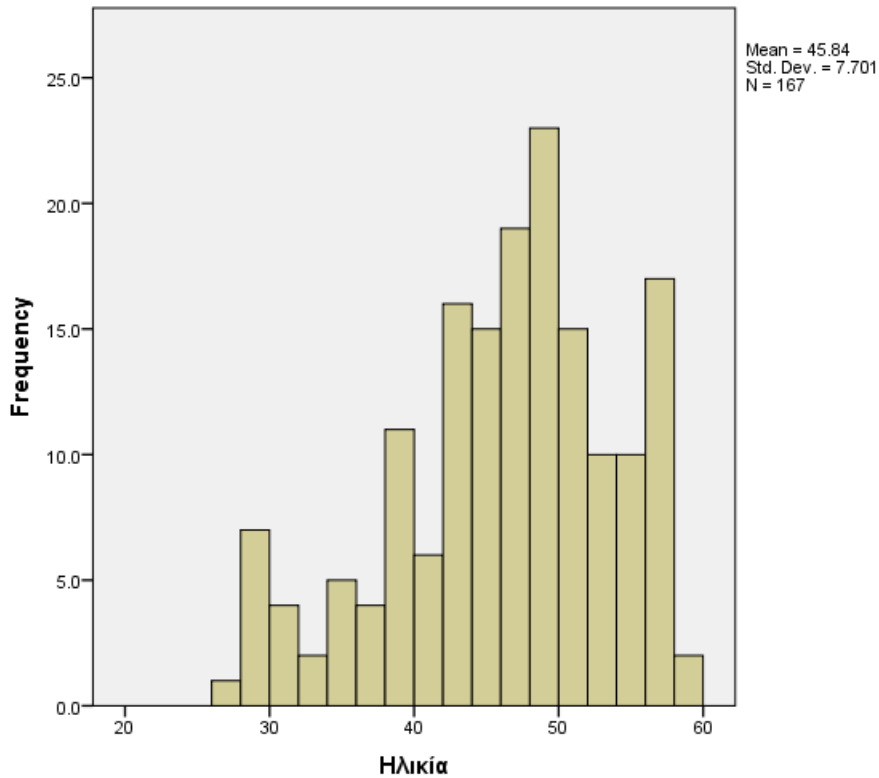
Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 173 άτομα. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι άντρες σε ποσοστό 60,1%, με τις γυναίκες να αντιπροσωπεύουν το 39,9% των ερωτηθέντων, όπως αποτυπώνεται στο πιο κάτω γράφημα.

Γράφημα 4.1 Φύλο ερωτηθέντων



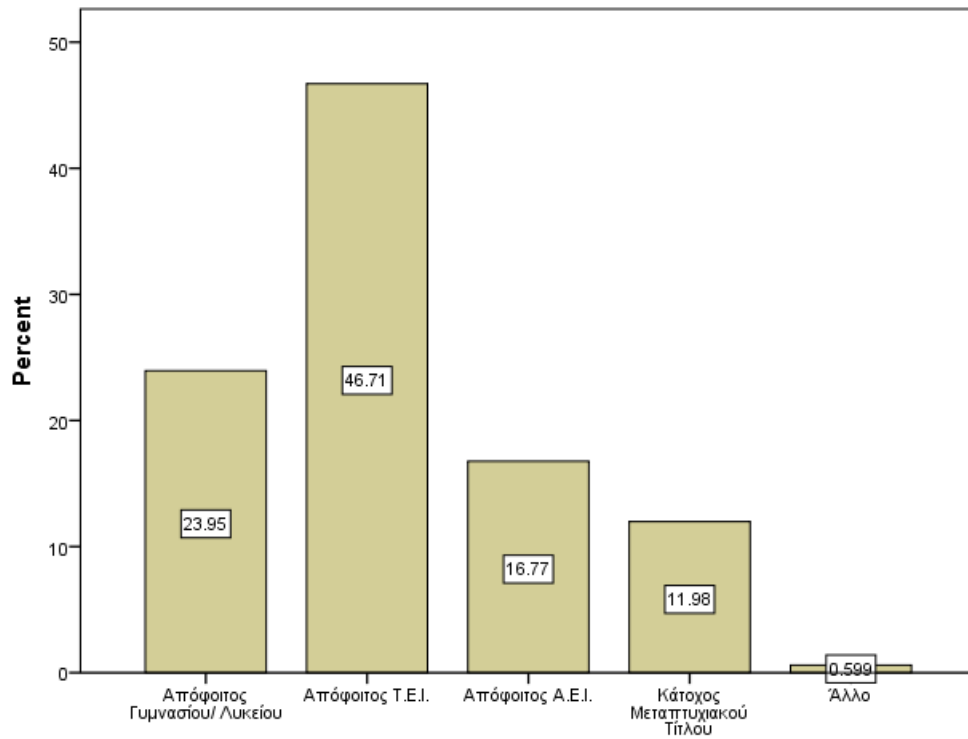
Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, ο μέσος όρος είναι τα 45.84 έτη (ΤΑ=7,701), όπως αποτυπώνεται και στο πιο κάτω ιστόγραμμα.

Γράφημα 4.2 Ηλικία ερωτηθέντων



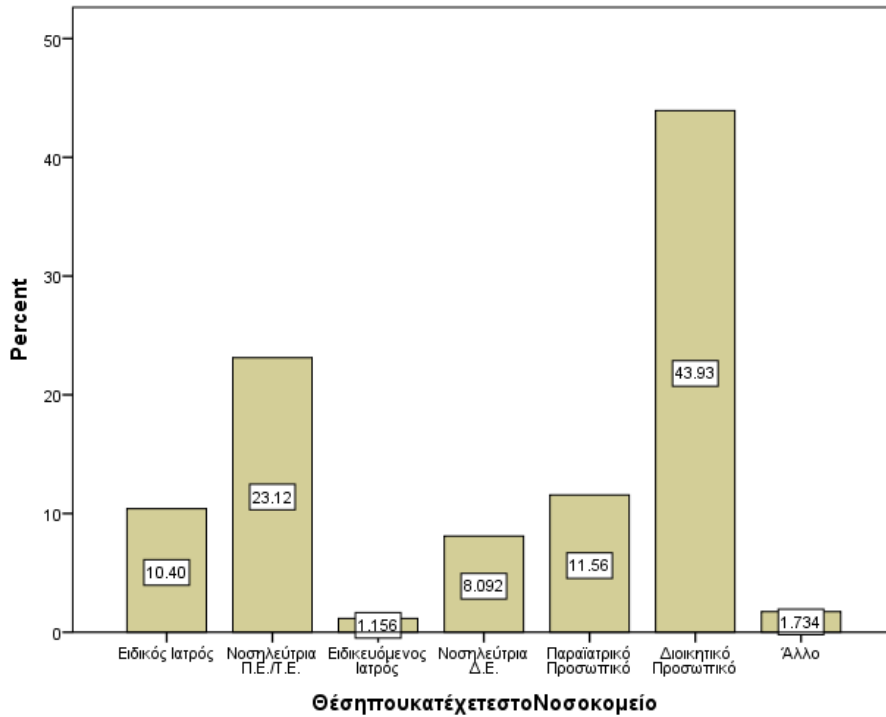
Από το πιο κάτω γράφημα που αποτυπώνει το επίπεδο εκπαίδευσης, διαπιστώνεται πως οι περισσότεροι εκ των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι απόφοιτοι ΤΕΙ (46,7%). Ακολουθούν με μικρότερο ποσοστό όσοι είναι απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης (24%), απόφοιτοι ΑΕΙ (16,8%), ενώ ένα ακόμα μικρότερο ποσοστό κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (12%).

Γράφημα 4.3 Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτηθέντων



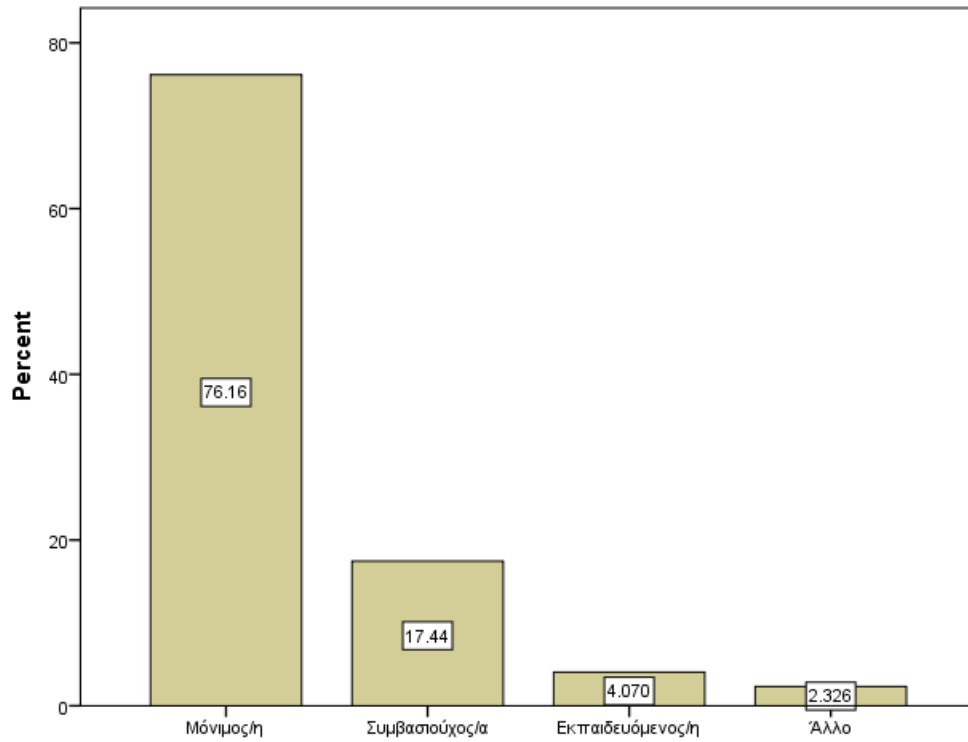
Αναφορικά με τη θέση των συμμετεχόντων στο νοσοκομείο, παρατηρείται πως οι περισσότεροι ερωτηθέντες ανήκουν στο διοικητικό προσωπικό (43,9%), ενώ ακολουθούν όσοι είναι νοσηλευτές ΤΕ/ΠΕ (23,1%), παραϊατρικό προσωπικό (11,6%) και ειδικοί ιατροί (10,4%).

Γράφημα 4.4 Θέση ερωτηθέντων στο νοσοκομείο



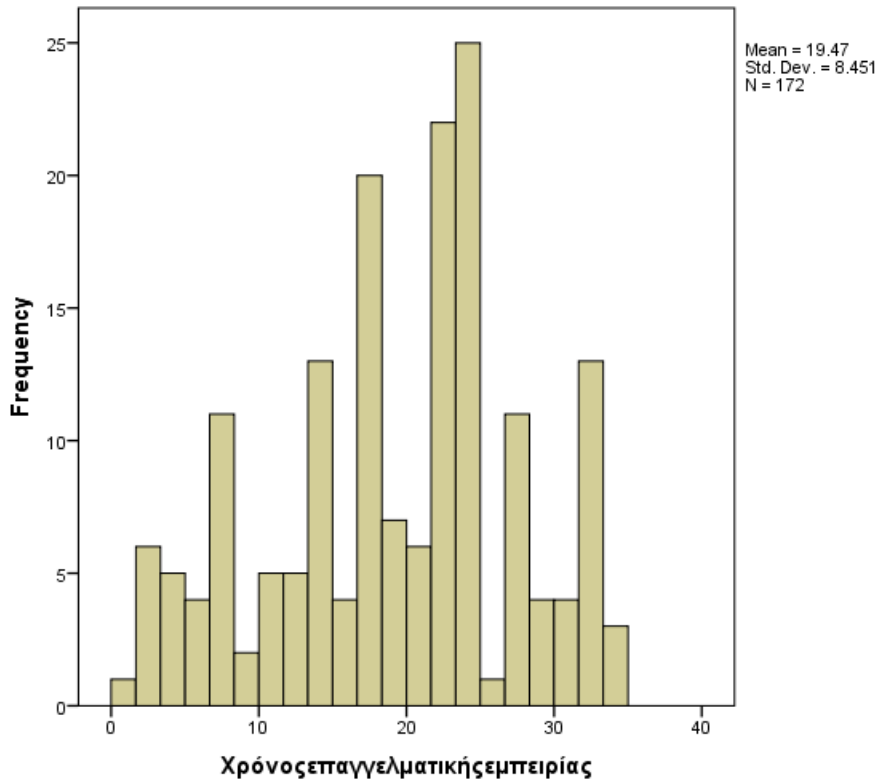
Αναφορικά με το καθεστώς εργασίας, η πλειοψηφία δηλώνει μόνιμη (76,1%), ενώ ακολουθούν οι συμβασιούχοι σε μικρότερο ποσοστό (17,4%) και τέλος οι εκπαιδευόμενοι (4%) και όσοι έχουν άλλο καθεστώς (2,3%).

Γράφημα 4.5 Καθεστώς εργασίας ερωτηθέντων



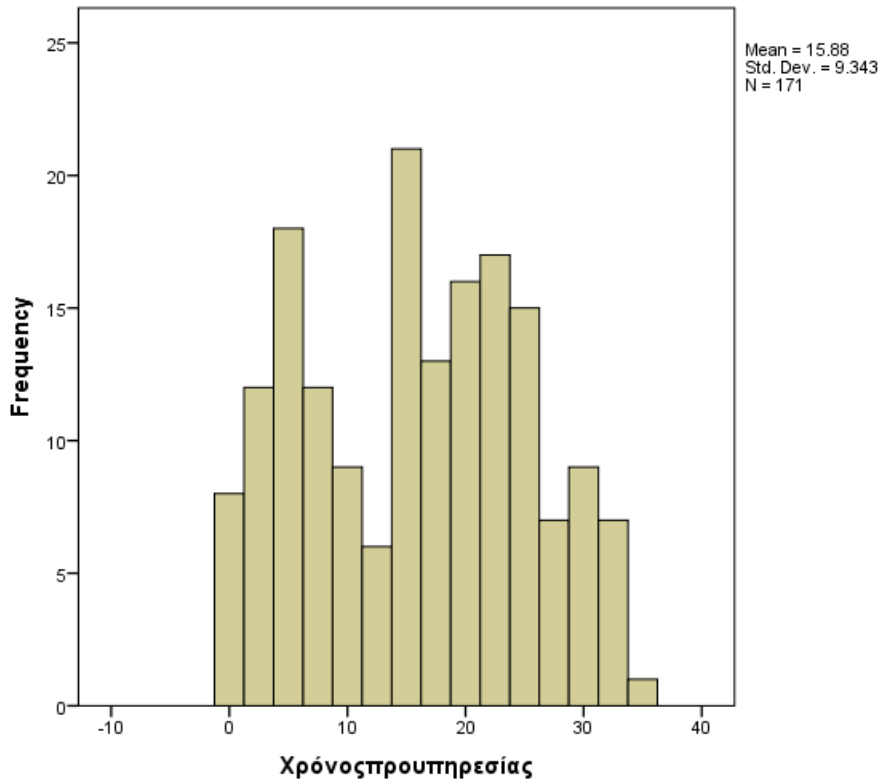
Το πιο κάτω ιστόγραμμα αποτυπώνει τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας των συμμετεχόντων στην έρευνα. Παρατηρείται πως ο μέσος όρος είναι τα 19,47 έτη (TA=8,451).

Γράφημα 4.6 Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας ερωτηθέντων



Τέλος, το παρακάτω ιστόγραμμα αποτυπώνει τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα στο συγκεκριμένο νοσοκομείο. Παρατηρείται πως ο μέσος όρος είναι τα 15,88 έτη (TA=9,343).

Γράφημα 4.7 Χρόνος προϋπηρεσίας ερωτηθέντων στο νοσοκομείο



Το ερωτηματολόγιο με κλειστού τύπου ερωτήσεις επιλέχθηκε για τη συλλογή των δεδομένων. Ο συγκεκριμένος τύπος έρευνας ενέχει σημαντικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις διαδικτυακές έρευνες ως εξής (Evans & Mathur, 2005; Prasad Nayak & Narayan, 2019): α) ασυμβατότητα λογισμικού μεταξύ συστημάτων, β) ενδεχόμενη δυσφορία στη χρήση υπολογιστών (ιδίως ωρών εκτός γραφείου), γ) δυσκολία σε περιβάλλοντα με περιορισμένη ή καθόλου συνδεσιμότητα στο Διαδίκτυο και παροχή ρεύματος, δ) προβλήματα σχετικά με τη δειγματοληψία καθώς το δείγμα περιορίζεται σε όσους έχουν πρόσβαση σε κατάλληλο εξοπλισμό και τεχνολογικές δεξιότητες, ενώ παράλληλα δεν είναι εύκολο να εξεταστεί κατά πόσο το δείγμα είναι κατάλληλο για την έρευνα, ε) διατήρηση του απορρήτου και φόβος για διαρροή προσωπικών στοιχείων.

Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, δεν θα πρέπει να παραλειφθούν και ορισμένα μειονεκτήματα αυτής της διαδικασίας συλλογής δεδομένων που είναι (Evans & Mathur,

2005; Prasad Nayak & Narayan, 2019): α) η διαδικασία της έρευνας είναι πιο ευχάριστη για τους συμμετέχοντες, ιδίως δεδομένης της εξοικείωσης ολοένα και περισσότερων ατόμων με τη χρήση νέων τεχνολογιών και τις διαδικτυακές έρευνες, β) εξάλειψη της εισαγωγής δεδομένων από μέρους του ερευνητή, καθώς τα δεδομένα αποθηκεύονται αυτόματα από τις πλατφόρμες ανάρτησης των ερωτηματολογίων, γ) λιγότερα λάθη, κενά στοιχεία και αρνήσεις απάντησης ερωτήσεων σε σχέση με τις έντυπες έρευνες, δ) μείωση στο κόστος διανομής και συλλογής των ερωτηματολογίων, ε) αύξηση τυποποίησης και ανωνυμίας που καθιστούν πιο ελκυστικό για τους ερωτηθέντες να συμμετάσχουν σε μία έρευνα, ε) εύκολη διαμοίραση των ερωτηματολογίων σε ένα μεγαλύτερο κοινό που επιτρέπει τη συλλογή περισσότερων απαντήσεων.

Η ερευνήτρια διένειμε το ερωτηματολόγιο σε εργαζομένους δημοσίων ελληνικών νοσοκομείων αφού ελέγχθηκε το περιεχόμενό του, έτσι ώστε να συνάδει με το σκοπό της εργασίας και της επιστράφηκαν συμπληρωμένα.

Προκειμένου να διασφαλιστούν δεοντολογικά ζητήματα, η ερευνήτρια ενημέρωσε όλους τους συμμετέχοντες στην έρευνα μέσω ενός σύντομου κειμένου στην αρχή του ερωτηματολογίου για την ταυτότητά της, τον σκοπό της έρευνας, τη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας των δεδομένων και την τήρηση της ανωνυμίας. Επίσης, γινόταν αναφορά στην εθελοντική συμμετοχή των εργαζομένων στην έρευνα, καθώς και στη μη πρόκληση βλάβης.

Τα δεδομένα αποθηκεύτηκαν από την ερευνήτρια σε βάση δεδομένων και εν συνεχεία εισήχθησαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS 21.

4.2 Εργαλεία μέτρησης

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα αποτελείται συνολικά από τρεις ενότητες, που εξετάζουν επτά μεταβλητές, όπως παρουσιάζεται στον πιο κάτω πίνακα.

Πίνακας 4.1 Μεταβλητές ερωτηματολογίου

Ενότητα	Μεταβλητή	Αριθμός ερωτήσεων
A	Χαρισματική ηγεσία	10
	Εργασιακή ικανοποίηση	3
	Ηθικό κλίμα	5
	Εργασιακή δέσμευση	9
B	Ενδυνάμωση	12
	Οργανωσιακή δέσμευση	3
Γ	Οργανωσιακή ιθαγένεια	7

Για τη μέτρηση της χαρισματικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης 10 ερωτήσεων όπως «Ο προϊστάμενος μου είναι καλός ώστε να μας εμπνέει προς ένα κοινό όραμα» «Ο προϊστάμενος μου μας εμπνέει και στις δύσκολες μέρες». Για την βαθμολόγηση αυτής της μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε 5-βαθμη κλίμακα Likert όπου 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ, 4= Μάλλον συμφωνώ, 5= Συμφωνώ (Conger & Kanungo, 1994).

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης 3 ερωτήσεων όπως «Συνολικά μου αρέσει η δουλειά μου» «Συνολικά είμαι ικανοποιημένος από την δουλειά μου». Για την βαθμολόγηση αυτής της μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε 5-βαθμη κλίμακα Likert όπου 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ, 4= Μάλλον συμφωνώ, 5= Συμφωνώ (Comer et al., 1989).

Για τη μέτρηση του ηθικού κλίματος χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης 5 ερωτήσεων όπως «Το σημαντικότερο μέλημα του οργανισμού είναι το καλό των ατόμων στο σύνολο του» «Στον οργανισμό, αναμένεται ότι τα άτομα συμμορφώνονται με το νόμο και τα επαγγελματικά πρότυπα». Για την βαθμολόγηση αυτής της μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε

5-βαθμη κλίμακα Likert όπου 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ, 4= Μάλλον συμφωνώ, 5= Συμφωνώ (Victor & Cullen, 1988).

Για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης 9 ερωτήσεων όπως «Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα» «Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι». Για την βαθμολόγηση αυτής της μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε 5-βαθμη κλίμακα Likert όπου 1= Ποτέ, 2= Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4= Πολύ Συχνά, 5= Πάντα (Schaufeli et al., 2002).

Για τη μέτρηση της ενδυνάμωσης χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης 12 ερωτήσεων όπως «Η δουλειά μου είναι πολύ σημαντική για εμένα» «Τα εργασιακά μου καθήκοντα έχουν ιδιαίτερη σημασία για εμένα». Για την βαθμολόγηση αυτής της μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε 5-βαθμη κλίμακα Likert όπου 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ, 4= Μάλλον συμφωνώ, 5= Συμφωνώ (Conger et al., 2000).

Για τη μέτρηση της οργανωσιακής δέσμευσης χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης 3 ερωτήσεων όπως «Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά δεμένος/η με τον οργανισμό όπου εργάζομαι» «Ο οργανισμός όπου εργάζομαι έχει μεγάλη σημασία για εμένα». Για την βαθμολόγηση αυτής της μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε 5-βαθμη κλίμακα Likert όπου 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ, 4= Μάλλον συμφωνώ, 5= Συμφωνώ (Allen & Meyer, 1990).

Για τη μέτρηση της οργανωσιακής ιθαγένειας χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης 7 ερωτήσεων όπως «Στη δουλειά μου βοηθάω τα άτομα που απουσίαζαν» «Στη δουλειά μου βοηθάω τα άτομα που αντιμετωπίζουν μεγάλο φόρτο εργασίας». Για την βαθμολόγηση αυτής της μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε 5-βαθμη κλίμακα Likert όπου 1= Ποτέ, 2= Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4= Πολύ Συχνά, 5= Πάντα (Williams & Anderson, 1991).

Με τον δείκτη Cronbach's Alpha ελέγχθηκε η αξιοπιστία των δεδομένων, με τα αποτελέσματα να παρουσιάζονται στον πιο κάτω πίνακα.

Πίνακας 4.2 Έλεγχος αξιοπιστίας δεδομένων

	Cronbach's Alpha
Χαρισματική ηγεσία	0.959
Εργασιακή ικανοποίηση	0.427
Ηθικό κλίμα	0.404
Εργασιακή δέσμευση	0.962
Ενδυνάμωση	0.930
Οργανωσιακή δέσμευση	0.402
Οργανωσιακή ιθαγένεια	0.867

Για την ανάλυση των δεδομένων έγινε χρήση της περιγραφικής και της επαγωγικής στατιστικής. Πιο συγκεκριμένα, η περιγραφική στατιστική χρησιμοποιήθηκε για την παρουσίαση του δείγματος και των περιγραφικών μέτρων των κλιμάκων της έρευνας και των ερωτήσεων σε κάθε κλίμακα. Η επαγωγική στατιστική χρησιμοποιήθηκε για την εύρεση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Περιγραφική στατιστική

Ο πιο κάτω πίνακας παρουσιάζει τα περιγραφικά μέτρα των μεταβλητών της έρευνας. Υψηλότερος μέσος όρος καταγράφεται στην εργασιακή δέσμευση ($M=4,42$, $TA=1,27$), έπειτα στην οργανωσιακή ιθαγένεια ($M=4,18$, $TA=0,66$), στο ηθικό κλίμα ($M=4,08$, $TA=0,43$) και τέλος στην ενδυνάμωση ($M=4,02$, $TA=0,73$). Αντίθετα, χαμηλότερος μέσος όρος καταγράφεται στη χαρισματική ηγεσία ($M=3,72$, $TA=0,87$) και στην εργασιακή ικανοποίηση ($M=3,49$, $TA=0,38$), ενώ ο πιο χαμηλός μέσος όρος καταγράφηκε στην οργανωσιακή δέσμευση ($M=2,91$, $TA=0,85$).

Πίνακας 5.1 Περιγραφικά μέτρα μεταβλητών της έρευνας

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Χαρισματική ηγεσία	161	3.7298	.87492
Εργασιακή ικανοποίηση	167	3.4970	.38871
Ηθικό κλίμα	170	4.0800	.43373
Εργασιακή δέσμευση	169	4.4234	1.27686
Ενδυνάμωση	168	4.0223	.73408
Οργανωσιακή δέσμευση	173	2.9191	.85582
Οργανωσιακή ιθαγένεια	172	4.1844	.66177

Οι πίνακες που ακολουθούν αποτυπώνουν αναλυτικά τα περιγραφικά μέτρα για κάθε μία εκ των μεταβλητών της έρευνας.

Πίνακας 5.2 Περιγραφικά μέτρα της μεταβλητής ‘χαρισματική ηγεσία’

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
--	---	---------------	--------------------

Ο/η προϊστάμενος/η μου είναι καλός-ή στο να μας εμπνέει προς ένα κοινό όραμα	171	3.90	1.021
Ο/η προϊστάμενος/η μου μας εμπνέει ακόμα και σε δύσκολες μέρες	173	3.84	1.107
Σε δύσκολες στιγμές, ο/η προϊστάμενος/η μου μας μεταφέρει εύκολα έναν τόνο αισιοδοξίας	173	3.96	1.064
Ο/η προϊστάμενος/η μου έχει όραμα το οποίο προσπαθεί να μας μεταφέρει μέσω δημιουργικών ιδεών	172	3.65	1.091
Ο/η προϊστάμενος/η μου μας προσφέρει με ενθουσιασμό τους στρατηγικούς και οργανωσιακούς στόχους	171	3.55	1.047
Ο/η προϊστάμενος/η μου συνεχώς δημιουργεί νέες ιδέες προκειμένου να είμαστε έτοιμοι για μελλοντικές ανάγκες	171	3.49	1.076
Ο/η προϊστάμενος/η μου ξέρει να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που προκύπτουν	173	3.53	1.009

Ο/η προϊστάμενος/η μου αναγνωρίζει τις ευκαιρίες που ανακύπτουν προκειμένου να διευκολύνει την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων	170	3.51	.998
Ο/η προϊστάμενος/η μου είναι ικανός-ή στο να μας παρακινεί εκφράζοντας αποτελεσματικά τη σημασία της εργασίας μας	171	3.98	.970
Ο/η προϊστάμενος/η μου αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά τον οργανισμό μας στο υπόλοιπο κοινό	169	4.00	.900

Πίνακας 5.3 Περιγραφικά μέτρα της μεταβλητής ‘εργασιακή ικανοποίηση’

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου	169	4.50	.725
Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος από τη δουλειά μου	173	4.40	.875
Συνολικά, δε μου αρέσει η δουλειά που κάνω	171	1.58	1.051

Πίνακας 5.4 Περιγραφικά μέτρα της μεταβλητής ‘ηθικό κλίμα’

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
--	---	------------	-----------------

Το σημαντικότερο μέλημα του οργανισμού είναι το καλό των ατόμων στο σύνολο του	172	4.23	.736
Στον οργανισμό, αναμένεται ότι τα άτομα συμμορφώνονται με το νόμο και τα επαγγελματικά πρότυπα	173	4.66	.649
Στον οργανισμό, είναι σημαντικό τα άτομα να τηρούν τους κανόνες και τις διαδικασίες	173	4.86	.427
Τα άτομα αναμένεται να κάνουν ό,τι χρειαστεί για να προωθήσουν τα συμφέροντα του οργανισμού	172	4.28	.776
Κάθε άτομο σε αυτόν τον οργανισμό αποφασίζει για τον εαυτό του τι είναι σωστό και τι λάθος	172	2.35	1.217

Πίνακας 5.5 Περιγραφικά μέτρα της μεταβλητής ‘εργασιακή δέσμευση’

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	173	4.15	1.347
Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι	173	4.24	1.433
Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου	172	4.54	1.550

Η εργασία μου με εμπνέει	172	4.59	1.517
Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου	172	4.07	1.709
Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς	172	4.21	1.448
Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω	171	5.27	1.188
Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου	173	4.27	1.238
Η δουλειά μου με συναρπάζει	173	4.54	1.623

Πίνακας 5.6 Περιγραφικά μέτρα της μεταβλητής ‘ενδυνάμωση’

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Η δουλειά μου είναι πολύ σημαντική για εμένα	173	4.58	.666
Τα εργασιακά μου καθήκοντα έχουν ιδιαίτερη σημασία για εμένα	173	4.50	.760
Η δουλειά μου σημαίνει πολλά για εμένα	172	4.60	.698
Εμπιστεύομαι τις ικανότητες μου για να κάνω τη δουλειά μου	172	4.66	.604

Είμαι σίγουρος/η για τις ικανότητες που έχω ώστε να εκτελώ τα εργασιακά μου καθήκοντα	173	4.43	.794
Έχω εξειδικευμένες δεξιότητες για τις απαιτήσεις της δουλειάς μου	173	4.05	.897
Έχω σημαντική αυτονομία στον καθορισμό του τρόπου εργασίας μου	172	3.85	1.082
Μπορώ να αποφασίζω μόνος/η μου για το πως θα κάνω τη δουλειά μου	171	3.60	1.286
Έχω σημαντικά περιθώρια ανεξαρτησίας και ελευθερίας για το πως να κάνω τη δουλειά μου	173	3.58	1.126
Η επίδραση μου είναι μεγάλη σε αυτά που συμβαίνουν στο τμήμα μου	173	3.53	1.134
Έχω σε μεγάλο βαθμό έλεγχο αυτών που συμβαίνουν στο τμήμα μου	173	3.55	1.143
Έχω σημαντική επιρροή πάνω σε αυτά που συμβαίνουν στο τμήμα μου	173	3.51	1.159

Πίνακας 5.7 Περιγραφικά μέτρα της μεταβλητής ‘οργανωσιακή δέσμευση’

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
--	---	---------------	--------------------

Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά δεμένος/η» με τον οργανισμό όπου εργάζομαι	173	2.40	1.425
Ο οργανισμός όπου εργάζομαι έχει μεγάλη σημασία για μένα	173	4.32	.913
Δεν αισθάνομαι ότι ανήκω στον οργανισμό.	173	2.04	1.399

Πίνακας 5.8 Περιγραφικά μέτρα της μεταβλητής ‘οργανωσιακή ιθαγένεια’

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Στη δουλειά μου βοηθάω τα άτομα που απουσίαζαν	173	4.21	.744
Στη δουλειά μου βοηθάω τα άτομα που αντιμετωπίζουν μεγάλο φόρτο εργασίας	173	4.35	.759
Στη δουλειά μου βοηθάω τον/την προϊστάμενο/η μου για την εκτέλεση των εργασιών του/της (ακόμα και εάν δεν μου ζητηθεί)	173	4.09	.996
Στη δουλειά μου αφιερώνω χρόνο στους συναδέλφους μου για να ακούσω τα προβλήματα και τις ανησυχίες τους	173	4.12	.939
Στη δουλειά μου βοηθάω τους νέους εργαζόμενους	173	4.64	.591

Στη δουλειά μου ενδιαφέρομαι προσωπικά για τους άλλους εργαζόμενους του οργανισμού	172	3.75	1.125
Στη δουλειά μου μοιράζομαι ευρέως πληροφορίες με τους συναδέλφους μου	173	4.14	.942

5.2 Επαγωγική στατιστική

Στην ενότητα αυτή εξετάζεται αρχικά η συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής ‘χαρισματική ηγεσία’ και των υπολοίπων μεταβλητών της έρευνας. Για τον έλεγχο των συσχετίσεων αυτών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson Correlation. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πιο κάτω πίνακα. Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,01$ διαπιστώνεται πως υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της χαρισματικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση ($p<0.01$), το ηθικό κλίμα ($p<0.01$), την εργασιακή δέσμευση ($p<0.01$), την ενδυνάμωση ($p<0.01$) και την οργανωσιακή ιθαγένεια ($p<0.01$). Αντίθετα, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση της χαρισματικής ηγεσίας με την οργανωσιακή δέσμευση ($p>0.01$).

Πίνακας 5.9 Συσχέτιση μεταβλητών της έρευνας

		Χαρισματική ηγεσία
Εργασιακή ικανοποίηση	PearsonCorrelation	.591**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	159
Ηθικό κλίμα	PearsonCorrelation	.472**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	159
Εργασιακή δέσμευση	PearsonCorrelation	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	158
Ενδυνάμωση	PearsonCorrelation	.328**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	158
Οργανωσιακή δέσμευση	PearsonCorrelation	.123
	Sig. (2-tailed)	.119
	N	161
Οργανωσιακή ιθαγένεια	PearsonCorrelation	.384**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	160

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 Συζήτηση αποτελεσμάτων και τελικά συμπεράσματα

Με βάση τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής διαπιστώθηκε πως ο υψηλότερος μέσος όρος με φθίνουσα σειρά έχει ως εξής: εργασιακή δέσμευση, οργανωσιακή ιθαγένεια, ηθικό κλίμα, ενδυνάμωση, χαρισματική ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση. Συνεπώς, παρατηρείται πως η χαρισματική ηγεσία δε σημείωσε υψηλό μέσο όρο, ενώ για την εργασιακή απόδοση και την οργανωσιακή επίδοση τα αποτελέσματα είναι μεικτά.

Από τον έλεγχο συσχετίσεων διαπιστώθηκε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της χαρισματικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση, το ηθικό κλίμα, την εργασιακή δέσμευση, την ενδυνάμωση και την οργανωσιακή ιθαγένεια, αλλά δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης.

Η θετική συσχέτιση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της εργασιακής απόδοσης οφείλεται στη φύση της χαρισματικής ηγεσίας και των χαρακτηριστικών της. Η χαρισματική ηγεσία είναι η προσωπική δύναμη κάποιου που εκλαμβάνεται ως εξαιρετική και ελκυστική από τους άλλους ανθρώπους. Η χαρισματική ηγεσία επηρεάζει την αλλαγή στη συμπεριφορά των υφισταμένων, καθιστώντας τις αξίες και την ταυτότητά τους να ξεχωρίζουν (Shooraj, 2016). Επιπλέον, η ηθική χαρισματική ηγεσία έχει βρεθεί πως επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίον οι ηγέτες δημιουργούν και επικοινωνούν ένα νόημα στους υφισταμένους, αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους σε σχέση με τους υφισταμένους, χρησιμοποιούν (αξιοποιούν ή καταχρώνται) την εξουσία τους, αλλά και πώς οι υφιστάμενοι, με τη σειρά τους, αντιλαμβάνονται τον ηγέτη τους (Oswald & Mascarenhas, 2019). Αυτό μπορεί να εξηγήσει τη σχέση μεταξύ του ηθικού κλίματος και της χαρισματικής ηγεσίας.

Άλλωστε, το χάρισμα δεν είναι ένα συγκεκριμένο διακριτικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, ένα μόνο συναίσθημα ή σύνολο συναισθημάτων, και δεν είναι

ουσιαστικό στοιχείο ηγεσίας. Αντίθετα, είναι ένας γενικός όρος που περιλαμβάνει στοιχεία όπως μια σπάνια προσωπική ιδιότητα που προκαλεί ένθερμη αφοσίωση και ενθουσιασμό στους υφισταμένους, έναν συναισθηματικό δεσμό/προσκόλληση, μέσα από την επικοινωνία ενός μηνύματος που είναι συναρπαστικό, ρητορικό, πειστικό και εμπνευσμένο, οδηγώντας τους υφισταμένους να υπερβούν τα δικά τους ενδιαφέροντα για υπέρτερους στόχους (Oswald & Mascarenhas, 2019). Οι χαρισματικοί ηγέτες εμπνέουν τους εργαζόμενους και τους παρακινούν (Alrwili, 2022). Ένας χαρισματικός ηγέτης ενεργεί με όραμα και εμπνέει τους εργαζόμενους να ακολουθήσουν το όραμα αυτό (Samarakoon, 2019). Τα ανωτέρω μπορούν επίσης να ερμηνεύσουν και τη θετική συσχέτιση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας, της ενδυνάμωσης, της εργασιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Άλλωστε, οι χαρισματικοί ηγέτες, ιδίως σε περιόδους αρκετών προκλήσεων, πρέπει να ενεργούν για να βελτιώσουν την ικανοποίηση και το ηθικό του προσωπικού (Specchia et al., 2021).

Επίσης σε έρευνες έχει βρεθεί συσχέτιση της χαρισματικής ηγεσίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας (Boerner et al., 2008; Choi, 2006), της χαρισματικής ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης (Pashaie yousef kandi & Hassani, 2022; Shooraj, 2016), της χαρισματικής ηγεσίας και της ενδυνάμωσης (Choi, 2006), της χαρισματικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης (Shastri et al., 2013) και συνολικά της χαρισματικής ηγεσίας και των εργασιακών και οργανωσιακών αποτελεσμάτων (Cheng & Pan, 2019; de Moura et al., 2019; Ramba & Girsang, 2022; Yunarsih et al., 2020). Επίσης έχει βρεθεί μία σχέση μεταξύ του ηθικού χαρακτηριστικού του χαρισματικού ηγέτη και των εργασιακών και οργανωσιακών αποτελεσμάτων (Catana & Catana, 2009; Gitu & Awuor, 2020; Teng et al., 2020), καθώς και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιθαγένειας (Aloustani et al., 2020; Develi & Çavuş, 2017). Ωστόσο, η μελέτη αυτή δεν επιβεβαίωσε τη συσχέτιση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης όπως οι Shastri et al. (2013) και μάλιστα παρά το γεγονός πως η οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας σχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση (Grego-Planer, 2019; Prasetio et al., 2017; Wahyuni & Dirbawanto, 2022; Zayas-Ortizetal., 2015).

6.2 Προτάσεις πρακτικής εφαρμογής

Σε θεωρητικό επίπεδο έγινε μία προσπάθεια σε αυτήν την έρευνα να εμπλουτιστεί η υφιστάμενη βιβλιογραφία εξετάζοντας τη χαρισματική ηγεσία στα εργασιακά και οργανωσιακά αποτελέσματα στον δημόσιο τομέα υγείας στην Ελλάδα. Άλλωστε, διαπιστώθηκε αφενός μία έλλειψη στην ελληνική βιβλιογραφία όσον αφορά σε αυτό το ζήτημα, αλλά και συνολικά μία έλλειψη σε ευρωπαϊκές χώρες, με την πλειοψηφία αυτών των μελετών να έχει διεξαχθεί σε χώρες της Ασίας και της Μέσης Ανατολής.

Σε πρακτικό επίπεδο αναδείχθηκε η σημασία της ενίσχυσης της χαρισματικής ηγεσίας για την αντίστοιχη ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης. Η οργανωσιακή δέσμευση είναι μια σημαντική μεταβλητή που πρέπει να λάβουν υπόψη οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης, καθώς λειτουργεί ως προγνωστικός παράγοντας της ικανοποίησης από την εργασία, της εργασιακής δέσμευσης, αλλά και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Αυτό οφείλεται στο ότι η οργανωσιακή δέσμευση αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι ταυτίζονται και εμπλέκονται σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό (Fantahun et al., 2023). Συνεπώς, οι ηγέτες θα πρέπει να αναλάβουν πρωτοβουλίες που μπορούν να ενισχύσουν την οργανωσιακή δέσμευση, όπως είναι η περαιτέρω ενδυνάμωση των εργαζομένων (Fantahun et al., 2023).

Συνολικά, επίσης, διαπιστώθηκε η θετική επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας στα εργασιακά και οργανωσιακά αποτελέσματα δημοσίων νοσηλευτικών μονάδων. Αυτό με τη σειρά του σημαίνει πως θα πρέπει να εξοπλίζονται οι ηγέτες με στοιχεία που άπτονται αυτού του στυλ ηγεσίας, προκειμένου να οδηγήσουν σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση, σε ενδυνάμωση των επαγγελματιών υγείας, και κατ' επέκταση σε αυξημένη οργανωσιακή επίδοση. Συνεπώς, κρίνονται απαραίτητα τα κατάλληλα επιμορφωτικά / εκπαιδευτικά προγράμματα προς αυτήν την κατεύθυνση.

6.3 Περιορισμοί και προτάσεις περαιτέρω έρευνας

Η έρευνα που διεξήχθη διέπεται από ορισμένους περιορισμούς. Ο πρώτος περιορισμός είναι ότι το μέγεθος και η σύνθεση του δείγματος δεν επιτρέπουν τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Ο δεύτερος είναι πως η εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση μετρήθηκαν με συγκεκριμένες ερωτήσεις, αλλά στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν και άλλες κλίμακες μέτρησης για τις εν λόγω μεταβλητές. Ο τρίτος είναι πως χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένες μεταβλητές για την συσχέτιση της χαρισματικής ηγεσίας με τα εργασιακά και οργανωσιακά αποτελέσματα των δημόσιων νοσοκομείων, ενώ, όπως και στην περίπτωση του ερευνητικού εργαλείου, υπάρχουν και άλλες που δεν εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα.

Στη βάση των ανωτέρω προτείνεται η διεξαγωγή ερευνών σε μεγαλύτερο και πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού. Επίσης, χρήσιμη θα ήταν και η αξιοποίηση και άλλων κλιμάκων μέτρησης όπως και η μελέτη και άλλων παραμέτρων αυτών. Στο πλαίσιο αυτό θα είχε ενδιαφέρον και η επέκταση της μελέτης αυτής σε μονάδες υγείας και της Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- AlBatniji, O. I., El Jaish, Y., El Ashgar, N. M., & Abu Mustafa, A. M. (2020). Leadership Styles in Health Crisis among Non-Governmental Hospital in Gaza Strip a Case Study: AlQuds Hospital in Palestinian Red Crescent Society. *COJ Nurse Healthcare*, 6(2), [DOI: 10.31031/COJNH.2020.05.000635](https://doi.org/10.31031/COJNH.2020.05.000635).
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alghazo, A. M., & Al-Anazi, M. (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(5), 37-44.
- Aloustani, S., Atashzadeh-Shoorideh, F., Zagheri-Tafreshi, M., Nasiri, M., Barkhordari-Sharifabad, M., & Skerrett, V. (2020). Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study. *BMC nursing*, 19, 15. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-0408-1>.
- Alrwili, A. M. (2022). Impacts of Leadership Style on Staff Job Satisfaction in Primary Health Care Organizations, Primary Health Care Centres in Al-Jouf, Saudi Arabia as Case Study. *Arab Journal of Administration*, 42(1), 407-428.
- Ansar, A., Aziz, H., & Majeed, A. (2016). Impact of Charismatic Leadership Style on Organizational Effectiveness. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 7(11), 673-677.
- Awamleh, F. T. (2022). Charismatic Leadership Style to Overcome Employee Resistance to the Management of Organizational Change Process. *Global Journal of*

Management and Business Research: A Administration and Management, XXII(III), 10-18.

Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3-5.

Boerner, S., & Dütchke, E. (2008). The impact of charismatic leadership on followers' initiative-oriented behavior: A study in German hospitals. *Health Care Management Review*, 33(4), 332-340.

Boerner, S., Dütchke, E., & Wied, S. (2008). Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: examining the role of stressors and strain. *Human Resource Development International*, 11(5), 507-521.

Bohoris, G. A., & Vorria, E. P. (2008). Leadership vs Management A Business Excellence / Performance Management view. Ανακτήθηκε από: <https://ep.liu.se/ecp/026/076/ecp0726076.pdf>

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. https://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/mgmt_standards.pdf

Catana, G. A., & Catana, D. (2009). Effectiveness of Charismatic Leadership in Romanian Hospitals. Στο: S. Vlad, R. V. Ciupa & A.I. Nicu (Eds.), *MEDITECH 2009, IFMBE Proceedings 26* (σελ. 77-80). Cham: Springer.

Chaston I. (2013). Leadership, Vision and Strategy. *Entrepreneurship and Innovation During Austerity* (σελ. 105-123). London: Palgrave Macmillan.

Cheng, S., & Pan, Q. (2019). Charismatic Leadership and its Influence. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 80, 147-150.

- Choi, J. (2006). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24–43.
- Comer, J. M., Machleit, K. A. & Lagace, R. R. (1989). Psychometric Assessment of a reduced version of indsales. *Journal of Business Research*, 15, 18(4), 291–302.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.
- Dagenais-Cooper, V., & Paillé, P. (2012). Employee Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Hotel Industry: Do Foci Matter?. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(4), 303-326.
- de Moura, A. A., Hayashida, K. Y., Bernardes, A., Zanetti, A. C. B., & Gabriel, C. S. (2019). Charismatic leadership among nursing professionals: an integrative review. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72(Suppl 1), 315-320.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.
- Develi, A., & Çavuş, M. F. (2017). Ethical Climate and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(1), 38-51.
- Epley, J. L. (2015). Weber's Theory of Charismatic Leadership: The Case of Muslim Leaders in Contemporary Indonesian Politics. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(7), 7-17.

- Erez, A., Misangyi, V. F., Johnson, D. E., LePine, M. A., & Halverson, K. C. (2008). Stirring the Hearts of Followers: Charismatic Leadership as the Transferal of Affect. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 602-613.
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research, 15*(2), 195-219.
- Fantahun, B., Dellie, E., Worku, N., & Debie, A. (2023). Organizational commitment and associated factors among health professionals working in public hospitals of southwestern Oromia, Ethiopia. *BMC Health Services Research, 23*, 180. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09167-3>.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research, 18*(4), 261-269.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2017). The emergence of leadership styles: A clarified categorization. *Review of International Comparative Management, 18*(1), 18-30.
- Gebert, D., Heinitz, K., & Buengeler, C. (2015). Leaders' charismatic leadership and followers' commitment — The moderating dynamics of value erosion at the societal level. *The Leadership Quarterly, 27*(1), 98-108.
- Gerges, S., Kamal, N. M., & Mohammed, H. A. (2017). The Impact of Charismatic Leadership on the Organizational Performance in Travel Agencies. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, 1*(2/1), 128-150.
- Gitu, P. & Awuor, E. (2020). Influence of charismatic leadership and intellectual stimulation on organizational performance in the energy sector in Kenya: A case of Kenya Pipeline Company Limited. *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship, 2*(3), 67-79.

- Grego-Planer, D. (2019). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors. *Sustainability*, 11, 6395; doi:10.3390/su11226395.
- Hanifah, H., Susanthi, N. I., & Setiawan, A. (2014). The Effect of Leadership Style on Motivation to Improve the Employee Performance. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik*, 1(3), 221-226.
- Islam, M. N., & Bhattacharjee, P. (2019). A Review on Managerial Grid of Leadership and its Impact on Employees and Organization. *International Journal of Research*, 6(10), 159-162.
- Jabbar, A. A., & Hussein, A. M. (2017). The role of leadership in strategic management. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 5(5), 99-106.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership. *Zeitschrift fur Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 50(4), 203-214.
- Itoya, J., & Igbokwe, I. C. (2020). Level -5 and charismatic leadership styles and employees' performance. *European Journal of Social Sciences Studies*, 5(4), 49-61.
- Khairunnisa (2022). The influence of charismatic leadership style on the performance of employees of the Ministry Of Religion, North Sumatra. *IJARIIIE*, 8(6), 1935-1943.
- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7.
- Khuong, M. N., & Hoang, D. T. (2015). The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(4), 210-217.

- Klingborg, D. J., Moore, D. A., & Varea-Hammond, S. (2006). What Is Leadership? *JVME*, 33(2), 280-283.
- Kolzow, D. R. (2014). Leading From Within: Building Organizational Leadership Capacity.
https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading_from_Within.pdf
- Levay, C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The Leadership Quarterly*, 21, 127-143.
- Luu, T. T., Rowley, C., Dinh C. K., Qian, D., & Le, H. Q. (2019). Team Creativity in Public Healthcare Organizations: The Roles of Charismatic Leadership, Team Job Crafting, and Collective Public Service Motivation. *Public Performance & Management Review*, 42(6), 1448-1480.
- Mangundjaya, W. L., & Amir, M. T. (2021). Testing Resilience and Work Ethics as Mediators Between Charismatic Leadership and Affective Commitment to Change. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 401-410.
- Nedelcu, D. (2018). The Concept of Leadership. *“Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series*, XVIII(2), 329-332.
- Oswald, A. J., & Mascarenhas, S. J. (2019). *Corporate Ethics for Turbulent Markets*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Pashaie Yousef kandi, A., & Hassani, M. (2022). The relationship between organizational values and charismatic leadership with social responsibility and job performance: investigating the role of mediating role of organizational commitment among Nurses. *Journal of Educational Scinces*, 29(2), 189-210.
- Prasad Nayak, M. S. D., & Narayan, K. A. (2019). Strengths and weaknesses of online surveys. *IOSR Journal of Humanities and Social Sciences*, 24(5), 31-38.

- Prasetio, A. P., Yuniarsih, T., & Ahman, E. (2017). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in State-owned Banking. *Universal Journal of Management*, 5(1), 32-38.
- Răducan, R., & Răducan, R. (2014). Leadership and Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149, 808-812.
- Ramba, A. N., & Girsang, E. (2022). Analysis Of the Effect of Nursing Head Leadership Style on Nurse Performance in The Inpatient Room of Royal Prima Hospital. *IRE Journals*, 5(7), 211-218.
- Restivo, V., Minutolo, G., Battaglini, A., Carli, A., Capraro, M., Gaeta, M., Odone, A., Trucchi, C., Favaretti, C., Vitale, F., & Casuccio, A. (2022). Leadership Effectiveness in Healthcare Settings: A Systematic Review and Meta-Analysis of Cross-Sectional and Before-After Studies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 10995. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710995>.
- Rogers, A., & Reynolds, J. (2003). Leadership and vision. Στο: Seden, J., & Reynolds, J. (Eds.), *Managing Care in Practice* (σελ. 57-82). London: Routledge.
- Samarakoon, K. B. (2019). Leadership Styles for Healthcare. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(9), 49-53.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Shah, S., Farooq S. M., Hussain, N., Mahar, S. A., & Metlo, M. Y. (2021). Impact of charismatic leadership on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Management*, 12(2), 984-990.
- Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.

- Shastri, R. K., Mishra, S., & Sinha, A. (2013). Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective. *Global Journal of Business Management*, 7(4), 1-8.
- Shooraj F. (2016). Studying the relationship between charismatic leadership, self-leadership, and work engagement in healthcare sector. *International Journal of Health System & Disaster Management*, 4, 41-45.
- Sparks, G. A. (2014). Charismatic leadership: Findings of an exploratory investigation of the techniques of influence. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 7, 1-11.
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>.
- Suharyanto, A., & Lestari, P. D. (2020). The Fall and Rise of The Contingency Theory of Leadership. *Iapa Proceedings Conference*, doi:10.30589/proceedings.2020.423.
- Takala, T. (2005). Charismatic Leadership and Power. *Problems and Perspectives in Management*, 3(3), 45-57.
- Teng, C.-C., Lu, A.C.C., Huang, Z.-Y., & Fang, C.-H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): A study of three star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212-229.
- Val, C., & Kemp, J. (2012). **Leadership Styles. Pathways, 28-31.**
- Verawati, D. M., & Hartono, B. (2020). Effective Leadership: From The Perspective of Trait Theory and Behavior Theory. *Jurnal REKOMEN*, 4(1), <http://dx.doi.org/10.31002/rn.v4i1.2147>.

- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Wahyuni, W. S., & Dirbawanto, N. D. (2022). The effect of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior in employees. *Journal of Humanities, Social Sciences, and Business*, 2(1), 306-316.
- Wajdi, M. B. N. (2017). The differences between management and leadership. *Sinergi*, 7(2), 75-84.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wilderom, C. P. M., van den Berg, P. T., & Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 835-848.
- Yunarsih, N., Rahayu, S., Fatoni, Asra, Sustiyono, A., Anwar, T., Sri, N., & Purwanto, A. (2020). Develop Leadership Style Model for Nurse in Indonesian Hospital. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(8), 352-361.
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Colón Gruñeiro, P. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1/2), 91-106.
- Zhang, X., Liang, L., Tian, G., & Tian, Y. (2020). Heroes or Villains? The Dark Side of Charismatic Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 5546. doi:10.3390/ijerph17155546.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί κύριοι/ες,

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

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

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο:

4. Θέση που κατέχετε στο Νοσοκομείο

Ειδικός Ιατρός

Νοσηλεύτρια Π.Ε./Τ.Ε.

Ειδικευόμενος Ιατρός

Νοσηλεύτρια Δ.Ε.

Παραϊατρικό Προσωπικό

Διοικητικό Προσωπικό

Άλλο: _____

ΕΡΓΑΣΙΑ

5. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η	<input type="checkbox"/>	Συμβασιούχος/α	<input type="checkbox"/>
Εκπαιδευόμενος/η	<input type="checkbox"/>	Άλλο	<input type="checkbox"/>

6. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

_____ χρόνια

7. Χρόνος προϋπηρεσίας στο Νοσοκομείο

_____ χρόνια

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις.

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

Απόψεις	<i>1= Διαφωνώ απόλυτα</i>				
	<i>5= Συμφωνώ απόλυτα</i>				
Ο/η προϊστάμενος/η μου είναι καλός-ή στο να μας εμπνέει προς ένα κοινό όραμα	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου μας εμπνέει ακόμα και σε δύσκολες μέρες	1	2	3	4	5
Σε δύσκολες στιγμές, ο/η προϊστάμενος/η μου μας μεταφέρει εύκολα έναν τόνο αισιοδοξίας	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου έχει όραμα το οποίο προσπαθεί να μας μεταφέρει μέσω δημιουργικών ιδεών	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου μας προσφέρει με ενθουσιασμό τους στρατηγικούς και οργανωσιακούς στόχους	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου συνεχώς δημιουργεί νέες ιδέες προκειμένου να είμαστε έτοιμοι για μελλοντικές ανάγκες	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου ξέρει να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που προκύπτουν	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου αναγνωρίζει τις ευκαιρίες που ανακύπτουν προκειμένου να διευκολύνει την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου είναι ικανός-ή στο να μας παρακινεί εκφράζοντας αποτελεσματικά τη σημασία της εργασίας μας	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά τον οργανισμό μας στο υπόλοιπο κοινό	1	2	3	4	5

Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου	1	2	3	4	5
Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Συνολικά, δε μου αρέσει η δουλειά που κάνω	1	2	3	4	5
Το σημαντικότερο μέλημα του οργανισμού είναι το καλό των ατόμων στο σύνολο του	1	2	3	4	5
Στον οργανισμό, αναμένεται ότι τα άτομα συμμορφώνονται με το νόμο και τα επαγγελματικά πρότυπα	1	2	3	4	5
Στον οργανισμό, είναι σημαντικό τα άτομα να τηρούν τους κανόνες και τις διαδικασίες	1	2	3	4	5
Τα άτομα αναμένεται να κάνουν ό,τι χρειαστεί για να προωθήσουν τα συμφέροντα του οργανισμού	1	2	3	4	5
Κάθε άτομο σε αυτόν τον οργανισμό αποφασίζει για τον εαυτό του τι είναι σωστό και τι λάθος	1	2	3	4	5

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συχνότητας σας με τις παρακάτω απόψεις

1	2	3	4	5
Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Πολύ Συχνά	Πάντα

Απόψεις	<i>1= Ποτέ</i>				
	<i>5= Πάντα</i>				
Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	1	2	3	4	5
Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι	1	2	3	4	5
Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Η εργασία μου με εμπνέει	1	2	3	4	5
Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς	1	2	3	4	5
Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω	1	2	3	4	5
Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου με συναρπάζει	1	2	3	4	5

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις.
------------------	--

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

Απόψεις	<i>1= Διαφωνώ απόλυτα</i>				
	<i>5= Συμφωνώ</i>				

	<i>απόλυτα</i>				
Η δουλειά μου είναι πολύ σημαντική για εμένα	1	2	3	4	5
Τα εργασιακά μου καθήκοντα έχουν ιδιαίτερη σημασία για εμένα	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου σημαίνει πολλά για εμένα	1	2	3	4	5
Εμπιστεύομαι τις ικανότητες μου για να κάνω τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Είμαι σίγουρος/η για τις ικανότητες που έχω ώστε να εκτελώ τα εργασιακά μου καθήκοντα	1	2	3	4	5
Έχω εξειδικευμένες δεξιότητες για τις απαιτήσεις της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
Έχω σημαντική αυτονομία στον καθορισμό του τρόπου εργασίας μου	1	2	3	4	5
Μπορώ να αποφασίζω μόνος/η μου για το πως θα κάνω τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Έχω σημαντικά περιθώρια ανεξαρτησίας και ελευθερίας για το πως να κάνω τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Η επίδραση μου είναι μεγάλη σε αυτά που συμβαίνουν στο τμήμα μου	1	2	3	4	5
Έχω σε μεγάλο βαθμό έλεγχο αυτών που συμβαίνουν στο τμήμα μου	1	2	3	4	5
Έχω σημαντική επιρροή πάνω σε αυτά που συμβαίνουν στο τμήμα μου	1	2	3	4	5
Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά δεμένος/η» με τον οργανισμό όπου εργάζομαι	1	2	3	4	5
Ο οργανισμός όπου εργάζομαι έχει μεγάλη σημασία για μένα	1	2	3	4	5
Δεν αισθάνομαι ότι ανήκω στον οργανισμό.	1	2	3	4	5

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συχνότητας με τις παρακάτω απόψεις

1	2	3	4	5
Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Πολύ Συχνά	Πάντα

Απόψεις	<i>1= Ποτέ</i>				
	<i>5= Πάντα</i>				
Στη δουλειά μου βοηθάω τα άτομα που απουσίαζαν	1	2	3	4	5
Στη δουλειά μου βοηθάω τα άτομα που αντιμετωπίζουν μεγάλο φόρτο εργασίας	1	2	3	4	5
Στη δουλειά μου βοηθάω τον/την προϊστάμενο/η μου για την εκτέλεση των εργασιών του/της (ακόμα και εάν δεν μου ζητηθεί)	1	2	3	4	5
Στη δουλειά μου αφιερώνω χρόνο στους συναδέλφους μου για να ακούσω τα προβλήματα και τις ανησυχίες τους	1	2	3	4	5
Στη δουλειά μου βοηθάω τους νέους εργαζόμενους	1	2	3	4	5
Στη δουλειά μου ενδιαφέρομαι προσωπικά για τους άλλους εργαζόμενους του οργανισμού	1	2	3	4	5
Στη δουλειά μου μοιράζομαι ευρέως πληροφορίες με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5