



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

Διπλωματική Εργασία

ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ:
ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Του
ΖΥΦΚΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΚΑΤΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
Διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας

Αφιέρωση

Στην αγαπημένη μου οικογένεια για την αμέριστη συμπαράστασή της.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Τελειώνοντας αυτό το μεταπτυχιακό μου **στον τομέα της «Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας»**, ύστερα από την παρέλευση τριών ακαδημαϊκών εξαμήνων, θεωρώ ότι έχω αποκτήσει όλες εκείνες τις απαραίτητες εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται, οι οποίες πιστεύω ότι θα με βοηθήσουν σε μεγάλο βαθμό για την περαιτέρω εξέλιξη της επαγγελματικής μου πορείας. Σε όλη δε αυτή τη δύσκολη προσπάθεια στάθηκαν δίπλα μου κάποια πρόσωπα για τα οποία είμαι ευγνώμων και γι' αυτόν το λόγο θα ήθελα να τα ευχαριστήσω από καρδιάς.

Καταρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω **την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια κ. Αναστασία Κάτου** η οποία ως επιβλέπουσα στην παρούσα διπλωματική μου η οποία φέρει τον τίτλο **«Ηγεσία στο χώρο της υγείας: Μελέτη των κοινωνικών υπηρεσιών»**, με καθοδήγησε, με υποστήριξε και με ενθάρρυνε σε κάθε μου βήμα που έκανα για τη συγγραφή αυτού του τόσο απαιτητικού έργου, επιστρατεύοντας τις γνώσεις, την υπομονή και την εμπειρία της. Η συμβολή της στην ολοκλήρωση αυτής της μελέτης ήταν καθοριστική και ανεκτίμητη.

Επιπλέον, θα ήθελα να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη για την αμέριστη βοήθεια **όλων των συναδέλφων μου κοινωνικών λειτουργών σε πολλές πόλεις ανά την Ελλάδα**, για την προθυμία τους να συμμετάσχουν σε αυτή τη μελέτη. Η συμβολή τους ήταν ουσιαστική και θεμελιώδης από κάθε άποψη και με βοήθησαν σε μεγάλο βαθμό ώστε να ολοκληρωθεί το ερευνητικό μέρος αυτής της μελέτης.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω **τους γονείς και τους φίλους μου** για την αμέριστη στήριξη, την υπομονή και την ενθάρρυνσή τους στο πρόσωπό μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Βασικός σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας ήταν η διερεύνηση του ρόλου του ηγετικού στυλ των διευθυντών των κοινωνικών υπηρεσιών, αλλά και πως αυτός ο ρόλος επιδρά και καθορίζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτές τις υπηρεσίες. Επίσης, διερευνήθηκε η αυτονομία και τα περιθώρια δράσης των εργαζομένων στις κοινωνικές υπηρεσίες, καθώς και την ικανοποίησή τους από τα εφαρμοζόμενα στυλ ηγεσίας, τη συνεργασία με το διευθυντή και τους συναδέλφους, την υποστήριξη και επιβράβευση που δέχονται, την αξιοποίηση των ικανοτήτων, την δίκαιη κατανομή των ευθυνών και τη δυνατότητα για την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Ως επάγγελμα η κοινωνική εργασία, οι υπηρεσίες κοινωνικής μέριμνας αλλά και οι κοινωνικοί λειτουργοί είναι γεγονός πως αντιμετωπίζουν πρωτόγνωρες πιέσεις και πολλές δυσκολίες στην παρούσα εποχή. Ακόμα, η ζήτηση για τέτοιου είδους υπηρεσίες αυξάνεται συνεχώς, επιβαρύνοντας τους κοινωνικούς λειτουργούς με καταστάσεις που πολλές φορές είναι δύσκολα διαχειρίσιμες. Οι κρατικές υπηρεσίες κάνουν προσπάθειες για να προσλάβουν και να διατηρήσουν έναν ικανοποιητικό αριθμό κοινωνικών λειτουργών, ενώ αυτό το επάγγελμα συνεχίζει να υποφέρει από αρκετές αρνητικές αντιλήψεις του κοινού. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχουν στις κοινωνικές υπηρεσίες αποτελεσματικοί ηγέτες, οι οποίοι θα μπορούν να εμπνέουν και να καθοδηγούν τις ομάδες των εργαζομένων στις πολυσύνθετες και εξόχως απαιτητικές υποχρεώσεις τους.

Τα ερευνητικά συμπεράσματα της παρούσας μελέτης είναι βέβαιο πως θα συμβάλλουν σημαντικά σε μια μελλοντική συζήτηση γύρω από τις κοινωνικές υπηρεσίες, αλλά και στην προώθηση κάποιων νέων και σύγχρονων προτάσεων, πράγματα τα οποία θα αποτελέσουν το έναυσμα που θα πυροδοτήσει έναν ευρύτερο και παραγωγικό διάλογο μεταξύ των επιστημόνων, των κοινωνικών λειτουργών, των ρυθμιστικών αρχών αλλά και της κυβέρνησης. Ακόμα, οι τεράστιες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η κοινωνική εργασία και η κοινωνική φροντίδα γενικότερα, είναι απίθανο να υποχωρήσουν στο εγγύς μέλλον. Επομένως, σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο, η προώθηση μιας εξαιρετικής και αποτελεσματικής ηγεσίας στην κοινωνική εργασία θα είναι πιο σημαντική από ποτέ. Τέλος, η συγγραφή αυτής της διπλωματικής προσδοκά να γίνει στο μέλλον μια γόνιμη συζήτηση που θα οδηγήσει σε μια πραγματική αλλαγή που θα αφορά την ηγεσία στο χώρο της υγείας και ιδιαίτερα του τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών.

Λέξεις κλειδιά: *Ηγεσία, χώρος υγείας, κοινωνικές υπηρεσίες, εργασιακή ικανοποίηση.*

ABSTRACT

The main purpose of this thesis was to investigate the role of the leadership style of the managers of social services, but also how this role affects and determines the job satisfaction of employees in these services. Also, the autonomy and margins of action of social services workers was investigated, as well as their satisfaction with applied leadership styles, cooperation with the manager and colleagues, the support and reward they receive, the utilization of abilities, the fair distribution of responsibilities and the possibility for their professional development.

As a profession, social work, social care services and social workers are faced with unprecedented pressures and many difficulties in the current era. Furthermore, the demand for such services is constantly increasing, burdening social workers with situations that are often difficult to manage. Government agencies are making efforts to recruit and retain a sufficient number of social workers, while this profession continues to suffer from several negative public perceptions. In this context, it is vital to exist effective leaders in the social services, who can inspire and guide the teams of workers in their complex and highly demanding obligations.

The research conclusions of the present study are sure to contribute significantly to a future discussion around social services, but also to the promotion of some new and modern proposals, things which will be the trigger that will trigger a wider and productive dialogue between scientists, social workers, regulatory authorities and the government. Still, the enormous challenges facing social work and social care in general are unlikely to abate in the near future. Therefore, under this framework, promoting excellent and effective leadership in social work will be more important than ever. Finally, the writing of this dissertation expects to become a fruitful discussion in the future that will lead to a real change regarding the leadership in the field of health and especially in the field of social services.

Keywords: *Leadership, health area, social services, job satisfaction.*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Αιτιολόγηση του θέματος.....	2
1.2 Σκοπός και ερευνητικές ερωτήσεις	3
1.3 Μεθοδολογία	4
1.4 Διάρθρωση της διπλωματικής	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	7
2.1 Έννοιες σχετικές με τη διπλωματική	7
2.2 Ανασκόπηση θεωρητικής βιβλιογραφίας	16
2.2.1 Στυλ ηγεσίας	18
2.2.2 Σύγχρονα στυλ ηγεσίας στο χώρο της υγείας	25
2.2.3 Ηγεσία και ομαδική εργασία στους οργανισμούς υγείας	32
2.2.4 Εργασιακή ικανοποίηση: έννοιες, ορισμοί, βιβλιογραφικά συμπεράσματα	34
2.3 Ανασκόπηση εμπειρικής βιβλιογραφίας	38
2.3.1 Άρθρα, έρευνες και μελέτες της εμπειρικής βιβλιογραφίας	38
2.3.2 Διευκρινήσεις/απαντήσεις σε θέματα/ερωτ. της εμπειρικής βιβλιογραφίας ...	46
2.4 Συμπεράσματα	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	50
3.1 Το πλαίσιο	50
3.2 Διαμόρφωση στόχων	53
3.3 Διαμόρφωση των ερευνητικών υποθέσεων.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΣ	55
4.1 Ερωτηματολόγια ποσοτικής έρευνας.....	55
4.2 Δειγματοληψία.....	60
4.3 Έλεγχος των στοιχείων.....	64
4.4 Στατιστική ανάλυση.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	67
5.1 Περιγραφή του δείγματος – Δημογραφικά στοιχεία.....	67
5.2 Έλεγχος εσωτερικής συνέπειας ερωτηματολογίων	68
5.3 Ανάλυση ερωτηματολογίου για τη διερεύνηση διευθυντικού–ηγετικού στυλ.....	73
5.4 Ανάλυση ερωτηματολογίου για το δείκτη εργασιακής ικανοποίησης	80
5.5 Σύγκριση διαστάσεων ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά	82
5.6 Συσχέτιση διαστάσεων.....	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	96
6.1 Πρακτικές επιπτώσεις	96
6.2 Περιορισμοί της έρευνας	97
6.3 Βασικά ευρήματα	100
6.4 Συμβολή της έρευνας	102
6.5 Προτάσεις για παραπέρα έρευνα	103
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	125

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<u>Πίνακας 4.1: MLO-5X-Short (Κλειδί βαθμολόγησης - Δείκτες Αξιοπιστίας)</u>	58
<u>Πίνακας 5.1: Απόλυτες & σχετικές συχνότητες δημογραφικών χαρακτηριστικών</u>	67
<u>Πίνακας 5.2: Έλεγχος εσωτερικής συνέπειας της μετασηματιστικής ηγεσίας</u>	69
<u>Πίνακας 5.3: Έλεγχος εσωτερικής συνέπειας της συναλλακτικής ηγεσίας</u>	70
<u>Πίνακας 5.4: Έλεγχος εσωτερικής συνέπειας της παθητικής ηγεσίας</u>	70
<u>Πίνακας 5.5: Έλεγχος εσωτ. συνέπ. παραγ. κατ/σης της αποτ/τας σε σχέση με στυλ</u>	71
<u>Πίνακας 5.6: Έλεγχος εσωτερικής συνέπειας δεικτών ικανοποίησης MSQ.....</u>	72
<u>Πίνακας 5.7: Κατανομή απαντήσεων για τη μετασηματιστική ηγεσία</u>	74
<u>Πίνακας 5.8: Κατανομή απαντήσεων για τη συναλλακτική ηγεσία.....</u>	76
<u>Πίνακας 5.9: Κατανομή απαντήσεων για την παθητική – προς αποφυγή ηγεσία</u>	77
<u>Πίνακας 5.10: Κατανομή απαντ. 3 βασ. παραγ. για καλύτερη κατ/ση της απ/τας.....</u>	79
<u>Πίνακας 5.11: Κατανομή απαντ. ερωτ/γίου δείκτη εργασιακής ικαν/σης (MSQ).....</u>	81
<u>Πίνακας 5.12: Μέτρα θέσης & διασπ. διαστάσεων ηγετικού στυλ και εργασ. ικαν.....</u>	83
<u>Πίνακας 5.13: Σύγκριση διαστάσεων ηγετικού στυλ ως προς το φύλο</u>	84
<u>Πίνακας 5.14: Σύγκριση διαστάσεων εργασ. ικαν/σης ως προς το φύλο</u>	85
<u>Πίνακας 5.15: Σύγκριση διαστάσεων ηγετικού στυλ ως προς την ηλικία</u>	87
<u>Πίνακας 5.16: Σύγκριση διαστάσεων εργ/κής ικαν/σης ως προς την ηλικία.....</u>	87
<u>Πίνακας 5.17: Σύγκριση διαστάσεων ηγετικού στυλ ως προς την προϋπηρεσία</u>	89
<u>Πίνακας 5.18: Σύγκριση διαστάσεων εργασ. ικαν/σης ως προς την προϋπηρεσία.....</u>	90
<u>Πίνακας 5.19: Σύγκριση διαστάσεων ηγετικού στυλ ως προς την οικογ/κή κατ/ση.....</u>	91
<u>Πίνακας 5.20: Σύγκριση διαστ. εργ/κής ικαν/σης ως προς την οικογ/κή κατάσταση ...</u>	92
<u>Πίνακας 5.21: Σύγκριση διαστ. ηγετικού στυλ ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης</u>	94
<u>Πίνακας 5.22: Σύγκριση διαστ. εργ/κής ικαν/σης ως προς το επίπ. εκπαίδευσης.....</u>	94
<u>Πίνακας 5.23: Συσχέτιση διαστάσεων διευθυντικού-ηγετικού στυλ</u>	95
<u>Πίνακας 6.1: Σύγκριση 'α' Cronbach κατασκευαστή ερωτηματολογίου και μελέτης</u>	96

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 5.1: Κατανομή απαντήσεων για τη μετασχηματιστική ηγεσία	75
Διάγραμμα 5.2: Κατανομή απαντήσεων για τη συναλλακτική ηγεσία	77
Διάγραμμα 5.3: Κατανομή απαντήσεων για παθητική-προς αποφυγή ηγεσία	78
Διάγραμμα 5.4: Κατ/μή απαντ. παραγ. κατ. της αποτ. σε σχέση με στυλ ηγεσίας	80
Διάγραμμα 5.5: Καταν. απαντ. ερωτ/γίου δείκτη εργασιακής ικανοποίησης (MSQ)...	82

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για την ηγεσία έχουν διατυπωθεί εκατοντάδες ορισμοί κατά καιρούς, μέσα από τους οποίους διαφαίνεται πως αυτή δεν είναι ένα φαινόμενο που αφορά ένα μεμονωμένο άτομο, αλλά έχει άμεση σχέση με το πνεύμα της ομαδικότητας, καθώς και με τις διεργασίες, αλληλεπιδράσεις και αλληλοεπιρροές που συμβαίνουν μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Όλα αυτά θα πρέπει να συγκλίνουν προς τους τελικούς στόχους ενός οργανισμού, οι οποίοι είναι: το κοινό όραμα και οι σκοποί της ομάδας, η αποτελεσματικότητα και η επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ο Goleman, κινούμενος προς την ίδια κατεύθυνση, όρισε την ‘Ηγεσία’ ως μια έμπνευση η οποία καθοδηγεί τα μέλη μιας ομάδας προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου, μέσα από μια αποτελεσματική και σωστή διαχείριση του οργανισμού και την προώθηση διαφόρων αλλαγών (Χρονοπούλου, 2012). Επίσης, ο Drath το 2001, συμφωνώντας ουσιαστικά με τα προαναφερθέντα, υποστήριξε πως η ‘Ηγεσία’ δεν βασίζεται μόνο στις ικανότητες του ηγέτη, αλλά έχει άμεση και στενή σχέση με όλα τα μέλη της ομάδας, από τη στιγμή που πρόκειται για έναν συνδυασμό δυνάμεων και ικανοτήτων που σκοπεύουν στην από κοινού επίτευξη των συμφωνηθέντων και προϋπολογισθέντων στόχων.

Η έρευνα επίσης έχει διαπιστώσει και αναγνωρίζει, πως η ηγεσία είναι ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην ικανοποίηση των οργανισμών που λειτουργούν σωστά, καθώς και των εργαζομένων, πράγμα το οποίο πρόκειται να διερευνηθεί και στην παρούσα μελέτη όσον αφορά τις κοινωνικές υπηρεσίες (δημόσιες και ιδιωτικές) που λειτουργούν στην Ελλάδα. Σχετικά δε με το πλαίσιο λειτουργίας των κοινωνικών υπηρεσιών και των συναφών επαγγελματιών που σχετίζονται με αυτές, όταν λειτουργούν σωστά και αποτελεσματικά συμβάλουν θετικά στους ανθρώπους, τις οικογένειες ή τις κοινότητες, βιώνοντας όλοι αυτοί μια ευνοϊκή υποστήριξη που βελτιώνει τις ζωές τους αλλά και την ευημερία τους.

Όπως είναι γνωστό, η κοινωνική εργασία και υπηρεσίες που σχετίζονται με ενήλικες, παιδιά, οικογένειες, ομάδες ή κοινωνίες έχουν μια συγκεκριμένη επαγγελματική υπόσταση ή λειτουργία, καθορισμένες νομοθετικές αρμοδιότητες, θεσμικά και δημοκρατικά εκλεγμένα όργανα διοίκησης, και κεντρικούς ρόλους για την προστασία των πιο ευάλωτων ατόμων ή ομάδων. Παρόλο όμως που υπάρχουν όλες αυτές οι τυποποιημένες διαδικασίες και λειτουργίες που λειτουργούν σαν ασφαλιστικές δικλείδες, η κοινωνική εργασία και οι κοινωνικές υπηρεσίες στην Ελλάδα εμφανίζονται συχνά ως ένα επάγγελμα σε κρίση, και αβέβαιο λόγω της ιδιαιτερότητάς του αλλά και της συνεισφοράς του. Αυτό ίσως να συμβαίνει

διότι, σε γενικές γραμμές, η κοινωνική εργασία υποτιμάται από άλλα συναφή επαγγέλματα και επίσης, πολλές φορές αγνοείται από ένα μεγάλο μέρος της κοινωνίας.

Επομένως θεωρείται αναγκαίο και σημαντικό, οι Ελληνικές κοινωνικές υπηρεσίες και η κοινωνική εργασία να έχουν μια ισχυρή αίσθηση του σκοπού και του έργου τους, την οποία να τη μεταδίδουν κατάλληλα και να την κάνουν σαφή και κατανοητή προς την κοινωνία. Όλες αυτές οι διεργασίες θα πρέπει να συνδυάζονται με την ύπαρξη μιας ισχυρής και ικανής ηγεσίας που θα έχει ως βασικό στόχο να αναπτύξει και να διατηρήσει το λειτούργημα των Κοινωνικών Υπηρεσιών στο μέλλον.

1.1 Αιτιολόγηση του θέματος

Διάφορες έρευνες, οι οποίες έχουν γίνει κατά το παρελθόν, διερευνούν τους παράγοντες που επιδρούν και διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Ένας σημαντικός τέτοιος παράγοντας είναι και το εκάστοτε εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας μέσα στον οργανισμό ή υπηρεσία όπου αυτοί εργάζονται. Αυτό το σκεπτικό ήταν και το κίνητρο ώστε να ξεκινήσει και να διεξαχθεί αυτή η συγκεκριμένη έρευνα, η οποία στοχεύει στο να διερευνήσει τον βαθμό επίδρασης που έχει το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας των διευθυντών διαφόρων Ελληνικών οργανισμών παροχής κοινωνικών υπηρεσιών, στην εργασιακή ικανοποίηση των επαγγελματιών που εργάζονται σε αυτούς.

Ακόμα, αυτή η διπλωματική μέσα από μια εκτενή, σε βάθος και έκταση, αναζήτηση στη διεθνή βιβλιογραφία, καθώς και μέσα από τη διενεργηθείσα έρευνα στους επαγγελματίες των κοινωνικών υπηρεσιών και οργανισμών ανά την Ελλάδα, προσπαθεί να προσθέσει ένα μέρος επιστημονικής γνώσης στις συζητήσεις που αφορούν την ηγεσία στο χώρο της υγείας, και ειδικότερα την ηγεσία στο χώρο των κοινωνικών υπηρεσιών. Μέσα από τη βιβλιογραφική αναζήτηση, για τον εντοπισμό ορισμών, μοντέλων, στυλ και διαφόρων άλλων στοιχείων γύρω από το υπό μελέτη θέμα, διαπιστώθηκε, ότι το μεγαλύτερο και ουσιαστικότερο μέρος της βιβλιογραφίας για την ηγεσία στις κοινωνικές υπηρεσίες προέρχεται από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και από το Ηνωμένο Βασίλειο. Αυτό βέβαια εγείρει πολλά και σύνθετα ερωτήματα, σχετικά με το εάν δίνεται ή όχι τελικά σημασία για το θέμα της ηγεσίας εντός του χώρου των κοινωνικών υπηρεσιών στην Ελλάδα, καθώς και ποιο είναι το έργο των ερευνητών οι οποίοι ασχολούνται με αυτόν τον τομέα. Επομένως, όπως φαίνεται η Ελληνική υπάρχουσα βιβλιογραφία και έρευνα γύρω από το θέμα που μελετάται στην παρούσα διπλωματική είναι σχετικά 'φτωχή', και έτσι κρίνεται αναγκαία η περαιτέρω διερεύνησή του σε όλα τα επίπεδα των κοινωνικών υπηρεσιών. Από αυτά συνάγεται το συμπέρασμα, ότι το

θέμα αυτής της διπλωματικής είναι πρωτότυπο, σαφές και μοναδικό, έχει μεγάλο ενδιαφέρον γιατί αγγίζει έναν πολύ ευαίσθητο τομέα που η διερεύνησή του βρίσκεται ακόμα στα σπάργανα, και τα συμπεράσματα και οι συστάσεις αυτής της μελέτης θα είναι χρήσιμα και θα προσθέσουν γνώση στο επιστημονικό πεδίο της κοινωνικής εργασίας.

Το τρέχον θεσμικό και νομικό πλαίσιο της κοινωνικής εργασίας στην Ελλάδα θεωρείται ως ένα πεδίο, όπου πάνω του θα πρέπει να προσκολληθεί/πραγματοποιηθεί ή προσαρμοστεί η ηγεσία. Επίσης, σύμφωνα με την άποψη του Sullivan (2016), τα σημαντικότερα στοιχεία και χαρακτηριστικά της ηγεσίας στις κοινωνικές υπηρεσίες είναι ανάλογα με εκείνα που υπάρχουν και σε άλλα επαγγέλματα, και επομένως υπάρχουν βάσιμοι ισχυρισμοί, ότι η κοινωνική εργασία δεν θα πρέπει να θεωρείται μοναδική ως προς τον τρόπο με τον οποίο εννοείται και υλοποιείται η ηγεσία για λογαριασμό της. Έτσι, αυτό οδηγεί αυτομάτως στην 'εκμετάλλευση' και εφαρμογή της ήδη υπάρχουσας γνώσης άλλων τομέων. Πάντως είναι γεγονός, ότι η υγειονομική περίθαλψη γενικότερα και η παροχή κοινωνικών υπηρεσιών ειδικότερα έχουν αναγνωρίσει τα πιθανά οφέλη της ηγεσίας εδώ και αρκετές δεκαετίες, και επίσης, διαφαίνεται πράγματι να υπάρχει στον ορίζοντα μια ενεργή υποστήριξη από τις εφαρμοζόμενες πολιτικές και πρακτικές.

1.2 Σκοπός και ερευνητικές ερωτήσεις

Ο βασικός σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση, μέσα από τα τρία (3) κατάλληλα επιλεγέντα γι' αυτόν το σκοπό δομημένα ερωτηματολόγια, του ρόλου του ηγετικού στυλ (στη μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική ηγεσία) των διευθυντών των κοινωνικών υπηρεσιών, και πως αυτός ο ρόλος επιδρά και καθορίζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων επαγγελματιών σε αυτές τις υπηρεσίες. Δευτερευόντως, θα εξεταστούν και θα γίνει αναφορά στην αυτονομία και τα περιθώρια δράσης των εργαζομένων στις κοινωνικές υπηρεσίες, καθώς και την ικανοποίησή τους από το εφαρμοζόμενο στυλ της ηγεσίας, τη συνεργασία με το διευθυντή και τους συναδέλφους, την υποστήριξη και επιβράβευση που δέχονται, την αξιοποίηση των ικανοτήτων, την δίκαιη κατανομή των ευθυνών και τη δυνατότητα για την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Σε συνάρτηση με τον στόχο της έρευνας, διατυπώνονται τα τέσσερα (4) επόμενα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ο εργαζόμενος στις κοινωνικές υπηρεσίες έχει κάποια περιθώρια ελευθερίας κατά την άσκηση του έργου του;

2. Σε ποιο από τα τρία διερευνηθέντα στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική/προς αποφυγή ηγεσία), αντιστοιχεί η μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στις κοινωνικές υπηρεσίες;
3. Ένας ηγέτης/διευθυντής των κοινωνικών υπηρεσιών ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες της υπηρεσίας;
4. Ένας ηγέτης/διευθυντής των κοινωνικών υπηρεσιών ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες των εργαζομένων;

1.3 Μεθοδολογία

Για να πραγματοποιηθεί η παρούσα έρευνα έχει γίνει η επιλογή της ποσοτικής προσέγγισης μέσω τριών (3) κατάλληλων για αυτή την περίπτωση ερωτηματολογίων ('Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων στην έρευνα', 'MLQ-5X-Short/Multifactor Leadership Questionnaire/form-5X-Short', 'Δείκτης εργασιακής ικανοποίησης & Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότα/Job Satisfaction Index & Minnesota Satisfaction Questionnaire'), τα οποία είναι δομημένα και κλειστού τύπου. Το είδος αυτής της προσέγγισης προτιμήθηκε διότι εκτιμήθηκε πως για τη συγκεκριμένη περίπτωση θα ήταν πιο αποτελεσματικό, μιας και η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσα σε αρκετά σύντομο χρονικό διάστημα. Επίσης, η ποσοτική προσέγγιση προσφέρει το πλεονέκτημα μιας ταχείας αξιολόγησης των στοιχείων που έχουν συλλεγεί, μια σχετικά εύκολη συσχέτιση των μεταβλητών της έρευνας και ακόμα, χαμηλό κόστος για τον ερευνητή. Βασικά μειονεκτήματά της είναι η αδυναμία διερεύνησης σε βάθος των απόψεων των ερωτώμενων, και η αδυναμία στο να τεθούν συμπληρωματικές ερωτήσεις. Τα βασικά χαρακτηριστικά των τριών (3) προαναφερθέντων ερωτηματολογίων που τελικά επελέγησαν, έχουν ως εξής:

1. **Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων στην έρευνα:** Περιλαμβάνει 5 ερωτήματα (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, χρόνια προϋπηρεσίας και τίτλος σπουδών)
2. **MLQ-5X-Short (Multifactor Leadership Questionnaire/form-5X-Short):** Είναι δομημένο και αποτελείται από 45 ερωτήματα κλειστού τύπου που βασίζονται σε μια 5βάθμια κλίμακα Likert. Μετρά τις συνιστώσες της μετασχηματιστικής, συναλλακτικής και παθητικής ηγεσίας, καθώς και 3 επιπλέον αποτελέσματα της ηγεσίας (επιπλέον προσπάθεια, αποτελεσματικότητα, ικανοποίηση από την ηγεσία). Τα 45 ερωτήματα κατατάσσονται σε 4 κύριες ομάδες αλλά και άλλες δευτερεύουσες.
3. **Δείκτης εργασιακής ικανοποίησης & Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότα (Job Satisfaction Index & Minnesota Satisfaction Questionnaire):** Είναι ουσιαστικά

ένα διπλό δομημένο ερωτηματολόγιο που περιέχει αντίστοιχα 7+10=17 ερωτήματα κλειστού τύπου που βασίζονται σε μια 5βάθμια κλίμακα Likert. Τα πρώτα 7 ερωτήματα διερευνούν την αυτονομία και τα περιθώρια δράσης των εργαζομένων στις κοινωνικές υπηρεσίες, καθώς και το ρόλο και το επάγγελμα του καθενός, ενώ τα επόμενα 10 ερωτήματα μετρούν την ικανοποίηση των εργαζομένων από το εφαρμοζόμενο στυλ της ηγεσίας, τη συνεργασία με το διευθυντή, την υποστήριξη και επιβράβευση που δέχονται, την αξιοποίηση των ικανοτήτων, την δίκαιη κατανομή των ευθυνών και τη δυνατότητα για την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

1.4 Διάρθρωση της διπλωματικής

Στη συνέχεια παρατίθεται η δομή της παρούσας διπλωματικής, όπου αναφέρεται συνοπτικά και ξεχωριστά το περιεχόμενο του κάθε βασικού της κεφαλαίου:

Κεφάλαιο 1 (Εισαγωγή): Στο παρόν κεφάλαιο υπάρχει η αιτιολόγηση του θέματος της διπλωματικής, ο σκοπός και οι ερευνητικές της ερωτήσεις, η μεθοδολογία της έρευνας, και η διάρθρωση των βασικών της κεφαλαίων.

Κεφάλαιο 2 (Επισκόπηση της βιβλιογραφίας): Εδώ γίνεται μια εκτενής ανασκόπηση της υπάρχουσας διεθνούς θεωρητικής και εμπειρικής βιβλιογραφίας, και επίσης αναλύονται πολλές έννοιες (π.χ. της ηγεσίας, των κοινωνικών υπηρεσιών) που σχετίζονται με το θέμα της παρούσας διπλωματικής.

Κεφάλαιο 3 (Το πλαίσιο): Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται λεπτομερώς στην περιγραφή του πλαισίου μέσα στο οποίο κινήθηκε η απαιτούμενη έρευνα, όπως και στη διαδικασία για τη διαμόρφωση των στόχων και των ερευνητικών της υποθέσεων.

Κεφάλαιο 4 (Μέθοδος): Εδώ περιγράφεται η εφαρμοσθείσα ερευνητική μεθοδολογία, το ερευνητικό δείγμα, τα ερωτηματολόγια, η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την προσέγγιση των συμμετεχόντων, όπως και η στατιστική επεξεργασία και οι έλεγχοι των δεδομένων.

Κεφάλαιο 5 (Αποτελέσματα): Εδώ γίνεται η αναλυτική περιγραφή των χαρακτηριστικών του ερευνητικού δείγματος και των αποτελεσμάτων της έρευνας, ο έλεγχος και η ανάλυση των ερωτηματολογίων, όπως και η σύγκριση των διαστάσεων για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Κεφάλαιο 6 (Συζήτηση - Συμπεράσματα): Αυτό είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο της διπλωματικής, όπου αναλύονται τα βασικά ερευνητικά ευρήματα, οι πρακτικές επιπτώσεις

των αποτελεσμάτων της έρευνας, οι περιορισμοί της, η συμβολή στην επιστήμη και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο είναι χρήσιμο και σκόπιμο να γίνει μια παρουσίαση και ανάλυση ορισμένων όρων, εννοιών και ορισμών που σχετίζονται με το αντικείμενο της παρούσας μελέτης, ώστε με αυτόν τον τρόπο να γίνει περισσότερο κατανοητή, από τρίτα πρόσωπα, η ανάπτυξη του θέματος. Κάνοντας επομένως μια βιβλιογραφική ανασκόπηση για τις έννοιες που είναι σχετικές με το θέμα “Ηγεσία στο χώρο της υγείας: Μελέτη των κοινωνικών υπηρεσιών” της παρούσας διπλωματικής, αυτή θα μπορούσε να έχει πολλές λειτουργίες και κατευθύνσεις. Μεταξύ αυτών, οι πιο σημαντικές και απαραίτητες είναι ο εντοπισμός όσων είναι ήδη γνωστά στον τομέα του ενδιαφέροντος, ο προσδιορισμός του ‘επίπεδου γνώσης και της θεωρίας’ της έρευνας, η παροχή συγκεκριμένης αιτιολόγησης για το ερευνητικό πρόβλημα, καθώς και η παροχή βοήθειας προς τους ερευνητές για την επιλογή ενός ερευνητικού σχεδίου (Depoy & Gitlin, 2016).

Ως εκ τούτου και για τη συγκεκριμένη περίπτωση, ο υποφαινόμενος ως ερευνητής θα πρέπει να συμβουλευτώ διάφορα κείμενα βιβλίων, διεθνή έγγραφα, ηλεκτρονικά και έντυπα περιοδικά, εφημερίδες και ιστοτόπους, ώστε το υπό διερεύνηση θέμα να γίνει ευρέως κατανοητό και να εξαχθούν ασφαλή, αξιόπιστα και αντικειμενικά συμπεράσματα σχετικά με το ρόλο της ηγεσίας στο χώρο της υγείας, αλλά και με τη μελέτη των κοινωνικών υπηρεσιών.

2.1 Έννοιες σχετικές με τη διπλωματική

Ο Sarachek (1968) υποστηρίζει, ότι η έννοια και η πρακτική της ηγεσίας είναι συγχρονισμένη με τη γέννηση του ανθρώπινου πολιτισμού, αφού οι άνθρωποι προσπάθησαν να σχηματίσουν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά ομάδες προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους. Ωστόσο, στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ακόμα κάποιος παγκοσμίως αποδεκτός ορισμός του όρου ‘Ηγεσία’.

Σύμφωνα δε με τον Kotter (1995), η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως “ένα σύνολο διαδικασιών που κατ’ αρχάς δημιουργεί οργανισμούς ή τους προσαρμόζει σε συνθήκες σημαντικά μεταβαλλόμενες και επίσης, είναι αυτή που ορίζει το ‘όραμά’ τους και το πως αυτό θα πρέπει να διαμορφωθεί στο μέλλον, ευθυγραμμίζοντας παράλληλα τους ανθρώπους με αυτό το όραμα και εμπνέοντάς τους να το πραγματοποιήσουν, παρά τα υπάρχοντα εμπόδια”. Επιπλέον, ο Fiedler (1967), ορίζει την ηγεσία ως “μια διαπροσωπική σχέση, στην οποία η εξουσία και η επιρροή κατανέμονται άνισα και ένα άτομο κατευθύνει και ελέγχει τις

συμπεριφορές των άλλων”. Ο Northouse (2009) υποστηρίζει, ότι “η ηγεσία παίζει το ρόλο μιας σχέσης εξουσίας μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών/ακολούθων”.

Όπως φαίνεται από τους προαναφερθέντες ορισμούς που αφορούν την έννοια/όρο ‘Ηγεσία’, υπάρχει μια διάσταση απόψεων, ουσιαστική ή μη, μεταξύ των επιστημόνων. Ο Sarachek (1968) λέει πως εμφανίστηκε από “...με τη γέννηση του ανθρώπινου πολιτισμού...”, πράγμα που ίσως φαντάζει λίγο ακραίο αν θέλουμε να μιλούμε λαμβάνοντας υπόψη τη ‘στενή’ και όχι για την ευρεία έννοια του όρου ‘Ηγεσία’. Ο Fiedler το 1967, στέκεται πιο επιφυλακτικός και αρνητικός γενικά με την ‘Ηγεσία’ και θεωρεί πως αυτή είναι μια ‘...διαπροσωπική σχέση...’, όπου ‘...ο ηγέτης, έχοντας με το μέρος του την εξουσία, μπορεί να επηρεάζει, να κατευθύνει και να ελέγχει τις συμπεριφορές άλλων ατόμων (ακολούθων)...’. Περίπου την ίδια αντίληψη με τον Fiedler (1967) είχε σχηματίσει και ο Northouse το 2009, μιλώντας για ‘...μια σχέση εξουσίας μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων...’. Ο Kotter το 1995, ξεπερνώντας όλες αυτές τις απόψεις και τις αρνητικές σκέψεις περί ηγεσίας, φαίνεται να είναι πιο ρεαλιστής και έτσι κατορθώνει να συγκεκριμενοποιήσει και να κάνει πιο ‘χειροπιαστό’ τον όρο ‘Ηγεσία’, δίνοντάς του μια άλλη πιο ξεκάθαρη και ουσιαστική διάσταση. Μιλά για ένα ‘... σύνολο διαδικασιών...’, για ‘...όραμα και έμπνευση...’, για ‘...δημιουργία οργανισμών και τις προσαρμογές τους...’ και το τελευταίο και πιο ουσιαστικό, για ‘...ευθυγράμμιση ανθρώπων με το όραμα, ξεπερνώντας κάθε εμπόδιο...’.

Όσον αφορά την έννοια ‘Ηγέτης’, ο Κυριακίδης (2003) θεωρεί πως ένας πραγματικός ‘Ηγέτης’ θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να ασκεί επιρροή σε άλλα πρόσωπα μιας ομάδας, έχοντας ως βασικό σκοπό η ομάδα αυτή να πετύχει όλους της τους στόχους. Συνεχίζοντας ο ίδιος και πιο συγκεκριμένα αναφερόμενος στον Hofstatter (1957), θεωρεί πως ένας ‘Ηγέτης’ θα πρέπει να είναι εφοδιασμένος με κάποια ελάχιστα χαρακτηριστικά, ικανότητες και δεξιότητες, τα οποία θα του δίνουν το δικαίωμα αλλά και θα τον καθιστούν άξιο, ώστε να μπορέσει να ηγηθεί μιας ομάδας ατόμων. Ένας δε ικανός και αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να παρακολουθεί την πρόοδο της τεχνολογίας, να την ενστερνίζεται και να την εφαρμόζει.

Επίσης, σύμφωνα με την άποψη του Weathersby (1999), ο πραγματικός ηγέτης θα πρέπει να έχει την ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων του, να έχει το σθένος να αποδέχεται τα συναισθήματα όλων των μελών της ομάδας του, να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για την εκμηδένιση κάθε απειλής κατά του οργανισμού, καθώς και την υιοθέτηση μιας κουλτούρας, η οποία οδηγεί σε δυναμικές και ουσιαστικές αλλαγές αλλά και στην απομάκρυνση από το ιεραρχικό διοικητικό μοντέλο. Με αυτόν τον τρόπο, αναβαθμίζονται

και βελτιώνονται οι ικανότητες των μελών μιας ομάδας ή των στελεχών ενός οργανισμού, αυτά γίνονται πιο υπεύθυνα και ικανά αντέχοντας τις ολοένα αυξανόμενες συνθήκες ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα να ωφελούνται και να εξυπηρετούνται καλύτερα οι πελάτες, μέσα από την εφαρμογή σύγχρονων και καινοτόμων ιδεών και στρατηγικών. Το αποτέλεσμα όλων αυτών των τακτικών και διαδικασιών είναι η σταδιακή απόκτηση ευελιξίας και αποτελεσματικότητας από τον οργανισμό, σε όλες τις προκλήσεις ενός άκρως ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Weathersby, 1999).

Ο Kotter (1990) αντιθέτως τονίζει πως και οι δυο, δηλαδή η διοίκηση και η ηγεσία, θα πρέπει να συνυπάρχουν σε έναν οργανισμό ή ομάδα ατόμων για λόγους ισορροπίας, από τη στιγμή που η κάθε μία από αυτές συμβάλλει και διαμορφώνει με το δικό της διαφορετικό τρόπο τη λειτουργία του οργανισμού ή της ομάδας. Έτσι, στην περίπτωση που υπερισχύει η διοίκηση σε έναν οργανισμό, τότε υπάρχει μια σχετική άρνηση για τη λήψη πρωτοβουλιών που εμπεριέχουν ρίσκο, δίνοντας χώρο στη δημιουργία συνθηκών γραφειοκρατίας. Στη δε περίπτωση που υπερισχύει η ηγεσία, τότε παρουσιάζονται διάφορες ανακατατάξεις και έντονες αλλαγές, οι οποίες αρκετές φορές δημιουργούν διάφορα προβλήματα στον οργανισμό ή την ομάδα.

Ο Kotter (1990) υιοθετεί τελικά το συμπέρασμα, ότι ο κάθε οργανισμός ή ομάδα θα πρέπει να επιλέγουν αν θα υπερισχύσει το διοικητικό ή το ηγετικό μοντέλο, αφού λάβουν υπόψη διάφορες συνθήκες και παράγοντες κατά περίπτωση. Συνήθως, σε μεγάλους και σύνθετους οργανισμούς αρμόζει καλύτερα η εφαρμογή του διοικητικού μοντέλου, ενώ όταν το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού γίνεται πιο δυναμικό, ανταγωνιστικό και ρευστό, το ηγετικό μοντέλο ταιριάζει καλύτερα και καθίσταται πιο αποδοτικό (Yukl, 2013). Η ταυτόχρονη δε και αποτελεσματική διατήρηση και των δύο αυτών μοντέλων μέσα σε έναν οργανισμό, και για μεγάλο χρονικό διάστημα, δεν είναι πάντα εύκολη και εγκυμονεί αρκετούς κινδύνους (Kotter, 1990).

Από τα προαναφερθέντα προκύπτει ότι ο Weathersby (1999) υποστηρίζει πως “...ένας πραγματικός ηγέτης θα πρέπει να ακολουθήσει μια κουλτούρα απομάκρυνσης από το ιεραρχικό διοικητικό μοντέλο, γιατί με αυτόν τον τρόπο θα προκύψουν πολλαπλά οφέλη για έναν οργανισμό...”. Ο Kotter (1990) όμως, έχοντας αντίθετη άποψη από τον Weathersby (1999), καταλήγει πως “...η διοίκηση και η ηγεσία, θα πρέπει να συνυπάρχουν σε έναν οργανισμό για λόγους ισορροπίας...”. Αυτό το υποστηρίζει με λογικά και ρεαλιστικά επιχειρήματα, τα οποία προφανώς προέρχονται μέσα από την εμπειρία και τις ακολουθούμενες διαδικασίες ενός οργανισμού.

Κατά καιρούς έχουν διεξαχθεί διάφορες μελέτες και έχουν γραφτεί πάρα πολλά γύρω από τους ηγέτες και την ηγεσία. Παρ' όλα αυτά δεν υπάρχει ακόμη μια ευρεία σύγκλιση απόψεων των επιστημόνων ή μια συγκεκριμένη διαμορφωθείσα έννοια, η οποία να εκφράζει μια καθολική συναίνεση και ομοφωνία μεταξύ των μελετητών που δραστηριοποιούνται στον τομέα της ηγεσίας. Η ηγεσία είναι δύσκολο να μελετηθεί, επειδή συνήθως επιδεικνύουμε ηγεσία αφού συμβεί κάποιο γεγονός (Allio, 2012), ωστόσο σύμφωνα με τους Robbins, Judge και Hasham (2012, σ. 259), η ηγεσία ορίζεται ως “η ικανότητα να επηρεάζει κάποιος μια ομάδα ατόμων με σκοπό την επίτευξη ενός οράματος ή ενός συνόλου στόχων”. Η πηγή δε της επιρροής θα μπορούσε να υπάρχει, είτε από την αρχή που η ηγεσία είναι ενσωματωμένη στην οργανωτική δομή, είτε να υφίσταται άτυπα (Robbins, Judge & Hasham, 2012).

Ο Κυριακίδης (2003) πιστεύει πως το φαινόμενο της ηγεσίας συναντάται σε παγκόσμιο επίπεδο μιας και όλες οι ομάδες εργασίας χρειάζονται μια ηγεσία και έναν ικανό ηγέτη που θα τις καθοδηγεί και θα τις κατευθύνει. Και όταν ο ηγέτης είναι καλός γνώστης των αδυναμιών αλλά και των δυνατών σημείων μιας ομάδας, τότε θα μπορεί να τη διαχειριστεί καλύτερα και αποτελεσματικότερα. Σύμφωνα δε με τον ίδιο τον Κυριακίδη (2003), έναν πραγματικό ‘Ηγέτη’ θα πρέπει να τον διακρίνουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά και ιδιότητες, όπως: να μπορεί να γοητεύει και να συναρπάζει τα μέλη μιας ομάδας, να τα εξουσιάζει και να τα καθοδηγεί στον δρόμο προς την επιτυχία, να τα εμπνέει και να ενδιαφέρεται πραγματικά γι' αυτά, και τέλος, να κρατά τις απαιτούμενες ισορροπίες μέσα στην ομάδα. Όλα αυτά μαζί και ένα-ένα ξεχωριστά θα κάνουν τα μέλη της ομάδας να εκτιμούν και να σέβονται τον ‘Ηγέτη’ ως προσωπικότητα και επίσης, να τον τοποθετήσουν και να τον διατηρήσουν στην υψηλότερη θέση μεταξύ αυτών. Παρά όμως τις πολλές ικανότητες που ενδεχομένως θα μπορούσε να έχει ένας ηγέτης, η βασική προϋπόθεση για την επιτυχία των στόχων μιας ομάδας είναι η επίλυση όλων των υπαρχόντων προβλημάτων εντός και εκτός αυτής, αλλά και η ισχυρή θέληση των μελών της να είναι προσανατολισμένα στους στόχους της.

Ο Turner (2018) έχει διατυπώσει την άποψη, ότι “ένας ικανός και αποτελεσματικός ηγέτης/αρχηγός οποιουδήποτε οργανισμού, θα πρέπει να έχει ξεκάθαρους στόχους και προσδοκίες που απορρέουν εκ της θέσεως του, όπως και να καταστήσει σαφείς τις αντίστοιχες προσδοκίες και στόχους της ομάδας και του οργανισμού που ηγείται”. Ο Μπουραντάς (2005), εκφράζοντας την άποψή του για την ‘αποτελεσματική ηγεσία’, λέει πως αυτή είναι μια διαδικασία όπου συμμετέχουν και συνεργάζονται οι σκέψεις, οι δράσεις και οι αντιλήψεις μιας ομάδας ατόμων υπό την εποπτεία ενός άλλου ατόμου, ώστε όλοι μαζί να

οδηγηθούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα, δηλαδή στην επίτευξη των στόχων. Ο Φωτόπουλος (2007-2013) λέει επίσης πως, όταν αναφερόμαστε στην ‘αποτελεσματική ηγεσία’, εννοούμε “ένα πλαίσιο λειτουργίας μιας ομάδας, το οποίο αποτελείται από τις προσωπικότητες και τους χαρακτήρες των μελών της ομάδας και του ηγέτη, από την κουλτούρα της ομάδας όπως αυτή έχει διαμορφωθεί ή μεταβάλλεται, από το αξιακό σύστημα και το πολιτισμικό υπόβαθρο της ομάδας, από την πηγή από όπου προέρχεται η δύναμη της ομάδας και τέλος, από το εξωτερικό περιβάλλον και τις δυνάμεις που ασκούνται από αυτό”.

Η ηγεσία είναι ο παράγοντας με τη μεγαλύτερη επιρροή στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας. Το καθήκον της ηγεσίας είναι να διασφαλίσει την κατεύθυνση, την ευθυγράμμιση και τη δέσμευση εντός των ομάδων και των οργανισμών (Drath, McCauley, Palus, Van Velsor, O’ Connor & McGuire, 2008). Η δε οργανωσιακή κουλτούρα είναι “οι αξίες και οι πεποιθήσεις που χαρακτηρίζουν τους οργανισμούς όπως αυτές μεταδίδονται από τις εμπειρίες κοινωνικοποίησης που έχουν οι νεοεισερχόμενοι, τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διοίκηση, και τις ιστορίες και τους μύθους που λένε οι άνθρωποι για τους οργανισμούς τους” (West et al., 2015). Σύμφωνα με τον Schein (1985), “η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα μπορούν να θεωρηθούν ως δύο όψεις του ίδιου νομίσματος, ενώ η μοναδική και ουσιαστική λειτουργία της ηγεσίας είναι η χειραγώγηση της κουλτούρας”.

Ακόμα, η ηγεσία ενός οργανισμού ανήκει σε ένα πολυεπιστημονικό πεδίο που μελετάται από επιστήμονες ενός ευρέος φάσματος τομέων επιστημών, όπως η κοινωνιολογία, η ψυχολογία, η διοίκηση επιχειρήσεων, η εκπαίδευση, οι πολιτικές επιστήμες, και η υγειονομική περίθαλψη (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018). Επίσης, η ηγεσία είναι ένα από τα πιο πολυσυζητημένα θέματα, αλλά μέχρι στιγμής δεν υπάρχει κάποια καθολική αποδοχή για το ποια προσέγγιση ή στυλ ηγεσίας φαίνεται να είναι το καταλληλότερο σχετικά με ένα συγκεκριμένο πλαίσιο ή κουλτούρα (Goethals, Sorenson & Burns, 2004).

Είναι ακόμα γεγονός πως, πολλές φορές, υπάρχει μια σύγχυση μεταξύ των εννοιών ‘Ηγεσία’ και ‘Διοίκηση (management)’, παρά το ότι αυτές έχουν τελείως διαφορετικές σημασίες (Weathersby, 1999). Σύμφωνα με τον ίδιο, και οι δύο αυτές έννοιες είναι σημαντικές και ουσιαστικές για την επιτυχή πορεία ενός οργανισμού, ξεκινώντας δε με την καλή και σωστή διαχείριση (management) να δημιουργεί μια τάξη και συνέπεια μέσα από τη διαμόρφωση σχεδίων, την υλοποίηση αυτών των σχεδίων, την ενσωμάτωσή τους στην οργανωτική δομή, καθώς και την παρακολούθηση, αξιολόγηση και έλεγχο των οργανωτικών δραστηριοτήτων σε σχέση με αυτά τα σχέδια. Ενώ, από την άλλη πλευρά, η ηγεσία εστιάζει στην αντιμετώπιση της αλλαγής, καθόσον οι ηγέτες δημιουργούν ένα όραμα, επικοινωνούν,

ευθυγραμμίζουν, και στη συνέχεια ενθαρρύνουν και εμπνέουν τους ανθρώπους γύρω από αυτό το όραμα.

Οι πέντε πιο σημαντικές λειτουργίες και στόχοι της ηγεσίας είναι οι εξής:

- Να στοχεύει και να θέτει οράματα, και το σημαντικότερο να βοηθάει μια ομάδα ατόμων να επικεντρώνεται σε αυτά.
- Να δημιουργήσει μια ομάδα υψηλής απόδοσης.
- Να ενεργοποιεί συνεχώς και να παρακινεί την ομάδα.
- Να στοχεύει στην αρμονία με τους ανωτέρους και το περιβάλλον, ώστε να επιτυγχάνεται η συγκέντρωση πόρων για δράση.
- Τέλος, να δημιουργήσει μια ομάδα με άτομα πλήρως ικανοποιημένα, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι αποχωρήσεις από αυτή (Di Girolamo, 2010).

Η διοίκηση επικεντρώνεται στην εφαρμογή του οράματος και της στρατηγικής που δημιουργούν οι ηγέτες, και σύμφωνα με τους Robbins, Judge και Hasham (2012), η διοίκηση θα στελεχώσει τον οργανισμό και θα δημιουργήσει καλύτερο συντονιστικό μηχανισμό, με σκοπό την εφαρμογή του οράματος και της στρατηγικής που δίνουν οι ηγέτες.

Όσον αφορά τη 'Θεωρία των χαρακτηριστικών της ηγεσίας', γνωστή ως 'Great man theory (θεωρία του μεγάλου ανθρώπου)' εισήχθη στις αρχές του 20ου αιώνα (Northhouse, 2009). Αν και οι θεωρίες των χαρακτηριστικών της ηγεσίας υπογράμμισαν τη σημασία των χαρακτηριστικών των ηγετών, ποτέ δεν προσδιόρισαν εάν αυτές οι ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες είναι έμφυτες, ως μέρος της προσωπικότητας του ηγέτη, ή θα μπορούσαν να αποκτηθούν μέσω μιας αποτελεσματικής διδασκαλίας και κατάρτισης (Allen 1998). Οι Kirkpatrick και Locke (1991) ανέφεραν έξι βασικά χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής ηγεσίας: κίνητρο, εντιμότητα, ακεραιότητα, αυτοπεποίθηση, γνωστική ικανότητα και γνώση της επιχείρησης, ενώ οι Kouzes και Posner (2003) εισήγαγαν τα εξής τέσσερα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά μιας πετυχημένης ηγεσίας:

- Εντιμότητα,
- Βλέμμα στραμμένο προς το μέλλον,
- Έμπνευση, και
- Ικανότητα.

Κατά τη διάρκεια κυρίως των τελευταίων δεκαετιών, η έννοια της 'Υγείας', αλλά και γενικότερα ο τομέας της υγείας έχουν απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό την επιστημονική κοινότητα και όχι μόνον. Οι Πράπα Παρασκευή και Φάκη Μαρία (2008), σύμφωνα με τη

θεωρητική τους προσέγγιση για την έννοια της 'Υγείας', διατύπωσαν την άποψη ότι η υγεία είναι ένας σημαντικός παράγων, ο οποίος συμβάλλει τα μέγιστα στην ποιότητα και την ευτυχία της ζωής του ανθρώπου. Και, παρά τους αμέτρητους ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς για τον όρο 'Υγεία', οι ίδιες συνεχίζοντας θεωρούν, πως η υγεία είναι μια κατάσταση κατά τη διάρκεια της οποίας ένα άτομο έχει τη δύναμη να υπερβεί τις διάφορες ψυχοσωματικές κρίσεις και διαταραχές του, προσαρμοζόμενο παράλληλα σε νέες αξίες και τρόπους συμπεριφοράς (Πράπα & Φάκη, 2008).

Είναι αλήθεια πως οι προσπάθειες που έχουν γίνει για έναν καθολικό προσδιορισμό και καθορισμό της έννοιας 'Υγεία', διέφεραν κατά περιόδους και εξαρτιόνταν πάντα από τις διάφορες κοινωνικοπολιτικές και οικονομικές συνθήκες. Όταν κάποια στιγμή ήρθε στην επιφάνεια το βιοϊατρικό μοντέλο, διαπιστώθηκε πως η υγεία εκφράζει, σε γενικές γραμμές, τη φυσιολογική και ισορροπημένη λειτουργία του ανθρώπινου οργανισμού. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) επίσης διευκρινίζει πως, όταν λέμε υγεία, εννοούμε μια κατάσταση με πλήρη σωματική, ψυχική και κοινωνική ευεξία για κάποιο άτομο, και όχι απλά την απουσία κάποιας αναπηρίας ή νόσου από αυτό το άτομο. Στο πέρασμα των χρόνων αναφέρθηκαν πολλοί και διάφοροι άλλοι ορισμοί σχετικά με την υγεία, οι οποίοι συνήθως πήγαζαν μέσα από οικονομικές, κοινωνικές ή πολιτισμικές βάσεις.

Η Θεοφίλου το έτος 2015 εξέφρασε την άποψη πως η υγεία είναι άμεσα συνυφασμένη με την ποιότητα ζωής και είναι ένας σημαντικός παράγοντας που οδηγεί τον άνθρωπο στην ευημερία και ευζωία. Αυτό έχει θετικό αντίκρυσμα και συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στη γενικότερη κοινωνικοοικονομική ζωή ενός τόπου. Η ίδια η Θεοφίλου (2015) υποστηρίζει, πως ένα σύνολο διαφόρων εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων (π.χ. οικονομικοπολιτικοί, ψυχοκοινωνικοί, πολιτισμικοί, περιβαλλοντικοί, υγειονομικοί, κοινωνικοοικονομική δομή της κοινωνίας, τρόποι λειτουργίας της κοινωνίας) επηρεάζουν, θετικά ή αρνητικά, την υγεία ή/και την ποιότητα ζωής των ανθρώπων. Ο Felman (2020) ακόμα, εξέφρασε την άποψη πως η υγεία μπορεί να ταξινομηθεί σε διάφορες κατηγορίες, όπως η φυσική, ψυχική, συναισθηματική και οικονομική, και πως όλες αυτές οι κατηγορίες υγείας υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να επηρεαστούν από γενετικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες.

Μέσα από την έρευνα έχει διαπιστωθεί, πως ο τομέας της υγείας έχει αλλάξει δραματικά κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, και επομένως τίθενται σοβαρά τα θέματα προκλήσεων που αφορούν την ηγεσία, κυρίως λόγω της ιδιαιτερότητας και πολυπλοκότητας που παρουσιάζουν τα ιδρύματα, και οι μονάδες υγειονομικής περίθαλψης και νοσοκομειακής φροντίδας. Έτσι, σε παγκόσμιο επίπεδο, ο σύγχρονος τομέας της υγειονομικής περίθαλψης

αντιμετωπίζει προκλήσεις εργατικού δυναμικού, μεταβαλλόμενες και ραγδαία αυξανόμενες προσδοκίες και απαιτήσεις των καταναλωτών, δημοσιονομικούς περιορισμούς, οικονομικές πιέσεις, αυξανόμενες απαιτήσεις για πρόσβαση στο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης, την ανάγκη βελτίωσης της φροντίδας με επίκεντρο τον ασθενή, καθώς και ζητήματα που αφορούν την ποιότητα και την ασφάλεια των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης αλλά και των θεμιτών ανησυχιών για απαράδεκτες διαφοροποιήσεις στην κλινική πρακτική. Κατά συνέπεια, όλα αυτά οδηγούν στη συνεχή αξιολόγηση των επαγγελματιών υγείας ως προς την επαγγελματική τους απόδοση, ενώ οι κλινικοί γιατροί και οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης υποχρεούνται να αναγνωρίσουν και να αποδεχτούν το αναπόφευκτο της αυξημένης υπευθυνότητάς τους (Daly et al., 2014; Ayeleke et al., 2018).

Οι West et al. (2015) αλλά επίσης, οι Shanafelt και Noseworthy (2017), υπογραμμίζουν τα χαρακτηριστικά που αφορούν το σύγχρονο περιβάλλον στο χώρο της υγείας, τα οποία δημιουργούν τις εξής μοναδικές προκλήσεις για την ‘υγειονομική ηγεσία’:

1. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι πολύ περίπλοκο και δυναμικό.
2. Ο τομέας της υγείας αντιμετωπίζει διεθνώς νέες προκλήσεις και θέτει νέους στόχους.
3. Νέες τεχνολογίες αναδύονται συνεχώς, όμως τα αποδεικτικά στοιχεία για την αποτελεσματικότητά τους μπορεί να είναι ελλιπή.
4. Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης είναι δυναμικοί, αλλάζουν συνεχώς, δομικά ή πολιτισμικά.
5. Το εργατικό δυναμικό πολλών ειδικοτήτων του τομέα της υγείας αποτελεί μεγάλη πρόκληση για διαχείριση.
6. Οι στόχοι για την παροχή υγειονομικής περίθαλψης είναι πολλαπλοί και αντικρουόμενοι.
7. Νέες και ευρέως αναγνωρισμένες πληροφορίες σχετικά με τον τομέα της υγείας έχουν αυξήσει τις προσδοκίες των ασθενών, των παρόχων υγειονομικής περίθαλψης και των κοινοτήτων.

Συγκεκριμένα, εξειδικεύοντας αυτά τα χαρακτηριστικά, οι νοσοκομειακές μονάδες είναι πολύ δαπανηρά, δυναμικά και πολύπλοκα περιβάλλοντα, τα οποία αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο του συστήματος υγείας. Επίσης, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης αποτελούνται από ανθρώπινα συστήματα όπου άτομα διαφορετικού κοινωνικού, πολιτιστικού, εκπαιδευτικού και επαγγελματικού υπόβαθρου αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε μια προσπάθεια να επιτύχουν την επιτυχή διαχείριση του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης, πράγμα που θα διασφαλίσει την παροχή ασφαλών, αποτελεσματικών και υψηλής ποιότητας

υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης, καθώς και την υλοποίηση της μεταρρύθμισης του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης, τον επανασχεδιασμό της φροντίδας και τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης (Shanafelt & Noseworthy, 2017). Επομένως, η επιτυχής εκπλήρωση αυτών των στόχων εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες, τη διαμόρφωση αποτελεσματικών ομάδων φροντίδας και την καλή διαχείριση των τοπικών λειτουργιών/κλινικών μικροσυστημάτων (Hargett et al., 2017), ενώ οι κλινικοί γιατροί καλούνται να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο σε αυτή την πολυδιάστατη διαδικασία.

Είναι ευρέως αναγνωρισμένο ότι οι ηγέτες της υγειονομικής περίθαλψης καλούνται να διαδραματίσουν θεμελιώδη ρόλο στην αντιμετώπιση αυτών των μεγάλων προκλήσεων. Και στην υγειονομική περίθαλψη, υπάρχει σαφής διάκριση της ηγεσίας σε σχέση με τον διευθύνοντα σύμβουλο και την ομάδα ή την κλινική ηγεσία που αναφέρεται σε ομάδες επαγγελματιών υγείας, όπως γιατροί, νοσηλευτές και διεπιστημονικές ομάδες που αποτελούν το ‘πρόσωπο’ της φροντίδας, με το οποίο οι ασθενείς είναι ως επί το πλείστον εξοικειωμένοι (West et al., 2015). Σύμφωνα με τους Garrubba et al (2011), η κλινική ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως “η ικανότητα να επηρεάζει τους συναδέλφους να ενεργούν και να επιτρέπουν την κλινική απόδοση, να παρέχει στους συναδέλφους υποστήριξη και κίνητρα, να παίζει ρόλο στην εφαρμογή της στρατηγικής κατεύθυνσης του οργανισμού, να προκαλεί διαδικασίες, να κατέχει την ικανότητα της καθοδήγησης και να εφαρμόζει το όραμα της παροχής ασφάλειας στην υγειονομική περίθαλψη”. Είναι ακόμα ευρέως αποδεκτό, ότι η κλινική ηγεσία θεωρείται πως παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας της περίθαλψης, της ασφάλειας των ασθενών και της οικονομικά αποδοτικής φροντίδας (Daly et al., 2014).

Πιο συγκεκριμένα, οι Nicol, Mohanna και Cowpe (2014) προτείνουν ότι η ‘κλινική ηγεσία’ θα πρέπει να περιλαμβάνει όλο το εργατικό δυναμικό της κλινικής υγειονομικής περίθαλψης, ανεξαρτήτως ειδικότητας ή επαγγέλματος. Αυτή η δήλωση συμφωνεί με τα ευρήματα του (Berghout et al., 2017) που αποκάλυψαν δύο γενικούς ορισμούς σχετικά με την ηγεσία της υγειονομικής περίθαλψης, δηλαδή “ένας επίσημος διευθυντικός ρόλος με συγκεκριμένη ατζέντα και επίσης, ένας άτυπος ρόλος όπου η ηγεσία αποτελεί μέρος της καθημερινής πρακτικής των επαγγελματιών υγείας”.

2.2 Ανασκόπηση θεωρητικής βιβλιογραφίας

Μέσα από τους αμέτρητους κλασικούς ορισμούς που υπάρχουν για την ‘Ηγεσία’, πολλές φορές σύνθετους και ακατανόητους, το 2018 ο Northhouse αποφάσισε να τους συνοψίσει και θεώρησε πως ένας απλός, ακριβής και κατάλληλος ορισμός ενδεχομένως θα έδινε μια λύση στο πρόβλημα. Είπε λοιπόν πως ένας ‘Ηγέτης’ αλλά και ο ρόλος του θεωρούνται και είναι ανώτεροι, σε σχέση με τους οπαδούς και τους αντίστοιχους δικούς τους ρόλους. Η ‘Ηγεσία’ και ο ‘Ηγέτης’ είναι θέματα που έχουν μελετηθεί πολύ, σε βάθος και πλάτος, κατά τα τελευταία κυρίως χρόνια, και έτσι έχουν διατυπωθεί πολλοί κλασικοί και άλλοι ορισμοί για αυτές τις έννοιες. Μέσα από αυτούς τους ορισμούς προκύπτει, πως ένας ικανός και αποτελεσματικός ηγέτης διαχειρίζεται με σωστό τρόπο το επίτευγμα και την απόδοση ενός οργανισμού, σχεδιάζει και εκτελεί δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη των στόχων, και γενικά εφαρμόζει όλες εκείνες τις κατάλληλες διαδικασίες οι οποίες οδηγούν τον οργανισμό στα αναμενόμενα καλά αποτελέσματα. Ακόμα, ο ικανός ηγέτης θα πρέπει να επηρεάζει τα άτομα της ομάδας του και να τα παρακινεί για να πετύχουν τους στόχους τους που έχουν τεθεί εξ αρχής, συνήθως μιμούμενοι τον ηγέτη και έτσι, μέσω αυτής της επιτυχίας να αυξηθεί η απόδοση του οργανισμού. Η δε ηγεσία δεν θα πρέπει να αναλώνεται μόνο στα καθημερινά και βραχυπρόθεσμα ενός οργανισμού, αλλά να εξετάζει και υιοθετεί ευρύτερες προοπτικές ατενίζοντας προς το μέλλον.

Υπάρχουν πολλές θεωρίες γύρω από την ‘Ηγεσία’, που οι πιο πολλές καταλήγουν να μιλούν για την επίτευξη των στόχων των οργανισμών. Σύμφωνα με τους Renwick, Redman και Maguire (2013), κάποιες από αυτές τις θεωρίες στοχεύουν σε συμπεριφορές και χαρακτηριστικά προσώπων, στις διαδικασίες και στον έλεγχο. Άλλες δε πιο σύγχρονες θεωρίες ομιλούν και στοχεύουν στη ‘συσχέτιση’. Οι θεωρίες των ‘Χαρακτηριστικών’ και της ‘Συμπεριφοράς’, για διάφορους λόγους, δεν κατόρθωσαν να ξεκαθαρίσουν τον τρόπο επιρροής των ηγετών πάνω στους οπαδούς, ενώ παράλληλα, οι οργανισμοί απαιτούν μια αποτελεσματική ηγεσία για να ‘κρατηθούν’ και να επιβιώσουν στην αγορά. Επομένως, πολλοί θεωρούν ότι η ‘Μεταμορφωτική ηγεσία’ είναι η πλέον κατάλληλη και αποτελεσματική για να εφαρμοστεί στην απαιτητική και ανταγωνιστική εποχή που ζούμε. Ακόμα, η ουσία της ‘Μετασχηματιστικής ηγεσίας’ είναι, ότι η συμπεριφορά και η τακτικές ενός ηγέτη δεν αρκούνται μόνο σε προτροπές και παρακινήσεις προς τα μέλη της ομάδας, αλλά αυτός κυρίως ενδιαφέρεται και βασίζεται στο να αναπτύξει το ενδιαφέρον των μελών σε ικανοποιητικό επίπεδο, ώστε αυτά να έχουν πάντα στη σκέψη τους την παραγωγικότητα της ομάδας. Τομείς, όπως είναι οι μονάδες εκπαίδευσης, διάφοροι οργανισμοί και οι μονάδες

υγείας, απαιτούν μια ενεργητική και δυναμική ηγεσία, η οποία θα πρέπει να είναι έτοιμη, ανά πάσα στιγμή, να προσφέρει ποιότητα και ποσότητα υπηρεσιών, μέσα από την κατάλληλη και αποτελεσματική καθοδήγηση ικανών και δυναμικών ηγετών που είναι εφοδιασμένοι με όραμα, νέες ιδέες και δημιουργικότητα, έτοιμες για να τεθούν σε πρακτική εφαρμογή.

Οι απαιτήσεις και το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως έχουν διαμορφωθεί στον 21ο αιώνα, οδηγούν τις διάφορες επιχειρήσεις, τα ιδρύματα και τους οργανισμούς να διερευνήσουν για νέους τρόπους, ώστε να διατηρηθούν, ανταπεξέλθουν και αναπτυχθούν μέσα σε αυτό το μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μια κατάλληλη επομένως 'Ηγεσία' είναι ένας σημαντικός παράγοντας που θα μπορούσε να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση και επίσης, να συμβάλλει στην καλή λειτουργία και την ανάπτυξη ενός οργανισμού, μέσα από τη διαμόρφωση ενός κατάλληλου κλίματος που θα σκοπεύει στην καλή εργασιακή συμπεριφορά, θα αξιοποιεί στο έπακρο το ανθρώπινο δυναμικό και τους πόρους, έχοντας ως βασικό στόχο την ομαλή προσαρμογή του οργανισμού στις σύγχρονες απαιτήσεις. Ο Yammarino (2013, σ. 150), θέλοντας να ορίσει την έννοια της 'Ηγεσίας', εξέφρασε την άποψη πως σε γενικές γραμμές αυτή είναι: "μια διαδικασία αλληλεπίδρασης ηγέτη-οπαδού πολλαπλών επιπέδων (άτομο, δυαδική, ομάδα, οργάνωση) που συμβαίνει σε μια συγκεκριμένη κατάσταση (πλαίσιο) όπου ένας ηγέτης και οι οπαδοί μοιράζονται έναν σκοπό (όραμα, αποστολή) και επιτυγχάνουν από κοινού πράγματα χωρίς εξαναγκασμό".

Είναι γεγονός πως τα στυλ ηγεσίας είναι πολλά τα οποία μπορούν να εφαρμόζονται, είτε μεμονωμένα ή σε συνδυασμό, ανάλογα με την περίπτωση και τις επικρατούσες συνθήκες. Τα εάν και κατά πόσο αποτελεσματική θα είναι μια ηγεσία μέσα σε έναν οργανισμό είναι πολύ σημαντικό, για την επιτυχία και την ανάπτυξή του. Ένα δε χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας αποτυχημένης ηγεσίας αναφέρουν οι Hoffmann και Cassell (2002) για την περίπτωση της ακατάλληλης, όπως αποδείχτηκε στη συνέχεια, ηγετικής ομάδας του Αμερικανικού Ομοσπονδιακού Γραφείου Στεγαστικών Δανείων (Federal Home Loan Bureau) κατά την τελευταία στεγαστική κρίση στις ΗΠΑ, όπου η έλλειψη ικανοτήτων της ηγεσίας ήταν αδιαμφισβήτητη. Έτσι, είναι συχνό το φαινόμενο οι επιτυχίες ή ενδεχομένως αποτυχίες των διαφόρων οργανισμών να πιστώνονται ή χρεώνονται, αντίστοιχα και σε μεγάλο βαθμό, στις ηγεσίες τους.

Όσον αφορά τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, όπως και της υγείας, αυτοί συνήθως ακολουθούν το 'Γραφειοκρατικό στυλ', προφανώς για να διατηρούν ένα σταθερό, ομοίμορφο και προβλέψιμο κλίμα, έχοντας βέβαια ως τίμημα τον περιορισμό της ατομικής ευελιξίας και πρωτοβουλίας. Επομένως, όπως ισχυρίζονται οι Shamir και Howell (1999), "η

δομή των δημόσιων γραφειοκρατικών οργανισμών περιλαμβάνουν την ιεραρχική κατανομή εξουσίας, αυστηρή τυποποίηση μέσω κανόνων και κανονισμών και εξάρτηση από την καθοδική επικοινωνία”. Όμως, τέτοιου είδους χαρακτηριστικά είναι επόμενο να μειώνουν, αφενός την ανάγκη για την ύπαρξη ηγεσίας και αφετέρου, τη δυνατότητα για την άσκηση ηγεσίας, αφού θέτουν εμπόδια στον ηγέτη και δεν του επιτρέπουν να ενεργεί με σύγχρονους τρόπους αλλά ούτε και να προσφέρει κάποιο όραμα στους εργαζόμενους.

2.2.1 Στυλ ηγεσίας

Εδώ και περίπου 50 χρόνια οι ‘διαδραστικές θεωρίες’ της ηγεσίας στοχεύουν κυρίως στο περιβάλλον ενός οργανισμού ή/και στην υπάρχουσα σχέση του ‘Ηγέτη’ με τους ‘Ακολούθους’. Η ‘Υποστηρικτική ηγεσία’, μια σχετικά νέα και συνεχώς αναπτυσσόμενη θεωρία υποστηρίζει, ότι η συνεχής υποστήριξη, παρακίνηση αλλά κυρίως η οικοδόμηση σχέσεων μεταξύ ενός ηγέτη και των μελών της ομάδας του, αυξάνει σε μεγάλο βαθμό την πιθανότητα να επηρεαστούν και παρακινηθούν τα μέλη της ομάδας θετικά, ώστε να εργαστούν με μεγαλύτερο ζήλο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ο Garman et al. (2010) υποστηρίζει πως αυτή η θεωρία έχει ως βάση διάφορες μελέτες που αφορούν την οργανωτική συμπεριφορά, οι οποίες διαπίστωσαν ότι τα μέλη μια ομάδας είναι πιο ικανοποιημένα και ευτυχημένα στο εργασιακό τους περιβάλλον, όταν ο ηγέτης τους ακολουθεί τη θεωρία της ‘Υποστηρικτικής ηγεσίας’ και εκδηλώνει την ενσυναίσθησή του σε προσωπικό επίπεδο.

Στο απαιτητικό και σύγχρονο περιβάλλον των οργανισμών και των επιχειρήσεων του 21ου αιώνα, έχει παρατηρηθεί πως σπανίζουν και δεν βρίσκονται εύκολα ηγετικά στελέχη με ικανότητες, τα οποία θα παρακινήσουν και θα οδηγήσουν τα μέλη των ομάδων τους σε μεγάλες επιτυχίες. Αυτό συμβαίνει τόσο σε διεθνές επίπεδο, αλλά και σε μεγαλύτερο βαθμό στην Ελλάδα, όπου υπάρχει μεγάλη έλλειψη ικανών ηγετών, και μάλιστα σε όλα τα επίπεδα (Μπουραντάς, 2005). Αυτοί είναι κάποιοι από τους λόγους που οδηγούν στην άμεση και επιτακτική εφαρμογή ορισμένων στυλ ηγεσιών, μέσω των οποίων οι ηγέτες θα μπορέσουν να διαχειριστούν τις όποιες δυσκολίες των οργανισμών και να προσφέρουν όραμα στους εργαζόμενους, ώστε όλοι μαζί να φέρουν εις πέρας το έργο τους και να πετύχουν τους στόχους τους.

Στη συνέχεια αυτού του υποκεφαλαίου πρόκειται να παρουσιαστούν οι κυριότερες σύγχρονες μορφές ηγεσίας, οι οποίες έχουν ως εξής:

A) Συναλλακτική ηγεσία: Η συναλλακτική ηγεσία διέπεται από ένα συγκεκριμένο πλαίσιο για την εκτέλεση κάποιων διαδικασιών και εργασιών, το οποίο βασίζεται σε καθορισμένες οδηγίες και όπου υπάρχουν επιβραβεύσεις και ποινές. Οι ηγέτες που ακολουθούν αυτό το στυλ ηγεσίας, έχουν συνάψει με τους εργαζομένους μια συμφωνία, άτυπη ή τυπική, που σκοπεύει στην ανταλλαγή υπηρεσιών ή ειδών, δηλαδή, οι εργαζόμενοι θα λαμβάνουν αμοιβές ή ποινές ανάλογα με την εφαρμογή της συμφωνίας. Κατά τον Harris και Muijs (2003), ο ηγέτης που ακολουθεί αυτό το στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται κυρίως στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού παρά στον ανθρώπινο παράγοντα.

Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη που ακολουθεί το στυλ της ‘Συναλλακτικής ηγεσίας’, το οποίο είναι διεθνώς το πλέον αναγνωρισμένο και αποδεκτό από οργανισμούς ή επιχειρήσεις και μάλιστα με μεγάλες επιτυχίες, έχουν ως εξής:

- α) Εφαρμογή κινήτρων (πρόσθετες αποδοχές, ηθικές ανταμοιβές, κλπ).
- β) Εφαρμογή τυποποιημένων τακτικών για αμοιβές και ποινές σύμφωνα με τον κανονισμό λειτουργίας του εκάστοτε οργανισμού.
- γ) Έκφραση ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για την πορεία της επιχείρησης & τους στόχους της.

Τα καθήκοντα και ο ρόλος ενός ‘Συναλλακτικού ηγέτη’ συνήθως είναι αρκετά πιο περιορισμένα σε σύγκριση με τα άλλα στυλ ηγεσίας. Οπότε, ο ηγέτης αρκείται σχεδόν μόνο σε ελέγχους και επίβλεψη των εργαζομένων, για το εάν τηρείται ή όχι η μεταξύ τους συμφωνία. Ο Ράπτης και η Βιτσιλάκη (2007) αναφέρουν, ότι ένας τέτοιος ηγέτης κάνει συνεχείς προσπάθειες ώστε να εξακριβώσει τις ανάγκες που υπάρχουν μέσα σε έναν οργανισμό και στη συνέχεια ψάχνει να βρει τρόπους για να τις ικανοποιήσει, βελτιώνοντας την απόδοση των μελών της ομάδας του.

Στη συναλλακτική ηγεσία ο ηγέτης θα πρέπει να γίνεται το παράδειγμα για τους εργαζόμενους και να συμπεριφέρεται με τον καλύτερο τρόπο σε αυτούς. Έτσι, μέσα από το ενδιαφέρον που επιδεικνύει προς αυτούς, δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε να αποκτήσει την εμπιστοσύνη, τον θαυμασμό και τον σεβασμό τους. Η εξουσία που κατέχει ο ηγέτης λόγω της θέσεώς του χρησιμοποιείται για το καλό όλων, και όχι για ίδιον όφελος (Ζαβλανός, 1998). Το καθήκον ενός συναλλακτικού ηγέτη είναι να έχει ένα όραμα, το οποίο θα το μεταδώσει σε όλα τα μέλη της ομάδας του, να εμπνέει τους ανθρώπους στο εργασιακό περιβάλλον του και να τους παρακινεί μέσω κινήτρων και τέλος, να τους γεμίσει με ενθουσιασμό και αισιοδοξία. Επίσης, αυτός θα πρέπει να είναι ξεκάθαρος στις αποφάσεις και

τις οδηγίες του, να έχει αποφασιστικότητα, οι προσδοκίες του να είναι κατανοητές από τους υφισταμένους του, να αποδέχεται την διαφορετικότητα και τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου, και να προσπαθεί να τις ικανοποιήσει μέσα στα πλαίσια της προηγηθείσας μεταξύ τους συμφωνίας.

Η συναλλακτική ηγεσία είναι συνήθως καλά ανεκτή από όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα και ένας ικανός συναλλακτικός ηγέτης έχει πλήρη γνώση των υποχρεώσεών του απέναντι στον οργανισμό. Γνωρίζει επίσης, ότι οι ενέργειες και οι πράξεις του θα πρέπει να περιβάλλονται από δικαιοσύνη και αξιοκρατία, γιατί πιθανές διακρίσεις θα επηρεάσουν αρνητικά τους εργαζόμενους και την απόδοσή τους, προκαλώντας έτσι εντάσεις στον εργασιακό χώρο. Το θετικό δε και υγιές κλίμα μέσα σε ένα οργανισμό εξαρτάται από την υφιστάμενη ή μη ισορροπία μεταξύ των εργαζομένων του, καθώς και από τη σωστή τήρηση των όρων της μεταξύ τους συμφωνίας.

B) Χαρισματική ηγεσία: Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και η δράση ενός 'Χαρισματικού ηγέτη' είναι έντονα και ένας τέτοιος ηγέτης διαθέτει ταλέντο και ευελιξία ευεξία, στοχεύοντας το ενδιαφέρον του στον παράγοντα 'άνθρωπο' μέσα από την απόκτηση της εμπιστοσύνης του. Οι Conger και Kanungo (1998) διαπίστωσαν πως οι χαρισματικοί ηγέτες ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τη δουλειά τους, θέλουν να διαπιστώσουν τα χαρακτηριστικά και την εικόνα του οργανισμού ιδίοις όμμασι, να κανονίζουν οι ίδιοι τα τυχόν προβλήματα που προκύπτουν και τέλος, να κινούνται άμεσα και αποτελεσματικά σε όλες τους τις ενέργειες.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού ηγέτη έχουν ως εξής:

- α) Είναι ρεαλιστής και οραματιστής, και εμπιστεύεται και στηρίζει τους εργαζόμενους.
- β) Αναλαμβάνει συχνά ρίσκο και τον διακρίνει η αντικειμενικότητα και αξιοκρατία.
- γ) Τον διακρίνει η αυτοεκτίμηση και η ευαισθησία για τους εργαζόμενους.
- δ) Είναι ιδιαίτερα ευφυής, ταπεινός και δημιουργικός.

Έναν χαρισματικό ηγέτη τον ενδιαφέρει ιδιαίτερα ο παράγοντας 'άνθρωπος', γιατί πιστεύει σε αυτόν και τις δυνατότητές του. Ο Conger (1999) διατύπωσε, ότι η 'Χαρισματική ηγεσία' συνήθως λειτουργεί και διεκπεραιώνεται μέσα από σύνθετες διαδικασίες που στοχεύουν στην εύρεση λύσεων σε διάφορα φαινόμενα που εξελίσσονται μέσα σε έναν οργανισμό. Ορισμένα δε βασικά χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού ηγέτη, όπως οι ηθικές αξίες, η διαίσθηση, ταπεινότητα, αποφασιστικότητα και πίστη, ρυθμίζονται αποτελεσματικά θέματα και

προβλήματα ενός οργανισμού. Αυτός επίσης δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τον οργανισμό και τους στόχους του, γνωρίζει ότι έχει καθήκον να μεριμνά για τις ανάγκες και τα προβλήματα του προσωπικού και επικεντρώνεται στην ποιοτική του επικοινωνία με το προσωπικό και την ανάπτυξή του, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στο αρχικό όραμα. Ο Conger (1999) μάλιστα ισχυρίζεται, ότι ένας χαρισματικός ηγέτης έχει μια ιδανική συμπεριφορά, ώστε να γίνεται εύκολα αποδεκτός από τους γύρω του, και να δημιουργεί στα μέλη της ομάδας του προσδοκίες για υψηλή απόδοση. Το χαρακτηριστικό δε της ταπεινότητας παίζει σημαντικό ρόλο στην καλύτερη και ασφαλή προσέγγιση της χαρισματικής ηγεσίας (Nielsen et al., 2010).

Έχει διαπιστωθεί πως ένας από τους πιο βασικούς συντελεστές για μια πετυχημένη πορεία της χαρισματικής ηγεσίας είναι η ύπαρξη οράματος. Όπως και οι καλές εργασιακές και κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, η καλλιέργεια της ομαδικότητας και συνεργασίας, ο σεβασμός προς τον άνθρωπο, η εκδήλωση ενδιαφέροντος για το προσωπικό συνδυαζόμενο με τις ηθικές αξίες. Ακόμα, σύμφωνα με τον Brownell (2006), η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης της χαρισματικής ηγεσίας μπορούν να μεταβληθούν όταν αυτό κριθεί αναγκαίο, έχοντας πάντα ως βασικό στόχο την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Επομένως, η καλή πορεία ενός οργανισμού προϋποθέτει την ύπαρξη ενός οράματος, πράγμα το οποίο μπορεί να οδηγήσει ευκολότερα στα επιθυμητά αποτελέσματα και την ανάπτυξη του οργανισμού. Προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός ρεαλιστικού οράματος είναι ο ηγέτης, πρώτον να έχει καλή γνώση των δικών του δυνατοτήτων αλλά και των υφισταμένων του, και δεύτερον να μην έχει σαν βάση καταστάσεις του παρελθόντος, αλλά να ατενίζει με θάρρος και αισιοδοξία το μέλλον.

Γ) Μετασχηματιστική ηγεσία: Όταν λέμε 'Μετασχηματιστική ηγεσία', εννοούμε μια ομάδα που αποτελείται από διάφορους κανόνες, διαδικασίες και αρχές, τα οποία χαρακτηρίζουν το συγκεκριμένο μοντέλο της ηγεσίας. Σύμφωνα δε με τον Jaworski (1996), οι ηγέτες που ακολουθούν αυτό το μοντέλο ηγεσίας έχουν ως βασική αρχή να υπηρετούν τη ζωή και ο κάθε άνθρωπος να την εξελίσει σύμφωνα με την προσωπικότητά του. Σκοπός δε ενός τέτοιου ηγέτη είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη επίτευξη στόχων, ανάπτυξης και προοπτικών ενός οργανισμού. Ο Jaworski (1996) πιστεύει πάνω σε αυτό, πως η ηγεσία είναι η τέχνη της μάθησης για τη διαμόρφωση του μέλλοντος για έναν οργανισμό και τη δημιουργία νέων συνθηκών και πραγματικοτήτων.

Τα πιο βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός μετασχηματιστικού ηγέτη, σύμφωνα με τον Bass (1985) είναι ο ιδεαλισμός, η επιρροή, τα κίνητρα, το ερέθισμα και η προσοχή και

υποστήριξη του εργαζόμενου ως προσωπικότητα. Και τέτοιοι ηγέτες συνήθως έχουν στραμμένη την προσοχή τους σε ένα βασικό όραμα ενός οργανισμού, αλλά και στις αναγκαίες μεταρρυθμίσεις που θα πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθεί αυτό το όραμα (Avolio et al., 1999). Ο ρόλος του ηγέτη είναι να γίνει ο βασικός πρωταγωνιστής για την επίτευξή του, να είναι δραστήριος, να τον διακρίνει το πάθος, να τα μεταδίδει αυτά και στους υφισταμένους του, να δημιουργεί πρότυπα, να δίνει κίνητρα, να δείχνει ενδιαφέρον για όλους και για όλα, και να επιβραβεύει τις καλές προσπάθειες των εργαζομένων. Οι Blasé και Blasé (1999) θεωρούν πως αυτό το μοντέλο έχει τα χαρακτηριστικά της συμμετοχικής ηγεσίας, ενώ ο Bass (1985) λέει πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αρέσκονται σε στόχους και πρακτικές μακράς διάρκειας, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα και καθοδηγώντας τους συνεργάτες τους.

Διαπιστώνεται επομένως, πως η χαρισματική και μετασχηματιστική ηγεσία έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά, αλλά διαφορετική προσέγγιση ως προς τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους για την επίτευξη των στόχων. Η χαρισματική ηγεσία θεωρείται σταθερότερη και επιφυλακτική σε διάφορες μεταρρυθμίσεις και αλλαγές, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία δίνει μεγάλη σημασία στις αλλαγές μέσα σε έναν οργανισμό (Avolio et al., 1999). Οι ίδιοι δε υποστηρίζουν, ότι το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοκαλύπτονται. Έχει πάντως σχεδόν καθιερωθεί μέσα σε έναν οργανισμό η χρήση ενός συνδυασμού ηγετικών μοντέλων, με πιο δημοφιλή και εξέχουσα, στις περισσότερες των περιπτώσεων, την μετασχηματιστική ηγεσία. Πάντως ένα γεγονός που προκύπτει μέσα από τη διεθνή πρακτική είναι, πως ένας ικανός ηγέτης θα μπορούσε να πετύχει ευκολότερα τους στόχους του ισορροπώντας μεταξύ διαφόρων ηγετικών στυλ.

Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης εμπιστεύεται και σέβεται τα μέλη της ομάδας του, όπως και τον οργανισμό για λογαριασμό του οποίου εργάζεται, και πάντα προσπαθεί να βρει λύσεις και απαντήσεις στα διάφορα προβλήματα, οι οποίες συμβαδίζουν με τον ηθικό κώδικα και τη δεοντολογία και επίσης, σέβονται τον παράγοντα άνθρωπο. Ακόμα, ενδιαφέρεται για την καθοδήγηση και εκπαίδευση των μελών της ομάδας, και κυρίως για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους. Πάνω σε αυτά, ο McKenna και οι συνεργάτες του (2009) τονίζουν, ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης σέβεται τις αξίες του οργανισμού, δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε θέματα ηθικής και οργανωσιακών αρχών, είναι δίκαιος στην διανομή των στόχων και ανταμοιβών, δεν είναι αντιδραστικός και προετοιμάζεται για αλλαγές στην πορεία του οργανισμού προβλέποντας το μέλλον. Μέσα απ' όλα αυτά, αλλά και από την καθημερινή

πρακτική, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ενδιαφέρουσα και αποτελεσματική για έναν οργανισμό.

Δ) Υπηρετική ηγεσία: Όταν μιλούμε για αυτό το στυλ ηγεσίας, ο νους μας πηγαίνει στη βασική αρχή, ότι ένας ηγέτης που το ακολουθεί θέτει ως πρώτη προτεραιότητα την υπηρεσία του στόχου, και δευτερευόντως τη συλλογική δράση και την παροχή έμπνευσης προς όλους τους υφισταμένους για δημιουργία. Τα χαρίσματα και το πνεύμα ενός τέτοιου ηγέτη θέτει την υπηρετική μορφή ηγεσίας σε μία ανώτερη βαθμίδα, και την κάνει ιδιαίτερη στη χρήση και μόνο για ειδικές περιπτώσεις. Τα σημαντικότερα δε χαρακτηριστικά του υπηρετικού ηγέτη, σύμφωνα με τον Han Yong και τους συνεργάτες του (2010), είναι το ενδιαφέρον και η ευαισθησία για τους συνανθρώπους του, η τήρηση αξιών αρχών και κωδίκων συμπεριφοράς, η μετάδοση των γνώσεών του και η ενθάρρυνση των μελών της ομάδας, το ενδιαφέρον για την πρόοδο των υφισταμένων του, τη σαφήνεια στην ανάθεση στόχων, ρόλων και καθηκόντων, η έμπνευση και η δημιουργία οράματος, η πειθώ και η εμπιστοσύνη και η ταπεινότητα.

Η ιδιαιτερότητα της υπηρετικής ηγεσίας είναι, ότι αυτή απευθύνεται κυρίως σε πνευματικά άτομα που δίνουν μεγάλη σημασία και προτεραιότητα στην υπηρετήση του στόχου και του οργανισμού, και όπου ο ηγέτης θέτει το συμφέρον των μελών της ομάδας του πάνω από κάθε τι (Han et al, 2010). Ακόμα, μέσα στο χώρο όπου εξελίσσεται η υπηρετική ηγεσία παίζουν σημαντικό ρόλο οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του και γενικότερα μεταξύ όλων των συνεργαζόμενων. Ο Van Dierendonck (2010) θεωρεί πως σε ένα τέτοιο χώρο είναι διακριτός ο σεβασμός προς τους εργαζόμενους και η δέσμευση για μια δίκαια μεταχείρισή τους. Και όλα τα μέλη μιας ομάδας, υπό την καθοδήγηση ενός υπηρετικού ηγέτη, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως διαφορετικές οντότητες, που έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά, ανάγκες και ικανότητες, και επίσης, το ενδιαφέρον που θα εκδηλώνεται προς αυτά να είναι αυθόρμητο και να μην αποσκοπεί μόνο στην επιτυχία των οικονομικών ή άλλων στόχων. Άλλωστε, ένας ικανός ηγέτης έχει την υποχρέωση να μεταλαμπαδεύει στους εργαζόμενους του το αίσθημα της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης μέσα στο χώρο της εργασίας τους, γιατί μόνο τότε αυτός θα επιβεβαιώνει τον συνδυασμό του κινήτρου της ηγεσίας με την ανάγκη του να υπηρετεί (Van Dierendonck, 2010).

Ε) Πνευματική ηγεσία: Τα χαρακτηριστικά αυτής της μορφής ηγεσίας επικεντρώνονται κυρίως στις συμπεριφορές, τις στάσεις και τις αξίες που πρεσβεύει ο εκάστοτε ηγέτης και που είναι η αναγκαίες για την πνευματική του διαύγεια. Η τελευταία, σύμφωνα με τον Fry και τους συνεργάτες του (2003), εξαρτάται από τη σωματική, την ψυχική κατάσταση, και από την

ικανοποίησή του από τη ζωή, όπως και από το είδος της δέσμευσης που έχει αναλάβει έναντι του οργανισμού που προΐσταται. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά ενός ικανού πνευματικού ηγέτη είναι η πίστη στις ιδέες του, η τόλμη στις ενέργειές του, το πνευματικό και ψυχικό του σθένος, η ακεραιότητα και αυθεντικότητα του χαρακτήρα του, η αξιοπιστία και δικαιοσύνη έναντι των άλλων, η ταπεινότητα, η δημιουργία οράματος και η αφοσίωσή του σε αυτό, η γενναιοδωρία και ο αλτρουισμός και τέλος, η διακριτή πνευματικότητά του ώστε όλοι να αντλούν δύναμη και ιδέες από αυτόν.

Είναι γεγονός πως, κατά τη διάρκεια του 21ου αιώνα, γίνεται ακόμα πιο έντονη η ανάγκη για την εξεύρεση πνευματικών ηγετών για να αντιμετωπίσουν την ολοένα και περισσότερο αυξανόμενη κρίση των θεσμών και αξιών. Η στροφή αυτή προς την πνευματικότητα πηγάζει από την έντονη ανάγκη αναζήτησης λύσεων σε σοβαρά θέματα κοινωνικών φαινομένων που επηρεάζουν αρνητικά επιχειρήσεις, οργανισμούς ή κλάδους της οικονομίας ή των επιστημών (Crossman, 2010). Τα κλασσικά στυλ ηγεσίας, με τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν και την έλλειψη ευελιξίας, δεν είναι εύκολο να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καιρών και στις ανάγκες και ανασφάλειες των οργανισμών, επομένως γίνεται αναγκαστική στροφή σε πιο σύνθετα και προηγμένα στυλ, όπως είναι το στυλ της 'Πνευματικής ηγεσίας'. Ο Crossman (2010) διαπιστώνει γενικά πως, από το 1980 και μετά, υπάρχει μια μετατόπιση των ηγεσιών σε ανώτερα και πιο ανθρώπινα χαρακτηριστικά, όπως τα διάφορα συναισθήματα, η ενσυναίσθηση, η ηθική, η διαίσθηση, η πίστη, η ταπεινότητα και η υπομονή.

Η πνευματική ηγεσία πολλές φορές συναντάται μέσα σε έναν οργανισμό μαζί με άλλες μορφές ηγεσίας, και σύμφωνα με τον Crossman (2010) θεωρείται, ότι αυτή διέπεται από μια πολυσύνθετη φιλοσοφία που οδηγεί σε πολυδαίδαλες διαδικασίες. Ο δε πνευματικός ηγέτης επικεντρώνεται στη διεκδίκηση υψηλών ιδανικών και ηθικών αξιών (Fernando et al., 2009), και για τον λόγο αυτό θα πρέπει να τον διακρίνει η ακεραιότητα του χαρακτήρα του, η δικαιοσύνη και ηθική, καθώς και η πίστη στο καθήκον του. Θα πρέπει δε να διαθέτει ικανότητες που θα κάνει εύκολη την επικοινωνία του οράματός του προς τους υφισταμένους του, μέσα από την οικεία συμπεριφορά του προς αυτούς (Fernando et al., 2009), επιδεικνύοντας ταυτόχρονα την ανιδιοτέλειά του, το πηγαίο ενδιαφέρον του για αυτούς, και το πνεύμα συνεργασίας που τον διακατέχει. Γιατί άλλωστε τελικός του σκοπός είναι να δείξει έμπρακτα, πως η πνευματική διαχείριση δεν έχει ως στόχο μόνο το κέρδος, αλλά ενδιαφέρεται και για την ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών (Crossman, 2010).

2.2.2 Σύγχρονα στυλ ηγεσίας στο χώρο της υγείας

Οι Rahbi, Khalid και Khan (2017), διερευνώντας τις επιπτώσεις διαφόρων ηγετικών στυλ στα μέλη ομάδων, διαπίστωσαν πως το καθένα από αυτά επιδρά με διαφορετικό τρόπο στα μέλη. Επομένως, μέσα από την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, αναφέρονται στη συνέχεια τα σημαντικότερα στυλ ηγεσίας που είναι καταλληλότερα για το χώρο της υγείας:

A) Συναισθηματική ηγεσία (*Resonant leadership*): Στη σημερινή περίπλοκη και σύνθετη επικρατούσα κατάσταση στο χώρο της υγείας, οι ηγέτες χρειάζονται να εφαρμόσουν ένα συνεργατικό και συναινετικό στυλ ηγεσίας. Το στυλ της ‘Συναισθηματικής ηγεσίας’ εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια και έχει αγκαλιαστεί από τους μελετητές που ερευνούν το χώρο της υγείας. Αυτό δε ορίζεται ως η “συμπεριφορά των ηγετών, οι οποίοι δείχνουν ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, εναρμονίζονται με τα συναισθήματα των γύρω τους, χρησιμοποιούν ενσυναίσθηση και διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους ώστε να οικοδομήσουν ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης και να δημιουργήσουν ένα κλίμα αισιοδοξίας που εμπνέει τη δέσμευση” (Squires, Tourangeau, Laschinger & Doran, 2010: σελ. 916). Η συναισθηματική ηγεσία διαφέρει κατά πολύ από τις άλλες θεωρίες ηγεσίας, καθώς δίνει έμφαση στη συναισθηματική νοημοσύνη και έτσι θεωρείται ως ένα από τα πιο αποτελεσματικά μοντέλα στον κλάδο της υγείας.

Οι συναισθηματικοί ηγέτες διακατέχονται από ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία βασίζεται σε θεωρίες κοινωνικής και πολλαπλής νοημοσύνης (Luthans, 2012). Ο Daniel Goleman, έκανε τη θεωρία της συναισθηματικής ηγεσίας πολύ δημοφιλή μετά την έκδοση του βιβλίου του που αφορούσε τη συναισθηματική νοημοσύνη, και την οποία όρισε ως “την ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα αλλά και των άλλων για να κινητοποιηθούμε, και επίσης για να διαχειριζόμαστε σωστά τα συναισθήματα μέσα μας αλλά και στις σχέσεις μας με τους άλλους” (Boyatzis & Oosten, 2003: σελ. 3). Ο Goleman συνέθεσε επίσης ικανότητες που χρησιμοποιούνται από πολλούς ερευνητές για να δοκιμάσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη στους ηγέτες, οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε προσωπικές (συναισθηματική αυτογνωσία, αυτοαξιολόγηση, αυτοπεποίθηση, προσαρμοστικότητα, συναισθηματικό αυτοέλεγχο, πρωτοβουλία, προσανατολισμό στα επιτεύγματα, αξιοπιστία και αισιοδοξία) και κοινωνικές (ενσυναίσθηση, προσανατολισμό στις υπηρεσίες, ευαισθητοποίηση, εμπνευσμένη ηγεσία, ανάπτυξη των άλλων, διαχείριση συγκρούσεων, επιρροή, ομαδική εργασία και συνεργασία) (Boyatzis & Oosten, 2003).

Μια μελέτη των Laschinger, Wong, Cummings και Grau (2014) δείχνει, ότι η συναισθηματική ηγεσία έχει μια σημαντική, άμεση και θετική σχέση με την ενδυνάμωση των νοσηλευτών στο χώρο εργασίας και βοηθάει στην εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνεται και από τους Bawafaa, Wong και Laschinger (2015). Ο Squires και οι συνεργάτες του (2010) διαπίστωσαν επίσης, ότι η συναισθηματική ηγεσία έχει σημαντική θετική συσχέτιση του ηγέτη νοσηλευτή με τους υφισταμένους του, που αυτό με τη σειρά του βελτιώνει την ασφάλεια των ασθενών. Γενικότερα, τα στοιχεία από εμπειρικά δεδομένα υποδηλώνουν, ότι οι διαχειριστές που εργάζονται στον τομέα της υγείας θα πρέπει να διαθέτουν ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί. Οι Freshman και Rubino (2002) πριν από μια εικοσαετία υποστήριξαν ότι θα έπρεπε να επαναπροσδιοριστούν και να μεταδοθούν δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης στους διαχειριστές της υγειονομικής περίθαλψης. Ωστόσο, για τη συναισθηματική νοημοσύνη υπάρχουν και οι επικριτές όπως ο Cherniss (2010) που προσδιόρισε τρεις τομείς: αντικρουόμενα μοντέλα και ορισμούς, την ανάγκη για καλύτερες τεχνικές αξιολόγησης και μέτρησης, και τέλος, τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης ως παράγοντα πρόβλεψης σημαντικών οργανωτικών αποτελεσμάτων, όπως είναι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

B) Υπηρετική ηγεσία (Servant leadership): Ο Robert Greenleaf ήταν ο πρώτος που εισήγαγε την 'Υπηρετική ηγεσία' στο κεφάλαιο της ηγεσίας και μέσα από το σημαντικό του έργο του 1977, με τίτλο "The servant as leader", δήλωσε ότι "Ο υπηρέτης ηγέτης είναι πρώτα υπηρέτης ξεκινά με τη φυσική αίσθηση, ότι θέλει κάποιος να υπηρετήσει, να υπηρετήσει πρώτος" (Greenleaf, 1977: σελ. 7). Ο ίδιος υπογράμμισε ότι η προτεραιότητα ενός υπηρέτη ηγέτη είναι το ενδιαφέρον του/της για τους ακόλουθους, σε αντίθεση με τις άλλες θεωρίες ηγεσίας στις οποίες οι οργανωτικοί στόχοι έρχονται πρώτοι. Οι ακόλουθοι εμπιστεύονται τους υπηρέτες ηγέτες καθώς αυτοί είναι προσωποκεντρικοί, και αυτό βοηθάει τελικά στην απελευθέρωση των δυνάμεων των ακολούθων προκειμένου να βοηθήσουν τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του (Greenleaf, 1998). Επιπλέον, οι υπηρέτες ηγέτες σέβονται και εκτιμούν κάθε τους ακόλουθο ξεχωριστά και τον θεωρούν ως άξιο σεβασμού και αγάπης, εκτιμώντας τη μοναδικότητα του. Οι υπηρέτες ηγέτες προωθούν επίσης ένα πλαίσιο μάθησης μέσα από την ενίσχυση της ατομικής αυτονομίας, προσωπικής ανάπτυξης και της ευημερίας (Van Dierendonck, 2010).

Σημειωτέον, ότι ο Greenleaf δεν έδωσε ένα συγκεκριμένο ορισμό την 'Υπηρετική ηγεσία', όμως παρ' όλα αυτά κάποιοι άλλοι μελετητές έδωσαν τους δικούς τους ορισμούς. Ο Spears

για παράδειγμα προσδιόρισε 10 βασικά χαρακτηριστικά των υπηρετών ηγετών (Rachmawati & Lantu, 2014), τα σημαντικότερα εκ των οποίων είναι: η ακρόαση, ενσυναίσθηση, επίγνωση, πειθώ, διορατικότητα, ανάπτυξη των ανθρώπων. Επίσης, ο Van Dierendonck (2010) προσδιόρισε 6 βασικά χαρακτηριστικά των υπηρετών ηγετών δηλαδή: οι υπηρέτες ηγέτες ενδυναμώνουν και αναπτύσσουν οπαδούς, δείχνουν ταπεινότητα, είναι αυθεντικοί, δέχονται τους ανθρώπους όπως είναι, παρέχουν κατευθύνσεις και εργάζονται για το καλό του συνόλου. Ο ίδιος ακόμα διαπιστώνει, ότι η επιρροή ενός υπηρετικού ηγέτη εμφανίζεται σε ατομικό επίπεδο με τη μορφή της αυτοπραγμάτωσης, των θετικών εργασιακών στάσεων και της αυξημένης απόδοσης, ενώ σε ομαδικό επίπεδο θα υπάρξει ενίσχυση της ομαδικής επιτυχίας, και σε επίπεδο οργανισμού η επιρροή εκδηλώνεται ως ισχυρότερη εστίαση στη βιωσιμότητα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν την ηθική διάσταση της υπηρετικής ηγεσίας για να βελτιώσουν τις σωματικές, συναισθηματικές και οικονομικές ανάγκες των ασθενών. Κάποια από τα χαρακτηριστικά του υπηρέτη ηγέτη, όπως η ακρόαση, η ενσυναίσθηση, η επίγνωση, η θεραπεία και η πειθώ, θα μπορούσαν να βοηθήσουν στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ του παρόχου της υγειονομικής περίθαλψης και του ασθενούς, και τελικά στην οικοδόμηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο μερών. Αυτές οι δεξιότητες της υπηρετικής ηγεσίας επικαλύπτονται με την επικοινωνία που έχει ως επίκεντρο τον ασθενή, η οποία βελτιώνει την ικανοποίηση και τη συμμόρφωση των ασθενών και τελικά οδηγεί σε πιο θετικά αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, οι υπηρέτες ηγέτες στην υγειονομική περίθαλψη μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους στον τομέα της υγείας να δεσμευτούν ώστε να εργαστούν ως ομάδα, η οποία εκτιμά και προτεραιοποιεί το ενδιαφέρον προς τους ασθενείς.

Μια μελέτη που έγινε στην Ισλανδία δείχνει ότι οι αντιλήψεις των νοσηλευτών για την υπηρετική ηγεσία σε σχέση με την εργασιακή τους ικανοποίηση σχετίζεται σημαντικά με την ταπεινότητα, την ενδυνάμωση, την υπευθυνότητα και την αυθεντικότητα, τα οποία είναι χαρακτηριστικά που αντιστοιχούν στην ηγέτη-υπηρέτη (Gunnarsdottir, 2014). Επιπλέον, οι Jenkins και Stewart (2010) δείχνουν ότι ο υψηλός προσανατολισμός του ηγέτη-υπηρέτη προς τους υπαλλήλους σχετίζεται με υψηλότερες βαθμολογίες ικανοποίησης από την εργασία του νοσηλευτή, ενώ ο χαμηλός προσανατολισμός του ηγέτη προς τους υπαλλήλους σχετίζεται με χαμηλότερες βαθμολογίες ικανοποίησης από την εργασία του νοσηλευτή.

Σε αντίθεση με άλλα στυλ ηγεσίας, η υπηρετική ηγεσία δίνει τη δέουσα προσοχή για τις ανάγκες των ακολούθων, ενώ η συμπονετική αγάπη προτείνεται ως ένα ισχυρό κίνητρο για

αυτή. Αυτή η αγάπη φαίνεται από ηγέτες που θεωρούν το κάθε άτομο ως μια συνολική προσωπικότητα που έχει ανάγκες, 'θέλω' και επιθυμίες. Επιπλέον, η συμπονετική αγάπη ταιριάζει με την υπηρετική ηγεσία, καθώς οι υπηρέτες-ηγέτες πρέπει να έχουν μεγάλη αγάπη για τους ακολούθους τους και επίσης, να είναι πρόθυμοι να μάθουν τα χαρίσματα και τα ταλέντα του καθένα από αυτούς. Επομένως, ένας τέτοιος ηγέτης εστιάζει πρώτα στον εργαζόμενο, μετά στο ταλέντο του εργαζομένου και τέλος, στο πώς αυτά θα ωφελήσουν τον οργανισμό (Van Dierendonck & Patterson, 2015).

Γ) Θεωρία ανταλλαγής ηγετών-μελών (Leader-member exchange theory - LMX): Οι μεμονωμένοι ηγέτες ήταν το επίκεντρο της βιβλιογραφίας, όσον αφορά την ηγεσία, μέχρι πριν από λίγα χρόνια, και η συμπεριφορά και ο χαρακτήρας των ακολούθων εξετάζονταν συνήθως από την άποψη των επιρροών του ηγέτη προς τους ακόλουθους. Επομένως, ο τύπος, η ποιότητα και τα χαρακτηριστικά των σχέσεων μεταξύ ενός ηγέτη και των υφισταμένων του παίρνουν μια εξέχουσα θέση στη 'Θεωρία ανταλλαγής ηγετών-μελών - LMX'. Γιατί η LMX εστιάζει σε μια διακριτή σχέση μεταξύ του ηγέτη και του ακολούθου που ονομάζεται δυαδική σχέση (Gumbo, 2015), και ορίζεται ως "η ποιότητα της ανταλλαγής μεταξύ ενός προϊσταμένου και ενός υπαλλήλου" (Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman & Christensen, 2011: σελ. 224). Η δυαδική σχέση στην LMX αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου και ο ηγέτης αναπτύσσει μια διαφορετική απάντηση για κάθε ακόλουθο, σύμφωνα με την ανταλλαγή που περιμένει από αυτόν.

Μια τέτοια ιδιαίτερη σχέση ανταλλαγής υψηλής ποιότητας χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό και πίστη. Επομένως, η αμοιβαιότητα μεταξύ ηγέτη και οπαδών είναι το χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτής της θεωρίας και ακόμα, οι σχέσεις υψηλής ποιότητας επιτρέπουν στους υφισταμένους να προσφέρουν υψηλές επιδόσεις και ο ηγέτης, με τη σειρά του, ανταποδίδει δείχνοντας αυτοεκτίμηση, καθώς ο χρόνος και ο χαρακτήρας της αμοιβαιότητας είναι δείκτης της ποιότητας των σχέσεων. Ακόμα, η LMX είναι μια σχέση ανταλλαγής μεταξύ ηγετών και υφισταμένων, που σημαίνει ότι οι ηγέτες μπορεί να έχουν πολλά να προσφέρουν μέσω της διακριτής ευχέρειας, του όγκου και της ακρίβειας των πληροφοριών, της επιρροής στις αποφάσεις, της επίσημης και άτυπης υποστήριξης και προσοχής, της ανατροφοδότησης, του σεβασμού, της αναγνώρισης και των ανταμοιβών, τις ελκυστικές αναθέσεις εργασίας και ευκαιρίες σταδιοδρομίας, ενώ οι υφιστάμενοι μπορούν σε αντάλλαγμα να ανταποκριθούν προσφέροντας πίστη, δέσμευση και καταβάλλοντας προσπάθεια για τον ηγέτη προσωπικά, την ομάδα και τον οργανισμό ως σύνολο (Graen, Scandura & Graen 1986). Και τέλος, η έκταση της καλής επικοινωνίας μεταξύ των δύο

μερών και η ποιότητα της ανταλλαγής θα ενισχύσουν την αναγνώριση και την αξία της υποχρέωσης και των δύο μερών, καθώς και εάν τα δύο μέρη συμφωνούν ή διαφωνούν σχετικά με την υποχρέωσή τους να συνεισφέρουν (Tekleab & Taylor, 2003).

Πρέπει να σημειωθεί ότι η θεωρία LMX διερευνάται αρκετά στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, κυρίως κατά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, και τα αποτελέσματα των ερευνών έχουν ιδιαίτερη αξία. Μια μελέτη που έγινε στη Σουηδία σε 240 υπαλλήλους νοσοκομείων δύο νοσοκομείων, δείχνει ότι υπάρχει σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ της υψηλής ποιότητας της LMX και των καλών ψυχοκοινωνικών συνθηκών εργασίας που βιώνουν οι εργαζόμενοι (Hanse et al., 2014). Επίσης, ο Pau (2014) διεξήγαγε μια μελέτη σε ένα νοσοκομείο άμεσης φροντίδας στον Καναδά εξετάζοντας τις απαντήσεις 135 νοσηλευτών. Η μελέτη δείχνει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της συνολικής βαθμολογίας της ανταλλαγής μεταξύ ηγετών-μελών και της κουλτούρας ασφάλειας. Τέλος, οι Laschinger, Purdy και Almost (2007) καταδεικνύουν, ότι η ποιότητα LMX έχει θετική και άμεση επίδραση στη δομική ενδυνάμωση, η οποία με τη σειρά της έχει μια θετική και άμεση επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του τομέα υγείας.

Δ) Θεωρία της ηγεσίας της πολυπλοκότητας (Complexity leadership theory - CLT): Η παραδοσιακή και γραφειοκρατική πρακτική ηγεσίας, από πάνω προς τα κάτω, είναι συνήθως πανταχού παρούσα στον κλάδο της υγειονομικής περίθαλψης και αυτό οδηγεί σε διάφορες προκλήσεις στον τομέα υγείας (Hanson & Ford, 2010). Το αυξανόμενο κόστος και το αναποτελεσματικό σύστημα υγείας σε πολλά κράτη, καθώς και η αυξανόμενη πολυπλοκότητα και η έλλειψη πληροφοριών που επικρατεί στον τομέα αυτόν, αποτελούν τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα της υγείας. Τα περισσότερα πλαίσια ηγεσιών που εφαρμόζονται στην υγειονομική περίθαλψη συνδέονται με την γραφειοκρατική θεωρία διαχείρισης ηγεσίας, η οποία χαρακτηρίζεται από μια αυταρχική ιεραρχία και έλεγχο. Η υποβόσκουσα λογική των αρχών γραφειοκρατικής διαχείρισης δεν είναι πλέον κατάλληλη για τις τρέχουσες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες και οι διευθυντές της υγειονομικής περίθαλψης. Η απλή αναδιάρθρωση των τμημάτων του οργανισμού ή η αύξηση της ατομικής ηγετικής ή επαγγελματικής ικανότητας δεν θα μπορούσε να οδηγήσει στην επιθυμητή αλλαγή στην υγειονομική περίθαλψη (Hanson & Ford, 2010). Ως εκ τούτου, ο τομέας της υγειονομικής περίθαλψης στη σύγχρονη εποχή που ζούμε αντιμετωπίζει τεράστιες προκλήσεις.

Το περιβάλλον της υγειονομικής περίθαλψης στον 21ο αιώνα είναι τόσο χαοτικό που τα στελέχη της υγειονομικής περίθαλψης δυσκολεύονται να προβλέψουν την εξέλιξη για το

μέλλον. Έτσι, εξετάζουν όλα τα διαθέσιμα εργαλεία διαχείρισης, όπως ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός και η στρατηγική σκέψη, και η εκπαίδευση ηγεσίας με υπόνοια. Η εμφάνιση μιας σχετικά νέας θεωρίας, θεωρία της επιστήμης της πολυπλοκότητας (Complexity Science Theory - CLT), προσφέρει μια νέα προοπτική για τα στελέχη και τους ηγέτες της υγειονομικής περίθαλψης. Αυτή η θεωρία προτείνει ότι οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμόζονται συνεχώς, ενώ οι ηγέτες και οι διευθυντές θα πρέπει να προσαρμόζονται σε νέες προοπτικές και ικανότητες και επίσης, θα πρέπει να βλέπουν τον κόσμο μέσα από τον φακό της πολυπλοκότητας (Burns, 2001). Έτσι, με βάση τις έννοιες περίπλοκων προσαρμοστικών συστημάτων, το CLT εξετάζει την ηγεσία ως διαδικασία που περιλαμβάνει δίκτυα εξαιρετικά διαδραστικών και αλληλεξαρτώμενων μελών, που οδηγεί σε συνεργασία, δημιουργικότητα, καινοτομία και άλλα αποτελέσματα που απαιτούνται για την προσαρμογή ενός οργανισμού υγείας. Επιπλέον, τα πολύπλοκα προσαρμοστικά συστήματα (Complex Adaptive Systems - CAS) είναι αλληλεξαρτώμενα δίκτυα, συνδεδεμένα σε μια συνεργατική δυναμική με έναν κοινό στόχο, ανάγκη ή προοπτική. Τέλος, τα πολύπλοκα προσαρμοστικά συστήματα είναι η βασική μονάδα ανάλυσης στη θεωρία της ηγεσίας της πολυπλοκότητας (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007).

Σύμφωνα με τον Weberg (2012), οι παραδοσιακές θεωρίες και τα κλασσικά μοντέλα ηγεσίας έχουν πλέον ξεπεραστεί σε κάποιους τομείς γιατί υπάρχουν τρεις βασικές προβληματικές παραδοχές, και έτσι προτείνεται η ηγεσία της πολυπλοκότητας. Οι τρεις αυτές βασικές προβληματικές παραδοχές είναι: Οι ηγέτες που λειτουργούν ως γραμμικοί στοχαστές, η μη συνειδητοποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας, και οι ηγέτες που είναι απροετοίμαστοι για καινοτομία, ιδιαίτερα στο χώρο της υγείας. Επίσης, οι Clancy, Effken και Pesut (2008) σκιαγραφούν στη μελέτη τους τα βασικά χαρακτηριστικά των CAS, τα οποία είναι: Αυτο-οργάνωση, δημιουργία, μη γραμμικότητα, χάος, αναταράξεις. Τέλος, οι Uhl-Bien, Marion και McKelvey (2007) πρότειναν ένα γενικό πλαίσιο για τη 'Σύνθετη θεωρία της ηγεσίας', το οποίο προσδιορίζει και τις τρεις βασικές λειτουργίες στη θεωρία της ηγεσίας της πολυπλοκότητας: τη διοικητική ηγεσία, την προσαρμοστική ηγεσία, και την ενεργοποιητική ηγεσία.

E) Αυθεντική ηγεσία (Authentic leadership): Είναι γεγονός πως χρειάζεται απεγνωσμένα ένας νέος τύπος ηγεσίας, που να καλλιεργεί ελπίδα, αυτοπεποίθηση και αισιοδοξία, σε αυτόν τον ταχέως μεταβαλλόμενο και τόσο ρευστό κόσμο. Ο τύπος ηγεσίας που χρειάζεται αυτή τη στιγμή, είναι αυτός που μπορεί να δημιουργήσει έναν ανθεκτικό οργανισμό και να βοηθήσει τους ανθρώπους να αναζητήσουν νόημα και αυτογνωσία, παράλληλα με μια ηγεσία που θα

οικοδομήσει εμπιστοσύνη για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα σκάνδαλα και οι διαχειριστικές ατασθαλίες γιγαντιαίων εταιρειών και η παρόρμηση από το κοινό να ελέγξει αυτές τις εταιρείες είναι ένας από τους παράγοντες ώθησης για την ανάδειξη της αυθεντικής ηγεσίας (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Petrosen, 2008).

Η αυθεντική ηγεσία ορίζεται ως “Μια διαδικασία που αντλεί τόσο από τις θετικές ψυχολογικές ικανότητες, όσο και από ένα ιδιαίτερα ανεπτυγμένο οργανωτικό πλαίσιο, που οδηγεί τόσο σε μεγαλύτερη αυτογνωσία όσο και σε αυτορρυθμιζόμενες θετικές συμπεριφορές από την πλευρά των ηγετών και των ακολούθων, ενισχύοντας τη θετική αυτό-ανάπτυξη. Ο αυθεντικός ηγέτης είναι σίγουρος, ελπιδοφόρος, αισιόδοξος, ανθεκτικός, διαφανής, ηθικός, προσανατολισμένος στο μέλλον και δίνει προτεραιότητα στους συνεργάτες του που επιδιώκουν την πρόοδό τους, ώστε να γίνουν ηγέτες” (Luthans, 2012: σελ. 433). Έτσι, η αυθεντική ηγεσία εξελίχθηκε από τη θετική ψυχολογία και η κύρια ιδέα της προέρχεται από διαφορετικές θεωρίες ηγεσίας που περιλαμβάνουν, χαρισματικές, μετασχηματιστικές, οραματικές, ηθικές, συναλλακτικές, κατευθυντήριες και συμμετοχικές θεωρίες ηγεσίας (Neider & Schriesheim, 2011).

Οι αυθεντικοί ηγέτες συνήθως χρησιμοποιούν τις φυσικές τους ικανότητες, αλλά αναγνωρίζουν τα όριά τους και γι’ αυτόν το λόγο προσπαθούν να τις αναπτύξουν. Η αυτογνωσία τους είναι πολύ υψηλή και το ηγετικό τους στυλ καθορίζεται από το σκοπό, το νόημα και την αξία. Επιπλέον, οι αρχές τους είναι διαρκείς παρά το γεγονός ότι δοκιμάζονται από σοβαρές προκλήσεις. Οι αυθεντικοί ηγέτες δημιουργούν επίσης διαρκείς σχέσεις με τους ακολούθους τους και κερδίζουν εμπιστοσύνη από αυτούς χάρη στην τήρηση των αρχών τους. Ως εκ τούτου, αυτοί είναι πάντα έτοιμοι να μάθουν και να αλλάξουν, καθώς πιστεύουν ότι οι ηγετικές ικανότητες κερδίζονται κατά τη διάρκεια της ζωής (Sajjadi, 2014).

Ο Walumbwa και οι συνεργάτες του (2008) ανέπτυξαν τέσσερις διαστάσεις που αφορούν την αυθεντική δομή ηγεσίας, οι οποίες είναι: Η αυτογνωσία, διαφάνεια στις σχέσεις, ισορροπημένες διαδικασίες, και εσωτερικευμένη ηθική προοπτική. Κατά καιρούς, έχουν εμφανιστεί πολλές εμπειρικές μελέτες σχετικά με την επιρροή της αυθεντικής ηγεσίας στα εργασιακά αποτελέσματα και στην οργανωτική απόδοση. Μια συστηματική ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με τα αποτελέσματα ερευνών για τη λειτουργία και την επίδραση της αυθεντικής ηγεσίας στους συμμετέχοντες στον τομέα της υγείας, συνοψίζεται στα ακόλουθα κύρια σημεία (Alilyyani, 2017):

- Η αυθεντική ηγεσία σχετίζεται άμεσα με τις προσωπικές ψυχολογικές καταστάσεις των ακολούθων,
- Αυτή επηρεάζει σημαντικά και θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση των ακολούθων,
- Έχει σημαντικό και θετικό αντίκτυπο στη δομική ενδυνάμωση,
- Συνδέεται σημαντικά και θετικά με τη διεπαγγελματική συνεργασία,
- Το γενικό εργασιακό περιβάλλον επηρεάζεται από την πρακτική της αυθεντικής ηγεσίας,
- Αυτή συνδέεται σημαντικά και αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση και τον κυνισμό,
- Η ευεξία του προσωπικού επηρεάζεται θετικά και σημαντικά από την αυθεντική ηγεσία,
- Συνδέεται σημαντικά και θετικά με τη συμπεριφορά των ακολούθων και με την οργανωτική συμπεριφορά των πολιτών,
- Η αυθεντική ηγεσία έχει άμεση σχέση με τη θετική έκβαση της υγείας του ασθενούς.

2.2.3 Ηγεσία και ομαδική εργασία στους οργανισμούς υγείας

Σύμφωνα με τον Gilson (2016) το θέμα της ηγεσίας είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για το σύστημα υγείας και γενικότερα για τις κοινωνικές υπηρεσίες. Και ίσως, μία από τις μεγαλύτερες και πιο σύνθετες προκλήσεις για τον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και τις κοινωνικές υπηρεσίες είναι η εξεύρεση κατάλληλων και ικανών ατόμων που θα ηγηθούν και θα είναι σε θέση να διαμορφώσουν και ν' αναπτύξουν ένα όραμα, το οποίο μέσα από τεχνικές γνώσεις και διαδικασίες, δεξιότητες, ηθική σκέψη, και χάραξη και εφαρμογή σύνθετων πολιτικών, θα το φέρουν σε πέρας (Frenk, 2010). Είναι δε διαπιστωμένο, πως χωρίς την ύπαρξη τέτοιων ηγετών σε μια σύγχρονη εποχή, δεν μπορεί να υπάρξει η ανάπτυξη και η ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού, έστω και αν εφαρμοστούν ακόμα και τα πιο καλοσχεδιασμένα συστήματα.

Έχει διαπιστωθεί μέσα από την έρευνα πως οι μονάδες υγείας και οι κοινωνικές υπηρεσίες έρχονται κάθε μέρα αντιμέτωπες με πολλές προκλήσεις και συνέπεια αυτού είναι η απαίτηση ικανών ηγεσιών. Εξαρτάται δε από την υπάρχουσα κατάσταση της κάθε στιγμής, ώστε να εφαρμοστεί και το πιο κατάλληλο και αποτελεσματικό ηγετικό μοντέλο ή μιας σύνθεσης από διάφορα από αυτά. Άλλωστε η ηγεσία έχει πρωταρχικό σκοπό, με κάθε μέσο και μέσα από συνεργασίες, να πετυχαίνει τους στόχους που έχουν τεθεί σε έναν οργανισμό υγείας. Και

επειδή αυτοί οι οργανισμοί έχουν να κάνουν με τον ανθρώπινο παράγοντα, δηλαδή με τη φροντίδα των ασθενών, θα πρέπει να συντονίζονται κατάλληλα ορισμένες διαδικασίες και ενέργειες (συνεργασία προσωπικού, αντιμετώπιση ασθενών, γραφειοκρατικές πράξεις, συμπεριφορά ηγέτη, κλπ), ώστε το αποτέλεσμα να είναι το αναμενόμενο και επιθυμητό. Σε αυτές τις περιπτώσεις η 'Ηγεσία υπηρετής' θεωρείται ίσως το καλύτερο μοντέλο, γιατί ταυτίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό με τα καθήκοντα και τις συμπεριφορές του προσωπικού που παρέχει την υγειονομική περίθαλψη, δίνοντάς του ταυτόχρονα διεξόδους για προσφορά πολύ καλύτερων υπηρεσιών υγείας, πράγμα που επιθυμούν και οι ασθενείς. Αυτού του είδους η ηγεσία θέτει ως πρωταρχικό στόχο την εμπιστοσύνη και ενδυνάμωση μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων που απασχολούνται στον τομέα της υγείας.

Πολλές φορές όμως οι πιο πάνω προκλήσεις του συστήματος υγείας ξεφεύγουν από το στενό περιβάλλον της μονάδας υγείας, και επομένως είναι υποχρέωση και καθήκον της εκάστοτε ηγεσίας να προβεί στις ανάλογες αλλαγές, ώστε να μην δημιουργηθούν δύσκολες ή προβληματικές καταστάσεις, τόσο στους ασθενείς όσο και στους εργαζόμενους. Μέσα δε από τέτοιες διαδικασίες και πρωτοβουλίες, που τις διακρίνει η ευελιξία και η προσαρμογή σε νέες συνθήκες, μπορεί το υγειονομικό προσωπικό να παρέχει υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας και μάλιστα με το χαμηλότερο δυνατόν κόστος (Trastek Hamilton & Niles, 2014).

Όσον αφορά την εργασία σε ομάδες στον τομέα της υγείας γενικότερα, αλλά και στις μονάδες υγείας ειδικότερα, υπάρχει διεθνής αποδοχή, ότι πρόκειται για ένα αποτελεσματικό 'εργαλείο' που στοχεύει στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των ασθενών. Όταν δε παρέχεται υγειονομική περίθαλψη σε αυτούς, το πνεύμα της συνεργασίας και ομαδικότητας του υγειονομικού προσωπικού μπορεί να φέρει μόνο θετικά αποτελέσματα στην πορεία της υγείας τους και έτσι να τους παράσχει μεγαλύτερη ασφάλεια. Η πολυπλοκότητα, η συννοσηρότητα και η εξειδίκευση ολοένα και αυξάνονται στον τομέα της υγείας, με αποτέλεσμα να απαιτούνται ολοένα και περισσότερο ικανές ομάδες ιατρικής φροντίδας, οι οποίες θα φέρουν σε πέρας αυτό το δύσκολο έργο της περίθαλψης. Η ομαδική εργασία με επίκεντρο τον ασθενή τίθεται συνεχώς επί τάπητος, και η ευρεία ζήτηση για ποιοτική παροχή υγείας σε παγκόσμιο επίπεδο, φέρνει στο προσκήνιο την καλύτερη επαγγελματική επιμόρφωση και ανάπτυξη του υγειονομικού προσωπικού. Αυτό ακόμα θα μπορούσε να επιτευχθεί ευκολότερα μέσα από αρχές και αξίες ευρέως αποδεκτές, οι οποίες πρωτίστως στοχεύουν στην ποιοτική φροντίδα του ασθενούς και την βελτίωση της υγείας του.

Η λειτουργία και η ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής υγειονομικής ομάδας, η οποία θέτει ως πρωτεύοντα στόχο να προσφέρει ποιοτική περίθαλψη στους ασθενείς, θα πρέπει να

υποστηρίζεται από κατάλληλες και σύγχρονες διαδικασίες, πρακτικές και στρατηγικές οι οποίες θα οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα και θα υπερβούν τις υπάρχουσες προκλήσεις (Babiker et al., 2014). Υπάρχουν βέβαια και κάποιες μελέτες που αφορούν την ηγεσία (Top, Akdere & Tarcan, 2015; Musinguzi et al., 2018; Shields, 2020), οι οποίες βρήκαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία γενικά ευνοεί τα αποτελέσματα και τις διαδικασίες ενός οργανισμού (ομαδική εργασία, ικανοποίηση προσωπικού, αποτελεσματικότητα, κλπ). Επιπρόσθετα αυτό το μοντέλο ηγεσίας, σύμφωνα με τις μελέτες, έχει θετική επίδραση στις αξίες και τα πιστεύω του υγειονομικού προσωπικού για εργασία και επομένως, ενισχύει την αυτοπεποίθηση και αυτο-αποτελεσματικότητά του.

2.2.4 Εργασιακή ικανοποίηση: έννοιες, ορισμοί, βιβλιογραφικά συμπεράσματα

Στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, και μέσα από την ανάπτυξη των ψηφιακών τεχνολογιών, της παγκόσμιας αγοράς και της οικονομική και πανδημική κρίσης, το οργανωσιακό περιβάλλον έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές και έτσι, υπάρχει μια έντονη απαίτηση από τους οργανισμούς να είναι πιο ευέλικτοι, λιγότερο δαπανηροί και πιο αποτελεσματικοί στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Αυτό ισχύει ακόμα περισσότερο για τις κοινωνικές υπηρεσίες, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της τελευταίας οικονομικής κρίσης που προκλήθηκε από την πανδημία του Covid-19 (Androniceanu & Marton, 2021). Για να αντιμετωπίσουν επομένως τις σημερινές προκλήσεις και να παραμείνουν οι κοινωνικές υπηρεσίες ανταγωνιστικές στις εγχώριες αγορές, θα πρέπει να υπερβούν την παραδοσιακή διαχείριση και να επαναπροσανατολιστούν προς τη χρήση μιας κοινής/συνεργατικής διαχείρισης, δηλαδή την εφαρμογή της ομαδικής εργασίας, που θα λειτουργεί ως ένα ενιαίο συνεκτικό σύστημα όπου οι υπάλληλοι των κοινωνικών υπηρεσιών θα είναι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο του (Qing, Asif, Hussain & Jameel, 2019).

Ακόμα, όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία, τα πιο σημαντικά στοιχεία για την ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζόμενους των κοινωνικών υπηρεσιών είναι οι διαπροσωπικές τους σχέσεις και η δέσμευση στον οργανισμό όπου εργάζονται. Ενώ οι πιο σημαντικοί παράγοντες, εκτός του εργασιακού τους περιβάλλοντος, είναι η αλληλεπίδραση των εργαζομένων στις κοινωνικές υπηρεσίες με τις διάφορες πληθυσμιακές ομάδες, όπως και η συμμόρφωσή τους με τη νομοθεσία και τους κανονισμούς των υπηρεσιών. Αντιθέτως, οι λιγότερο σημαντικές συνιστώσες για την ύπαρξη της εργασιακής ικανοποίησης εντός του εργασιακού χώρου είναι οι κοινωνικές διασυνδέσεις και οι μισθοί, ενώ του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η επαγγελματική εξουθένωση και η προσωπική ζωή.

Η έννοια 'Εργασιακή ικανοποίηση' με μια πρώτη ματιά και ανάγνωση φαίνεται απλή, κατανοητή και αυτονόητη, όμως παρ' όλα αυτά μέχρι στιγμής η επιστημονική κοινότητα δεν έχει συμφωνήσει σε μια κοινά αποδεκτή ερμηνεία της, η οποία να ικανοποιεί όλους τους επιστήμονες και ερευνητές. Και σχεδόν όλοι οι ειδικοί έχουν καταλήξει, ότι η 'Εργασιακή ικανοποίηση' τελικά είναι μια έννοια πολυσύνθετη και με πολλές διαστάσεις και ερμηνείες, η οποία παράλληλα εμπλέκεται σε πολλές και διάφορες επιστήμες, όπως: την ανθρωπιστική, την οικονομία, την κοινωνική επιστήμη, την ψυχολογία, κ.ά. Κάνοντας επομένως μια βιβλιογραφική ανασκόπηση διαπιστώνεται, ότι πολλοί συγγραφείς και ερευνητές έχουν ασχοληθεί κατά καιρούς με τον όρο 'Εργασιακή ικανοποίηση' προσπαθώντας να τον ερμηνεύσουν, δίνοντας όμως συνήθως διαφορετικές ερμηνείες ο καθένας.

Για παράδειγμα ο Spector το έτος 1997 αναφέρει πως εργασιακή ικανοποίηση είναι όλα εκείνα τα θετικά συναισθήματα που δημιουργούνται σε κάποιο άτομο προερχόμενα από την εργασία του. Ο Holland (1996) αναφέρει πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι ανάλογη με το εάν και κατά πόσο το προφίλ ή/και οι επιδιώξεις ενός ατόμου είναι σε αρμονία με το περιβάλλον όπου εργάζεται. Ο Έλληνας Δημητρόπουλος (1998) διαπιστώνει, ότι η 'Εργασιακή ικανοποίηση' είναι ένα σύνολο από ευχάριστα συνήθως συναισθήματα που νιώθει ένας εργαζόμενος ή από στιγμές που ζει στο χώρο της εργασίας του. Ο Καπώνης (2018) αναφέρει στο βιβλίο του, πως ο Locke το 1969 διαπίστωσε, ότι 'εργασιακή ικανοποίηση' είναι ένα σύνολο ευχάριστων συναισθημάτων που δημιουργούνται σε ένα άτομο, όταν αυτό διαπιστώνει πως έχει πετύχει στην εργασία ή το επάγγελμά του.

Η Αικατερίνη Γκόλια (2014), μελετώντας κλασσικούς συγγραφείς και ερευνητές, αναφέρει πως ο Lortie (1975), κάνοντας μια μελέτη σε εκπαιδευτικούς, διαπίστωσε ότι οι διάφοροι τύποι αμοιβών (εσωτερικές, εξωτερικές, ηθικές, υλικές, κ.ά) που προσφέρονται προς τους εργαζόμενους έχουν άμεση σύνδεση με τις εργασιακές ανάγκες και δημιουργούν ικανοποίηση σε αυτούς. Η ίδια στο προαναφερθέν έργο της γράφει, ότι ο Vroom το 1964 είπε πως 'Εργασιακή ικανοποίηση' είναι το αποτέλεσμα ενός συνδυασμού όλων των πραγμάτων που επιθυμεί ο εργαζόμενος σε συνάρτηση με αυτά που λαμβάνει από την εργασία του.

Επομένως, από τα παραπάνω γίνεται άμεσα κατανοητό πως το κάθε άτομο έχει μια διαφορετική αντίληψη για το ποια είναι τα πράγματα που του δημιουργούν μια κάποια ικανοποίηση. Έτσι, σύμφωνα και με την άποψη του Κάντα (1992), ο όρος 'Εργασιακή ικανοποίηση' φαίνεται πως είναι μια 'ρευστή και μεταβαλλόμενη έννοια, η οποία προφανώς εξαρτάται από πολλούς και διάφορους παράγοντες (προσωπικούς, οικονομικούς, συναισθηματικούς, κ.ά.). Ο Chamundeswari (2013), εμβαθύνοντας ακόμα περισσότερο για

την έννοια της 'Εργασιακής ικανοποίησης', αναφέρει πως αυτή είναι ένας δείκτης που προσδιορίζει την ψυχική, τη συναισθηματική και την σωματική κατάσταση ενός ατόμου. Ο Armstrong (2006) αναφέρει πως η εργασιακή ικανοποίηση έχει άμεση σχέση με τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά του εργαζόμενου στην εργασία του, ενώ ο Statt (2004) πιστεύει πως η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με το κατά πόσο ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από τις ανταμοιβές που λαμβάνει από την εργασία του.

Αναφερόμενοι οι Greenberg και Baron (1995) στην 'Εργασιακή ικανοποίηση' θεωρούν, ότι αυτή σε γενικές γραμμές είναι η εκτίμηση που παίρνει ένα άτομο από το περιβάλλον όπου εργάζεται, για την πιθανή επιτυχία ή αποτυχία του στην επίτευξη των στόχων που του είχαν ανατεθεί, πράγμα που έχει άμεση σχέση με την δημιουργία κινήτρων, την παραγωγικότητα και την υψηλή απόδοση. Τα υψηλά επίσης επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης συνδέονται 'στενά' με τις επικρατούσες καλές συνθήκες εντός του χώρου εργασίας, από την υπάρχουσα 'επικοινωνία', συνεργασία και αλληλοκατανόηση μεταξύ των εργαζομένων, από την εκτίμηση ή μη της εργασίας τους και από τις οικονομικές ή ηθικές απολαβές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι (Πετρίλη, 2007). Ακόμα, ο Γρέβιας (1993) διαπίστωσε πως ένας εργαζόμενος που είναι εργασιακά ικανοποιημένος νιώθει ψυχική ηρεμία, γαλήνη και σταθερότητα, ενώ, όταν αυτός δεν αισθάνεται την εργασιακή ικανοποίηση στο χώρο της δουλειάς του ή από την ίδια τη φύση της εργασίας του, τότε η διαταράσσεται η ψυχική του υγεία και ηρεμία, και αυτό έχει επιπτώσεις στην προσωπική, οικογενειακή και κοινωνική του ζωή.

Όπως πιστεύουν οι Cantarelli, Belardinelli και Belle (2016), η ικανοποίηση και η δέσμευση των υπαλλήλων στην εργασία τους είναι βασικές προϋποθέσεις για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος για τον οποίο σχεδόν όλοι οι οργανισμοί και οι υπηρεσίες θέλουν να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων με τα εργασιακά τους καθήκοντα, γεγονός που θα έχει ως αποτέλεσμα να βελτιώσει την παραγωγικότητα των δραστηριοτήτων και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού προς την κοινωνία.

Ο Cantarelli και οι συνεργάτες του (2016), μελετώντας και αναλύοντας 249 συνολικά μελέτες περίπτωσης, διεξήγαγαν μια σε βάθος ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης στη δημόσια διοίκηση. Διαπίστωσαν σε πρώτη φάση, ότι η εργασιακή ικανοποίηση στη διαχείριση και την ψυχολογία χαρακτηρίζονταν ως ένα θετικό συναίσθημα που προκύπτει ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης της εργασίας. Αργότερα όμως αυτή η έννοια επεκτάθηκε και άρχισε να συσχετίζεται τόσο με τα συναισθήματα ενός ατόμου, όσο και με διάφορες πτυχές της εκτελούμενης δραστηριότητας, όπως:

- Ατομικά χαρακτηριστικά (εκπαίδευση, κίνητρα, εξέλιξη σταδιοδρομίας, φύλο).
- Πολυπλοκότητα της εργασίας που εκτελείται (σύνολο δεξιοτήτων, ποικιλία εργασιών, αυτονομία).
- Χαρακτηριστικά εργασίας (διαπροσωπική επικοινωνία, σύστημα ανταμοιβής).
- Επαγγελματικό περιβάλλον (πληρωμές, ασφάλεια εργασίας).

Ο Jung (2018) υποστηρίζει, ότι εάν ένας εργαζόμενος ενός οργανισμού εργάζεται με υπηρεσιακή επιμέλεια, εκ του ασφαλούς και στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, τότε η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα αυτού του οργανισμού δεν πρόκειται να αυξηθεί. Διότι, για την ανάπτυξη και τη λειτουργία ενός οργανισμού είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι του να επιδεικνύουν πρωτοβουλία, θάρρος και τόλμη στο έργο τους.

Ο Jung (2018) επίσης πιστεύει, ότι η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις, όπως το ανεπτυγμένο αίσθημα εμπιστοσύνης και πίστης μεταξύ των μελών της ομάδας, τα οποία συμβάλλουν θετικά, ιδιαίτερα στην περίπτωση των εργαζομένων στις κοινωνικές υπηρεσίες. Και αυτό συμβαίνει, γιατί αυτοί οι εργαζόμενοι ουσιαστικά παρέχουν κρατικές εγγυήσεις με τη μορφή υπηρεσιών για διαφορετικές και ευάλωτες πληθυσμιακές ομάδες, με τις οποίες αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται στο χώρο εργασίας. Λαμβάνοντας επομένως υπόψη την αποτελεσματική και σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, οι οργανισμοί και υπηρεσίες θα πρέπει να βρουν τρόπους ώστε να εξασφαλίσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων με την εργασία τους, επειδή όσο υψηλότερη είναι η ικανοποίησή τους, τόσο υψηλότερη θα είναι και η απόδοσή τους.

Πολλοί ερευνητές και ειδικοί υποστηρίζουν, ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στις κοινωνικές υπηρεσίες αυξάνεται όταν οι δραστηριότητές τους επικεντρώνονται στα αποτελέσματα (Stepenko, Dreval, Chernov & Shestak, 2021; Jung, 2018; Androniceanu et al., 2020). Οι Qing et al. (2019) έχουν αποδείξει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερη αντίληψη για την εργασία τους είναι πιο ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους που θεωρούν την εργασία τους λιγότερο πολύτιμη. Αυτή η θεωρία δείχνει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή εμπιστοσύνη στην επιτυχία τους είναι πολύ πιο αυτόνομοι από τους εργαζόμενους με χαμηλή εμπιστοσύνη. Η αυτονομία και η λήψη αποφάσεων δίνουν στους εργαζόμενους την αίσθηση του ελέγχου των δραστηριοτήτων τους και τους οδηγούν σε μεγαλύτερη ικανοποίηση, καθώς αυτοί έχουν υψηλό κίνητρο να κάνουν περισσότερη δουλειά μόνοι τους. Οι Jiang, Wang, Chui και Xu (2019) δηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι στις κοινωνικές υπηρεσίες πρέπει να διατηρούν συνεχώς μια θετική δημόσια εικόνα, και κατά συνέπεια, η επαγγελματική ταυτότητα και η εργασιακή

ικανοποίηση είναι πολύ πιο σημαντικοί παράγοντες για τους συγκεκριμένους εργαζόμενους σε σύγκριση με άλλα επαγγέλματα.

Ακόμα, τα διάφορα επαγγέλματα που ασκούν οι εργαζόμενοι στις κοινωνικές υπηρεσίες διαφόρων χωρών αναγνωρίζονται και εκτιμώνται σε μεγάλο βαθμό σε επίπεδο κοινωνίας. Για παράδειγμα, στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, ο τομέας όπου ανήκουν οι κοινωνικές υπηρεσίες είναι ένα από τα ταχύτερα αναπτυσσόμενα επαγγέλματα τα οποία έχουν μια πολύ καλή εξέλιξη για σταδιοδρομία (Roh, Moon, Yang & Jung, 2016). Στην Κίνα αντιθέτως, τα σχετιζόμενα με τις κοινωνικές υπηρεσίες επαγγέλματα είναι νέα (Jiang et al., 2019), και επομένως η δημόσια εικόνα της κοινωνικής εργασίας δεν έχει ακόμη αναπτυχθεί και η επαγγελματική ταυτότητα ενός κοινωνικού λειτουργού έχει δυσμενή θέση, γεγονός που επηρεάζει τη χαμηλή βαθμολογία αυτού του επαγγέλματος στην Κίνα, όπως και τη χαμηλή εκτίμηση από τους κοινωνικούς θεσμούς. Σημαντικοί παράγοντες του μη ανεπτυγμένου κοινωνικού τομέα στην Κίνα είναι οι χαμηλοί μισθοί και η αναποτελεσματική διαχείριση των υπευθύνων ώστε να δημιουργηθεί ένα θετικό επαγγελματικό περιβάλλον και κλίμα, το οποίο με τη σειρά του θα μπορεί να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων σε αυτόν τον τομέα.

Τέλος, μέσα από την ενδελεχή ανάγνωση της διεθνούς βιβλιογραφίας προκύπτει σαν γενικότερο συμπέρασμα, πως τα άτομα που αισθάνονται εργασιακή ικανοποίηση δεν επιθυμούν να απουσιάζουν από την εργασία τους, δεν έχουν τάσεις για να αποχωρήσουν από αυτή, έχουν πολύ καλή συνεργασία με τους συναδέλφους τους και τους υποστηρίζουν, συνήθως πετυχαίνουν εύκολα τους στόχους τους, τα αποτελέσματα της εργασίας τους κρίνονται θετικά από τους ανωτέρους, και γενικότερα συμβάλλουν με τον τρόπο τους στην καλή πορεία και πρόοδο του οργανισμού όπου εργάζονται.

2.3 Ανασκόπηση εμπειρικής βιβλιογραφίας

2.3.1 Άρθρα, έρευνες και μελέτες της εμπειρικής βιβλιογραφίας

Όπως είναι φανερό από μια πρώτη ματιά στις υπάρχουσες μελέτες, μια αποτελεσματική 'Ηγεσία' και ένας κατάλληλος 'Ηγέτης' γενικότερα στο χώρο της υγείας και ιδιαίτερα στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών διαδραματίζουν ενεργό και σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη, αναβάθμιση, εκσυγχρονισμό και πρόοδο αυτών των τομέων. Και για να γίνει πιο σαφές, η ουσιαστική ή μη συμμετοχή του διευθυντή μιας μονάδας υγείας ή μιας κοινωνικής υπηρεσίας στις καθημερινές διαδικασίες και πρακτικές ενός οργανισμού, έχει σημαντική επίδραση

(θετική ή αρνητική) όσον αφορά τη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και του ευρύτερου εργασιακού 'κλίματος'. Επίσης, η αποτελεσματική και ταχεία αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων, εκ μέρους της ηγεσίας, κρίνεται σημαντική διότι πολλά από αυτά είναι προβλήματα που άπτονται της υγείας και της ποιότητας ζωής των ανθρώπων, και έτσι χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης. Βασική δε προϋπόθεση για την επιτυχή και αποτελεσματική έκβαση του έργου μιας ηγεσίας στον τομέα της υγείας και των κοινωνικών υπηρεσιών είναι η διαρκής επιμόρφωση των Διευθυντών/Ηγετών, μέσα από σεμινάρια ή άλλες ενέργειες και δραστηριότητες, καθώς και δίκαιη και αντικειμενική διαχείριση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, θέτοντας πάντα ως στόχο την αποτελεσματικότητα και την εύρυθμη λειτουργία των κοινωνικών υπηρεσιών.

Επομένως, διενεργώντας μια σε βάθος και έκταση ανασκόπηση της διεθνούς εμπειρικής βιβλιογραφίας σχετικά με το θέμα της 'Ηγεσίας', και ιδιαίτερα πως αυτή εξελίσσεται και αλληλοεπιδρά γενικότερα στο χώρο της Υγείας αλλά και ειδικότερα στον ευαίσθητο τομέα των Κοινωνικών Υπηρεσιών, θα αναφερθούν στη συνέχεια τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα κάποιων σημαντικών μελετών, θα γίνει η αξιολόγησή τους, καθώς και μια εμπεριστατωμένη κριτική επ' αυτών. Οι μελέτες αυτές έχουν γίνει κατά το παρελθόν σε διάφορα μέρη ανά την υφήλιο και ο σκοπός του ήταν η διερεύνηση των θεμάτων της ηγεσίας στον χώρο της υγείας και των κοινωνικών υπηρεσιών. Συμπεριλαμβάνουν δε πολλά σημαντικά στοιχεία και συμπεράσματα, τα οποία θα διερευνηθούν και στην παρούσα ανασκόπηση. Επομένως, σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει εκτενής αναφορά σε κάποιες μελέτες διαφόρων ερευνητών, οι οποίες έγιναν με σκοπό τη διερεύνηση των θεμάτων της ηγεσίας στις υπηρεσίες της υγείας και των κοινωνικών υπηρεσιών, διενεργώντας και την ανάλογη κριτική ανάλυσή τους.

1^η Έρευνα

Από μία έρευνα των Bismark M., Morris J., Thomas L., Loh E., Phelps G. και Dickinson H., η οποία φέρει τον τίτλο: *“Reasons and remedies for under-representation of women in medical leadership roles: A qualitative study from Australia - Αιτίες και διορθωτικά μέτρα για την υποεκπροσώπηση των γυναικών σε ιατρικούς ηγετικούς ρόλους: Μια ποιοτική μελέτη από την Αυστραλία”*, και έχει δημοσιευθεί στο ιατρικό διαδικτυακό περιοδικό ‘BMJ Open’ τον Νοέμβριο του 2015, προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα:

1. Αφορά μια ποιοτική μελέτη όπου διενεργήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις με 30 γιατρούς διαφόρων μονάδων υγείας στην Αυστραλία, οι οποίοι κατείχαν ηγετικές θέσεις ή ρόλους.
2. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι, ενώ πολλές γυναίκες εισέρχονται σε ιατρικές σχολές στην Αυστραλία (άνω του 50%), η εκπροσώπησή τους σε ηγετικές θέσεις του ιατρικού επαγγέλματος είναι πολύ μικρή. Κάποιοι δε από τους ερωτηθέντες θεώρησαν αυτή την ανισότητα ως ένα φυσικό αποτέλεσμα, λόγω της ενασχόλησης των γυναικών επί πολλές ώρες με την φροντίδα των παιδιών τους.
3. Ο μεγαλύτερος αριθμός από τους ερωτηθέντες πίστευαν πως κάποια εμπόδια που έχουν άμεση σχέση με το φύλο (π.χ. ικανότητα, δυναμισμός, αξιοπιστία, διαπροσωπικά και δομικά στοιχεία) παρεμποδίζουν τις γυναίκες να πετύχουν σε ηγετικές θέσεις του ιατρικού επαγγέλματος.
4. Προτάθηκαν αρκετές παρεμβάσεις που θα πρέπει να γίνουν, ώστε να υποστηρίξουν και να δώσουν ώθηση στις γυναίκες για να αναλάβουν ρόλους στην ιατρική ηγεσία.

Ο Flanagan K. το έτος 2013 και οι Nath V. et al. το έτος 2014, κάνοντας τις δικές τους έρευνες στον τομέα της υγείας στην Αυστραλία διαπίστωσαν επίσης, ότι οι ανισοροπίες μεταξύ των δύο φύλων σε νευραλγικές θέσεις της ιατρικής ηγεσίας εξακολουθούν να υφίστανται, με εμφανή την υποεκπροσώπηση των γυναικών σε αυτές. Κατά την άποψή μου, υπάρχουν διάφοροι πολιτιστικοί, δομικοί, οργανωτικοί ή/και προσωπικοί φραγμοί (στερεότυπα φύλου, ανεπαρκή παιδική μέριμνα, ανελαστικό ωράριο εργασίας, ιεραρχικές δομές, κλπ) όσον αφορά την είσοδο των γυναικών σε ιατρικούς ηγετικούς ρόλους. Ίσως όμως, μερικά από αυτά τα εμπόδια να αποτελούν προκλήσεις για τους άνδρες γιατρούς που επιδιώκουν να επιτύχουν μια ισορροπία μεταξύ της προσωπικής τους ζωής και των επαγγελματικών ηγετικών ρόλων. Παρ' όλα αυτά είναι γεγονός, ότι ο αντίκτυπος αυτών των φραγμών είναι δυσανάλογα μεγαλύτερος για τις γυναίκες, οι οποίες εξακολουθούν να ξοδεύουν πολλαπλάσιο χρόνο από τους άνδρες αναλαμβάνοντας τη φροντίδα των παιδιών και την οικιακή εργασία.

Επομένως, η εύρεση κατάλληλων στρατηγικών, μεθόδων και διεργασιών για την υποστήριξη και την ενθάρρυνση των γυναικών που θα έχουν ως σκοπό την υιοθέτηση ανώτερων ιατρικών ηγετικών ρόλων κρίνεται αναγκαία και επιτακτική. Και αυτό γιατί η υποεκπροσώπηση των γυναικών σε ηγετικούς ρόλους στον τομέα της υγείας και των κοινωνικών υπηρεσιών κατά τη διάρκεια του 21ου αιώνα είναι άδικη και εδραιώνει μια στρεβλή κατάσταση και μπορεί να συμβάλει σε πολιτισμικές και ιδεολογικές διαφορές μεταξύ εκείνων που κατέχουν ηγετικούς

ρόλους. Επιπλέον, υπάρχουν στοιχεία που υποδηλώνουν ότι η ισχυρή γυναικεία εκπροσώπηση σε επίπεδο διοικητικών συμβουλίων και ανώτερων ηγετικών στελεχών σχετίζεται με καλύτερες οργανωτικές επιδόσεις (Department of Business, 2011).

2^η Έρευνα

Η έρευνα των Denis J.L., και Van Gestel N., σχετική με την ‘Ηγεσία’ στον ιατρικό τομέα, η οποία φέρει τον τίτλο: “*Medical doctors in healthcare leadership: Theoretical and practical challenges - Ιατροί στην ηγεσία της υγειονομικής περίθαλψης: Θεωρητικές και πρακτικές προκλήσεις*” και δημοσιεύτηκε τον Μάιο του 2016 στο ελεύθερα προσβάσιμο ιατρικό περιοδικό ‘BMC Health Services Research’, διέπεται από τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Αυτή η έρευνα ασχολείται με τις εφαρμοζόμενες κυβερνητικές και οργανωτικές πολιτικές σε δύο διαφορετικά συστήματα υγείας - του Καναδά και της Ολλανδίας - τα οποία στοχεύουν και επιδιώκουν την ανάπτυξη της κλινικής ηγεσίας μέσα από το ιατρικό επάγγελμα. Καθώς και με τη σχέση, μεταξύ του πλαισίου του συστήματος υγείας και των ευκαιριών και περιορισμών για τους ιατρούς στο να συμμετέχουν στη βελτίωση του συστήματος υγείας αλλά και να παρέχουν ηγετικό ρόλο πέρα από τον παραδοσιακό, δηλαδή της φροντίδας των ασθενών.
2. Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας γύρω από την ηγεσία στην υγειονομική περίθαλψη έχουν ληφθεί υπόψη τρεις βασικές διαστάσεις: η θέση και η κατάσταση των ιατρών εντός του συστήματος υγείας, το ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο των κυβερνητικών και οργανωτικών πολιτικών για τη συμμετοχή ιατρών σε κλινικούς ηγετικούς ρόλους, και τους κύριους παράγοντες που μπορεί να διευκολύνουν ή να περιορίσουν τα επιτεύγματα.
3. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι η διερευνητική μελέτη των πολιτικών των συστημάτων υγείας των δύο χωρών, μέσω δευτερευουσών βιβλιογραφικών πηγών (κυβερνητικοί ιστότοποι, αναφορές πολιτικών, επιστημονική βιβλιογραφία, κλπ).

Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας έδειξαν, ότι η κυβέρνηση του Καναδά αναζητεί έντονα εναλλακτικές λύσεις για τη συμμετοχή των γιατρών στη βελτίωση του συστήματος υγείας, μέσα από ηγετικές θέσεις στον τομέα αυτό, παρά τους νομικούς και εργασιακούς περιορισμούς που υφίστανται. Είναι επομένως εμφανής η επικρατούσα τάση αλλά και οι κρατικές, έστω και παράτυπες πρωτοβουλίες για μια ‘στενή’ συνεργασία μεταξύ των ιατρών και της κυβέρνησης. Στην Ολλανδία επικρατεί η άποψη εκ μέρους των ιατρών, ότι αυτοί θα πρέπει να αφοσιωθούν στο ιατρικό τους έργο, παρά να εστιάζουν σε θέματα διαχείρισης και

διοίκησης των οργανισμών υγείας, προσβλέποντας κυρίως στις αποδόσεις τους και στην ανάλυση των ανταγωνιστικών τάσεων μεταξύ των οργανισμών υγείας.

Όλα αυτά έχουν ως μοναδικό σκοπό και συνηγορούν στην ενεργοποίηση του ιατρικού κόσμου και την καθοδήγησή του προς τις ηγετικές υγειονομικές θέσεις που έχουν άμεση σχέση με τη λήψη αποφάσεων για τα συστήματα υγείας. Προφανώς γιατί οι γιατροί γνωρίζουν καλύτερα τις αδυναμίες των συστημάτων υγείας και ίσως είναι οι πλέον αρμόδιοι για να αναλάβουν κατάλληλες πρωτοβουλίες για διορθωτικές ενέργειες, με στόχο την βελτιστοποίηση και την καλύτερη αποτελεσματικότητα αυτών των συστημάτων.

3^η Έρευνα

Ο Hargett, C.W. και οι συνεργάτες του, μέσα από την έρευνά τους που δημοσιεύτηκε το έτος 2017 στο περιοδικό ‘Journal of Health care Leadership’ και φέρει τον τίτλο *“Developing a model for effective leadership in health care: a concept mapping approach - Ανάπτυξη ενός μοντέλου για αποτελεσματική ηγεσία στην υγειονομική περίθαλψη: Μια προσέγγιση χαρτογράφησης εννοιών”*, αναφέρουν πως, παρά την ολοένα αυξανόμενη συνειδητοποίηση για την σημασία της ηγεσίας στον τομέα της υγείας, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής ηγεσίας παραμένουν ακόμα περιορισμένες.

Στην παρούσα υπό εξέταση έρευνα, διαπιστώθηκαν τα εξής:

1. Στην παρούσα έρευνα έγινε μια, σε βάθος και έκταση, ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, σε συνδυασμό με ομάδες εστίασης και συναντήσεις με το ερευνητικό δείγμα, ώστε να εξαχθεί ένα αντιπροσωπευτικό σύνολο δηλώσεων περί των ικανοτήτων της ηγεσίας στον τομέα της υγείας.
2. Έγινε η χρήση μιας μικτής ποιοτικής-ποσοτικής προσέγγισης, και αναπτύχθηκε μια γραφική αναπαράσταση ενός μοντέλου κοινής ηγεσίας που προέκυψε στο πλαίσιο της υγειονομικής περίθαλψης.
3. Ο συνδυασμός των αποτελεσμάτων από την ποιοτική ερευνητική ανάλυση οδήγησε σε ένα μοντέλο ηγεσίας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης το οποίο βασίζεται στη βασική αρχή της ‘Επικέντρωσης στον Ασθενή’ και σε κάποιες βασικές ικανότητες, όπως: η ακεραιότητα, ομαδική εργασία, κριτική σκέψη, συναισθηματική νοημοσύνη και τέλος, η ανιδιοτελής εξυπηρέτηση.
4. Ως συμπέρασμα θα μπορούσε να ειπωθεί πως η ανάπτυξη του πιο πάνω μοντέλου κοινής ηγεσίας μπορεί να βελτιώσει τη μάθηση, τη διδασκαλία και την φροντίδα των

ασθενών σε αυτόν τον σημαντικό τομέα της υγείας, καθώς και να γίνει οδηγός για μια μελλοντική έρευνα.

Μέσα από την έρευνα έχει πλέον καταστεί σαφές, ότι η βιβλιογραφία τονίζει ιδιαίτερα τη σημασία και την ανάγκη για μια σκόπιμη και σαφή προώθηση προγραμμάτων σπουδών για την ανάπτυξη της ηγεσίας στην ιατρική εκπαίδευση (Aggarwal & Swanwick, 2015). Έτσι, το μοντέλο της παρούσας έρευνας παρέχει ένα πλαίσιο για τη σκόπιμη διδασκαλία δεξιοτήτων ηγεσίας στην εκπαίδευση όσον αφορά τον τομέα της υγείας.

Επομένως, από τα προαναφερθέντα καθίσταται σαφές, ότι οι γιατροί θα πρέπει κάποια στιγμή να δουν από άλλη οπτική γωνία τον τομέα της ηγεσίας και να θελήσουν να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, προκειμένου να επηρεάσουν θετικά τη φροντίδα των ασθενών, την απόδοση των κλινικών ομάδων και την αναπτυξιακή κατεύθυνση των μεγάλων οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης. Και αυτό γιατί, μια αποτελεσματική ηγεσία στον τομέα της υγείας μπορεί να βελτιώσει τα κλινικά αποτελέσματα των ασθενών, την ευημερία του υγειονομικού προσωπικού, προάγοντας ταυτόχρονα τη δέσμευση στο χώρο εργασίας και μειώνοντας την επαγγελματική εξουθένωση (Shanafelt & Noseworthy, 2017).

4^η Έρευνα

Η έρευνα που διεξάχθηκε από τις Kalaitzi, V., Czabanowska, K., Azzopardi-Muscat, N., Cuschieri, L., που φέρει τον αγγλικό τίτλο *“Women-healthcare leadership and societal culture: A qualitative study - Γυναικεία ηγεσία στον τομέα της υγείας και κοινωνική κουλτούρα: Μια ποιοτική μελέτη”* και που δημοσιεύτηκε τον Απρίλιο του 2019 στο περιοδικό ‘Journal of Healthcare Leadership’, έχει την εξής δομή και χαρακτηριστικά:

1. Οι ερευνήτριες θεωρούν, ότι ενώ ζούμε στον 21ο αιώνα, ελάχιστη προσοχή έχει δοθεί στη υπάρχουσα σχέση μεταξύ του φύλου, της ηγεσίας στον τομέα της υγείας και της κοινωνικής κουλτούρας.
2. Ο στόχος αυτής της μελέτης, που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα και τη Μάλτα, είναι να αξιολογήσει εμπειρικά τα εμπόδια με βάση το φύλο στην ηγεσία των γυναικών στην υγειονομική περίθαλψη μέσα από το πρίσμα των κοινωνικοπολιτισμικών χαρακτηριστικών.
3. Η επιλογή αυτών των δύο χωρών έγινε γιατί διαπιστώθηκε μια διαφορά σε βάρος των γυναικών όσον αφορά την απασχόληση, όπως και οι ραγδαίες κοινωνικοπολιτισμικές

και οικονομικές αλλαγές που συμβαίνουν στην περιοχή της Ευρώπης και της Μεσογείου.

4. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε ήταν η ποιοτική, η οποία πραγματοποιήθηκε μέσα από ατομικές και σε βάθος συνεντεύξεις που διεξήχθησαν με ηγέτες της υγειονομικής περίθαλψης (18 γυναίκες και 18 άνδρες).
5. Από τα αποτελέσματα της έρευνας εντοπίστηκαν 20 (για την Ελλάδα) και 21 (για την Μάλτα) εμπόδια (πολλά από αυτά ήταν κοινά και στις δύο χώρες) που δυσκόλευαν την ανάληψη ηγετικών θέσεων στο χώρο της υγείας, εκ μέρους των γυναικών. Τα βασικότερα δε εμπόδια ήταν: η δύσκολη επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της εργασίας και των υποχρεώσεων της ζωής, η έλλειψη οικογενειακής (συζυγικής) υποστήριξης, η υπάρχουσα κουλτούρα, τα στερεότυπα που ακόμα υφίστανται, η υπάρχουσα προκατάληψη για το γυναικείο φύλο, και η έλλειψη κοινωνικής υποστήριξης.
6. Τα ευρήματα που προέκυψαν από την έρευνα αποκάλυψαν τις υποκείμενες αλληλεπιδράσεις μεταξύ του φύλου, της ηγεσίας και των κοινωνικοπολιτισμικών πλαισίων των δύο υπό διερεύνηση χωρών (Ελλάδα και Μάλτα), τα οποία μπορεί να αποσαφηνίσουν τους ποικίλους βαθμούς ισχύος των κανόνων και των φραγμών που ενσωματώνονται στις πρακτικές ισότητας μιας κοινωνίας.
7. Τα ευρήματα που εντοπίστηκαν έδωσαν σημαντικές πληροφορίες για την πρόταση ενός εννοιολογικού πλαισίου που θα βοηθήσει στην προώθηση της έρευνας που αφορά την ηγεσία των γυναικών στο χώρο της υγειονομικής περίθαλψης.

Πράγματι, όσον αφορά την Ελλάδα, αυτή έχει πληγεί βαθιά ύστερα από την δεκαετή καταστροφική οικονομική κρίση αλλά και τη συνεχιζόμενη διετή πανδημία του Covid-19, οι οποίες δημιούργησαν σκληρές κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις. Οι κοινωνικοί και οικονομικοί περιορισμοί που επακολούθησαν ανάγκασαν τις γυναίκες να δώσουν προτεραιότητα στην οικογενειακή υποστήριξη και φροντίδα, έναντι της επιδίωξης της επαγγελματικής τους ανέλιξης σύμφωνα με τη δομή εξουσίας της ελληνικής κοινωνίας (Friedl, 1967). Αυτό ισχύει και για τις Ελληνίδες που εργάζονται στον τομέα της υγείας, πόσο δε μάλλον αυτές που ίσως θα επιθυμούσαν να αναλάβουν ηγετικές θέσεις ευθύνης σε έναν τέτοιο ευαίσθητο και δύσκολο τομέα. Έτσι, η καταστροφική οικονομική κρίση στην Ελλάδα από το 2009 και η συνεχιζόμενη πανδημία του Covid-19 έχουν θέσει σε κίνδυνο κάθε πρόοδο που έχει επιτευχθεί στην ισότητα των δύο φύλων και τις ίσες ευκαιρίες εργασίας, προκαλώντας αντιδράσεις στις πρακτικές και τις επιλογές απασχόλησης (European Parliament, 2013). Τέτοιες καταστάσεις δημιουργούν αναστολές στο γυναικείο φύλο και

'στραγγαλίζουν' κάθε επιθυμία των γυναικών όσον αφορά τη διεκδίκηση ή την αποδοχή για την ανάληψη ηγετικών θέσεων στον τομέα της υγείας.

Τέλος, μια έρευνα που έγινε πριν από αυτή επιβεβαιώνει, ότι οι γυναίκες υστερούν σημαντικά σε σχέση με τους άνδρες όσον αφορά την ανάληψη ηγετικών ρόλων στον τομέα της υγείας, καθώς αντιμετωπίζουν πολλά εμπόδια στην πορεία μιας τέτοιας διαδρομής (Lerch-Pieper et al., 2017). Παρόλο δε που αναγνωρίζεται η προστιθέμενη αξία των γυναικών στον τομέα της υγείας (Czabanowska et al., 2017), οι γυναίκες ηγέτες αντιμετωπίζουν κοινωνικές και πολιτιστικές προκλήσεις που 'σημαδεύουν' και μειώνουν τις δυνατότητες της σταδιοδρομίας τους.

5^η Έρευνα

Στην εργασία των Ελλήνων ερευνητών Ε. Νεραντζή, Δ. Τζιάλλα, Χ. Μπέλλου, Α. Καστανιώτη και Φ. Αναγνωστόπουλου, η οποία έχει τον τίτλο “*Διερεύνηση του ηγετικού προφίλ στελεχών της νοσηλευτικής υπηρεσίας σε νοσοκομεία του ΕΣΥ*” και που δημοσιεύτηκε το έτος 2018 στο διμηνιαίο περιοδικό ‘Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής’, μπορούμε να διακρίνουμε τα εξής:

1. Ο σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να μελετηθεί ποιο μοντέλο ηγεσίας επιλέγουν οι Έλληνες νοσηλευτές/ηγετικά στελέχη, οι οποίοι υπηρετούσαν σε διοικητικές θέσεις 12 δημόσιων μονάδων νοσηλείας του ΕΣΥ.
2. Το βασικό ‘εργαλείο’ της έρευνας ήταν το “Ερωτηματολόγιο μέτρησης ηγετικού προφίλ - MLQ-5x”, το οποίο διαβιβάστηκε σε 250 νοσηλευτές/ηγετικά στελέχη που εργάζονταν σε 12 νοσοκομεία της Ελλάδας.
3. Από τα αποτελέσματα της έρευνας φάνηκε να υπάρχει μια μεγάλη διαφορά, μεταξύ των νοσηλευτών/διευθυντικών στελεχών που διέθεταν κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης ή Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών (επέλεξαν το μοντέλο της μετασχηματιστικής ή της συναλλακτικής ηγεσίας), σε σχέση με εκείνους τους νοσηλευτές/στελέχη που δεν διέθεταν έναν τέτοιο μεταπτυχιακό τίτλο (επέλεξαν το μοντέλο της παθητικής ηγεσίας).

Σχετικά με την πιο πάνω έρευνα και ύστερα από μια πρόσθετη βιβλιογραφική διερεύνηση που έγινε (Frankel, 2008; Schwarzkopf, Sherman & Kiger, 2011; Shirey, 2006) φαίνεται ξεκάθαρα πως δεν έχει ακόμα αποδειχτεί τελείως ποιο είναι το ιδανικό μοντέλο ηγεσίας που επιλέγεται από τους Έλληνες νοσηλευτές, όταν αυτοί αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις ευθύνης στις μονάδες υγείας του ΕΣΥ όπου υπηρετούν. Επίσης, σύμφωνα με τη μελέτη των

Abdelhafiz, Alloubani και Almatari (2016), και παρά το ότι το δείγμα αποτελούνταν από νοσηλευτές, ιατρούς και διοικητικό προσωπικό, διαπιστώθηκε το ίδιο αποτέλεσμα με τα πιο πάνω.

2.3.2 Διευκρινήσεις/απαντήσεις σε θέματα/ερωτήματα της εμπειρικής βιβλιογραφίας

Μέσα από την εμπειρική βιβλιογραφία, η οποία διερευνά την ηγεσία μέσα στο χώρο της υγείας αλλά και τον παράλληλο χώρο των κοινωνικών υπηρεσιών, προκύπτουν πολλά ερωτήματα ή θέματα που χρειάζονται να διευκρινιστούν ή/και να απαντηθούν. Μερικά από αυτά θα τεθούν στη συνέχεια, δίνοντας ταυτόχρονα απαντήσεις σε τυχόν προβληματισμούς που αναδύονται μέσα από τα πεδία των δύο προαναφερθέντων και άμεσα σχετιζόμενων χώρων, δηλαδή, της υγείας και των κοινωνικών υπηρεσιών:

A) Ένα σημαντικό ερώτημα που αιωρείται κατά περιόδους στο πεδίο όπου αναπτύσσονται και εξελίσσονται οι κοινωνικές εργασίες και υπηρεσίες είναι, αν αυτές έρχονται εκ της φύσεώς τους σε σύγκρουση με την ηγεσία. Η ανησυχία, ότι δηλαδή οι αξίες της κοινωνικής εργασίας είναι αντίθετες με την ηγεσία είναι ένα αφήγημα που γίνεται κατανοητό εντός του επαγγέλματος από αρκετούς, αλλά δεν είναι αποδεκτό απ' όλους. Βέβαια, αυτή η ανησυχία δεν έχει την ίδια ένταση στους εργαζόμενους στον τομέα της νοσηλευτικής, που είναι ένα από τα πιο κοντινά επαγγέλματα υγείας με την κοινωνική εργασία. Είναι επομένως αυτονόητο, ότι τα γραφόμενα περί ιατρικής ηγεσίας δεν τα λαμβάνουν ιδιαίτερα υπόψη όλα αυτά, εξετάζοντας δηλαδή, εάν οι νοσηλευτικές αξίες είναι συμβατές ή όχι με τα ηγετικά χαρακτηριστικά (Scully, 2015). Επιστρέφοντας άλλωστε στις απαρχές του νοσηλευτικού επαγγέλματος (Nightingale, 1858), υπήρξαν ενδείξεις ότι η ηγεσία ήταν ένα αποδεκτό στοιχείο της νοσηλευτικής πρακτικής.

B) Ένα άλλο ερώτημα που βρίσκεται συνεχώς στο προσκήνιο και που ζητά απαντήσεις είναι, το εάν και κατά πόσο υπάρχει επάρκεια επιστημονικών γνώσεων, εμπειριών και εκπαίδευσης γύρω από το τόσο σημαντικό θέμα της ηγεσίας στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών. Για τη συνέχεια της συζήτησης είναι καλό να σημειωθεί σε αυτό το σημείο, ότι άλλα σχετικά ή μη επαγγέλματα έχουν μια υποδομή γνώσεων προς χρήση πολλών δεκαετιών, ίσως και αιώνων. Σύμφωνα δε με τους Hafford-Letchfield et al. (2014), το έλλειμα μιας ευρείας και ισχυρής εμπειρικής βάσης είναι μια ιδιαίτερη πρόκληση για αυτούς που διερευνούν το θέμα της ηγεσίας στο χώρο των κοινωνικών υπηρεσιών. Και αυτό συμβαίνει διότι η ανάπτυξη μιας τέτοιας βάσης γνώσεων, σχετικά με την ηγεσία στην κοινωνική εργασία, θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση των ανησυχιών που δημιουργούνται από διάφορους ενδογενείς ή εξωγενείς

παράγοντες. Επίσης, είναι ορατή και μια άλλη ανησυχία η οποία αφορά την έλλειψη εκπαίδευσης και κατάρτισης γύρω από θέματα ηγεσίας για τον ευαίσθητο και ιδιαίτερο τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών, πράγμα το οποίο δεν βοηθά καθόλου στην εποπτεία/ηγεσία του επαγγέλματος (Colby-Peters, 2017). Ο συνδυασμός της έλλειψης εμπειρικής βάσης και εκπαιδευτικού περιεχομένου θα μπορούσε να συνδεθεί και με άλλα πρακτικά στοιχεία μέσα στο πεδίο των κοινωνικών εργασιών, όπως η αδυναμία επαγγελματικής ανέλιξης χωρίς την ύπαρξη συμμετοχής στη διοίκηση (Munro, 2011), καθώς και η έλλειψη κλινικών ηγετών για να βελτιώσουν και αναβαθμίσουν τα υπάρχοντα πρότυπα.

Γ) Είναι ευρέως αποδεκτό, ότι η παροχή κοινωνικών υπηρεσιών στους σύγχρονους δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς, με τα υπάρχοντα σημαντικά ζητήματα χρηματοδότησής τους και την αύξηση της ζήτησης, να απαιτούν μια ξεκάθαρη και αποτελεσματική ηγετική σκέψη που θα παρέχει απαντήσεις για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων. Αυτές οι περίπλοκες και δύσκολες καταστάσεις οδηγούν στην εξεύρεση ηγετικών στελεχών μέσα από τον χώρο των κοινωνικών υπηρεσιών, ώστε να είναι πιο εύκολο και ρεαλιστικό να δώσουν λύσεις που θα προάγουν τις αξίες της κοινωνικής εργασίας, προκειμένου να γίνουν αντιληπτές από τους κοινωνικούς λειτουργούς σε ευρεία κλίμακα. Το ερώτημα βέβαια είναι, εάν και κατά πόσο όλα αυτά δημιουργούν συγκρουσιακές καταστάσεις με τις προϊστάμενες τοπικές αρχές ή τα ανώτερα κλιμάκια σε θέματα που αφορούν π.χ. τον περιορισμό των πόρων, πράγμα που δεν θα είναι προς το συμφέρον των ευάλωτων ατόμων και κοινοτήτων. Πάνω σε αυτό το θέμα, η εμπειρία από τον ευρύτερο χώρο της υγείας είναι, ότι η κλινική δέσμευση θεωρείται σημαντική πτυχή των προγραμμάτων μετασχηματισμού μέσω των επαγγελματικών γνώσεων και της άμεσης επαφής με άτομα σχετικά με την υγεία και την ευημερία τους.

2.4 Συμπεράσματα

Η έρευνα έχει διαπιστώσει πως η έννοια της ‘Ηγεσίας’, όσον αφορά όλους τους τομείς της κοινωνικής εργασίας, είναι ανεπαρκώς καθορισμένη, και χωρίς την ύπαρξη κανενός συνεκτικού μοντέλου ή ορισμού που να χρησιμοποιείται ή να υποστηρίζεται συστηματικά (Hafford-Letchfield et al., 2014; Sullivan, 2016). Και όπως αναφέρει ο Lawler (2007, σελ. 133), *“εξακολουθούμε να βρισκόμαστε στην δυσάρεστη θέση να μην έχουμε ακόμα κάνει κανέναν κοινά αποδεκτό ορισμό για την ηγεσία ή το ποιος θα μπορούσε να είναι αυτός στο πλαίσιο της κοινωνικής εργασίας”*. Αυτό ίσως να συμβαίνει διότι η βάση των γνώσεων γύρω από το συγκεκριμένο θέμα είναι ως επί το πλείστον εννοιολογική και στερείται σε μεγάλο βαθμό μιας ισχυρής εμπειρικής βάσης (Hafford-Letchfield et al., 2014).

Όσον αφορά τα μοντέλα ηγεσίας που προωθούνται στους τομείς των παιδιών, των οικογενειών ή των ενηλίκων, έχει διαπιστωθεί πως είναι διαφορετικά για την κάθε κοινωνική ομάδα, όπως και όταν πρόκειται για ακόμα πιο συγκεκριμένους τομείς. Ορισμένοι μελετητές (Iachini, Cross & Freedman, 2015) έχουν προτείνει συγκεκριμένους τύπους ηγεσίας ως τους πιο ευθυγραμμισμένους με τις αξίες της κοινωνικής εργασίας. Και πιο συγκεκριμένα, για την αποτελεσματικότερη προώθηση των βασικών αξιών της κοινωνικής εργασίας, αναφέρουν το ηγετικό μοντέλο της κοινωνικής αλλαγής. Ακόμα, συγγραφείς όπως ο Jones και Phillips (2016) αλλά και ο Blacker (2016) προτείνουν πως το επάγγελμα της κοινωνικής εργασίας βρίσκεται σε μια ισχυρή θέση και έτσι θα μπορούσε να ηγηθεί μιας διεπαγγελματικής εκπαίδευσης μέσα στο πλαίσιο της υγειονομικής περίθαλψης.

Το πλαίσιο των σύγχρονων κοινωνικών υπηρεσιών μπορεί να εκληφθεί ως εμπόδιο στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής ηγεσίας, μέσω του μάνατζμεντ, της γραφειοκρατικής κυριαρχίας ή της κουλτούρας του φόβου και της ευθύνης (Hafford-Letchfield et al, 2014; Sullivan, 2016). Οι έντονες και διαρκείς υπηρεσιακές ανάγκες στους οργανισμούς των κοινωνικών υπηρεσιών τους ενθαρρύνουν πολλές φορές να μετακινήσουν τους επαγγελματίες σε ηγετικές θέσεις χωρίς όμως να διαθέτουν την απαιτούμενη γνώση και εμπειρία σε μακροεπίπεδο, πράγματα που θεωρούνται απαραίτητα για την εκπλήρωση του ρόλου ενός ηγέτη (Bliss, Pecukonis & Snyder-Vogel, 2014).

Αυτή όμως η τακτική της προαγωγής ‘ανεκπαιδευτων’ στελεχών εμπεριέχει τον κίνδυνο τα άτομα αυτά να μην έχουν αναπτύξει τις απαραίτητες ηγετικές δεξιότητες που απαιτούνται για τον ρόλο (Sullivan, 2016). Όμως, τέτοια σύνθετα και κάποιες φορές αντικρουόμενα ζητήματα αυξάνουν το χάσμα μεταξύ των κοινωνικών υπηρεσιών και της ηγεσίας, η οποία κυρίως

βασίζεται στην τεχνογνωσία και την εις βάθος γνώση της πρακτικής, όπως συμβαίνει π.χ. με τον παρόμοιο τομέα της υγειονομικής περίθαλψης (Goodall, 2016).

Είναι γεγονός πως τα διάφορα προβλήματα που εμφανίζονται κατά καιρούς σε παγκόσμιο επίπεδο, η συνεχιζόμενη λιτότητα, οι αυξανόμενες ανισότητες και οι νέες απειλές για τη συνοχή της κοινότητας σημαίνουν, ότι μια σίγουρη, σταθερή, συνεπής και αποτελεσματική συνεισφορά στις κοινωνικές υπηρεσίες είναι πιο επείγουσα από ποτέ. Σε πολλά κράτη εξετάζονται νέες μορφές ολοκληρωμένης κοινωνικής φροντίδας, οι οποίες όμως απαιτούν γνώσεις και δεξιότητες από όλους τους εμπλεκόμενους. Η ηγεσία στον χώρο της κοινωνικής εργασίας έχει ζωτικό ρόλο στην επίτευξη αυτής της συμβολής μέσω της ενίσχυσης της επαγγελματικής πρακτικής και της διαμόρφωσης της κουλτούρας των ομάδων και των υπηρεσιών της. Επομένως, θα πρέπει να γίνει ευρέως και μετά χαράς αποδεκτή από τους επαγγελματίες αυτού του χώρου, από τους οργανισμούς και από τις εποπτεύουσες αρχές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

3.1 Το πλαίσιο

Στο παρόν κεφάλαιο πρόκειται να γίνει η περιγραφή του ερευνητικού πλαισίου, στο οποίο περιλαμβάνονται ορισμένα θέματα όπως: ο σχεδιασμός της έρευνας, το ερευνητικό δείγμα και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του, η τεχνική επιλογή του ερευνητικού δείγματος, ο τρόπος συλλογής των δεδομένων, η γεωγραφική διασπορά του δείγματος, κλπ. Θα γίνουν επίσης αναφορές γύρω από τη δεοντολογία, την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της παρούσας έρευνας.

Για να πραγματοποιηθεί αυτή η έρευνα έγινε η επιλογή της ποσοτικής προσέγγισης και ως ‘εργαλεία’ για την περίπτωση αυτή επιλέχθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν κατάλληλα δομημένα ερωτηματολόγια με ερωτήσεις κλειστού τύπου, όπου η αξιολόγηση έγινε σε πενταβάθμιες κλίμακες τύπου Likert, με διαβάθμιση από το 1 έως το 5. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στους συμμετέχοντες της έρευνας (εργαζόμενοι σε κοινωνικές υπηρεσίες) κυρίως μέσω του λογισμικού διαχείρισης ερευνών ‘Google Forms’, το οποίο είναι πολύ λειτουργικό και προσφέρει ανάλυση των απαντήσεων σε πραγματικό χρόνο. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση κάποιων ατόμων που δεν είχαν την ανάλογη εξοικείωση με αυτό το λογισμικό, τους απεστάλησαν τα ερωτηματολόγια με άλλους τρόπους και κατά περίπτωση. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα μπορούσαν να επιλέξουν μόνο μία απάντηση για την κάθε ερώτηση, η οποία θα ήταν και η πιο αντιπροσωπευτική για τους ίδιους. Από το σύνολο των ερωτηματολογίων που παραλήφθηκαν, δεν εντοπίστηκε κάποιο που να έχει σημαντικές ελλείψεις ώστε να αποκλειστεί από το σύνολο των έγκυρων ερωτηματολογίων.

Επίσης, τα τρία (3) ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα, τα οποία θα αναλυθούν με περισσότερες λεπτομέρειες σε ένα από τα επόμενα κεφάλαια, έχουν τα εξής γενικά χαρακτηριστικά:

1. **Το ερωτηματολόγιο “Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων στην έρευνα”:** Αποτελείται από πέντε (5) ερωτήσεις, οι οποίες διευκρινίζουν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τα χρόνια προϋπηρεσίας και τον τίτλο σπουδών των συμμετεχόντων.
2. **Το ερωτηματολόγιο “Multifactor Leadership Questionnaire/form-5X-Short (MLQ-5X-Short)”:** Είναι των Avolio και Bass (2004), αποτελείται από σαράντα πέντε (45) δομημένες ερωτήσεις που βασίζονται σε μια 5βάθμια κλίμακα Likert, και μέσω αυτού επιτυγχάνεται η διερεύνηση το ηγετικού/διευθυντικού στυλ. Μετρά τις συνιστώσες της

μετασχηματιστικής, συναλλακτικής και παθητικής ηγεσίας (*laissez-faire*), καθώς και τρία (3) συγκεκριμένα αποτελέσματα της ηγεσίας: Την επιπλέον προσπάθεια, την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση από την ηγεσία. Οι πρώτες 36 ερωτήσεις περιγράφουν και ορίζουν τα τρία (3) πιο πάνω στυλ ηγεσίας, τα οποία αναλύονται σε 9 υποκλίμακες, με την κάθε υποκλίμακα να έχει συνολικά 4 στοιχεία. Οι υπόλοιπες 9 ερωτήσεις μετρούν τις τρεις (3) προαναφερθείσες εκβάσεις/αποτελέσματα της ηγεσίας. Η εγκυρότητα περιεχομένου για την κατασκευή του MLQ-5X-Short έχει εξασφαλιστεί με διάφορες μεθόδους, ενώ οι συντελεστές αξιοπιστίας ‘α’ του Cronbach για τις κλίμακες και τις υποκλίμακες του εν λόγω ερωτηματολογίου έχει αποδειχθεί ότι είναι όλοι πάνω από το 0,73.

- 3. Τα δύο (2) ενοποιημένα ερωτηματολόγια “Job Satisfaction Index & Minnesota Satisfaction Questionnaire”:** Το πρώτο από τα δύο ενοποιημένα ερωτηματολόγια με τις 7 δομημένες ερωτήσεις που βασίζονται σε μια 5βάθμια κλίμακα Likert είναι των Brayfield και Rothe (1951) και με αυτό διερευνώνται, η αυτονομία και τα περιθώρια δράσης των εργαζομένων στις κοινωνικές υπηρεσίες, καθώς και ο ρόλος και το επάγγελμα του καθενός. Το δεύτερο ερωτηματολόγιο με τις δέκα (10) παρόμοιες ερωτήσεις είναι των Weiss et al. (1967) και μετρά την ικανοποίηση των εργαζομένων από το εφαρμοζόμενο στυλ της ηγεσίας, το βαθμό της συνεργασίας με το διευθυντή, την υποστήριξη και επιβράβευση που απολαμβάνουν, εάν και κατά πόσο αξιοποιούνται οι ικανότητές τους, εάν και κατά πόσο είναι δίκαιη η κατανομή των ευθυνών και αν υπάρχει η δυνατότητα για την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Η επιλογή της ποσοτικής μεθόδου για τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας έγινε, αφενός λόγω του περιορισμένου διαθέσιμου χρόνου, επειδή άρχισαν ήδη οι καλοκαιρινές άδειες των εργαζομένων, και αφετέρου επειδή η διάρθρωση και η διασπορά του ερευνητικού δείγματος ήταν ιδιαίτερη και μεγάλη. Ακόμα, η χρήση της ποσοτικής μεθόδου σε μια έρευνα παρέχει τη δυνατότητα της γρήγορης αξιολόγησης των απαντήσεων επί των ερωτημάτων των ερωτηματολογίων, είναι πιο οικονομική, υπάρχει ομοιομορφία στις απαντήσεις, οι πληροφορίες είναι εύκολα συγκρίσιμες και τέλος, η συσχέτιση των μεταβλητών γίνεται ευκολότερα. Με αυτές τις συνθήκες και τους κατά κάποιο τρόπο έμμεσους περιορισμούς, η έρευνα τελικά διενεργήθηκε, μέσω του πιο γνωστού διαδικτυακού ‘εργαλείου’ για την δημιουργία ερωτηματολογίων Google Forms, από την 22^α Ιουνίου 2022 μέχρι και την 29^η Νοεμβρίου 2022, χωρίς να παρουσιαστεί κάποιο ιδιαίτερο πρόβλημα.

Όσον αφορά την επιλογή των ερωτήσεων κλειστού τύπου, αυτή έγινε επειδή αυτού του τύπου τα ερωτήματα παρουσιάζουν αρκετά πλεονεκτήματα, όπως: η ακριβής και χωρίς παρεκκλίσεις καταγραφή των απόψεων ή των αντιλήψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο σύντομος χρόνος συλλογής και επεξεργασίας των αποτελεσμάτων, η ενεργοποίηση του αυθορμητισμού και της ειλικρίνειας των συμμετεχόντων στις απαντήσεις τους, η ευκολία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, κλπ. Βέβαια, εκτός από αυτά τα πλεονεκτήματα της ποσοτικής μεθόδου, της καταλογίζονται και κάποια αδύνατα σημεία, όπως: η αδυναμία διερεύνησης των απόψεων των συμμετεχόντων σε βάθος και η μη ύπαρξη δυνατότητας για την προσθήκη πρόσθετων ερωτήσεων προς τους ερωτώμενους, ανάλογα με την εξέλιξη της συζήτησης.

Οι ερωτήσεις των συγκεκριμένων ερωτηματολογίων της παρούσας έρευνας ήταν τυποποιημένες και έτσι δεν επιδέχονταν κάποια αλλαγή. Και για τον λόγο αυτόν δεν έγινε κάποια πιλοτική εφαρμογή τους σε ένα μικρό δείγμα από συμμετέχοντες, ώστε αυτοί να κάνουν τις παρατηρήσεις τους και στη συνέχεια εκ μέρους του ερευνητή να γίνουν βελτιώσεις, επαναδιατυπώσεις ή διορθώσεις κάποιων εκ των ερωτημάτων για να γίνουν πιο κατανοητά και λειτουργικά. Αντ' αυτού, μαζί με τα ερωτηματολόγια στάλθηκε μια επιστολή, η οποία περιείχε το τηλέφωνο και το email του ερευνητή και έτσι, οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να διευκρινίσουν οποιαδήποτε απορία τους, να κάνουν τις προτάσεις τους ή να πάρουν απάντηση σε κάθε ερώτημά τους.

Όσον αφορά το δείγμα της έρευνας, αυτό επιλέχθηκε τυχαία (δείγμα πιθανοτήτων) δίνοντας όμως μια ιδιαίτερη σημασία στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διασπορά της κάθε 'δημογραφικής' μεταβλητής της έρευνας. Και αυτό γιατί τα τυχαία δείγματα θεωρούνται ίσως τα πιο κατάλληλα σε μια τέτοια έρευνα επειδή είναι αντιπροσωπευτικά και ο ερευνητής διευκολύνεται, μέσα από τη χρήση του νόμου των πιθανοτήτων, στο να μεταβεί από το δείγμα στον πληθυσμό. Το τελικό δείγμα περιλαμβάνει 127 συμμετέχοντες, οι οποίοι εργάζονται σε διάφορες δημόσιες και ιδιωτικές κοινωνικές υπηρεσίες ή οργανισμούς, προέρχεται από πολλά γεωγραφικά διαμερίσματα της Ελλάδας και έτσι έχει μια 'πλούσια' γεωγραφική κατανομή, ενώ το φύλο, οι ηλικίες, η οικογενειακή κατάσταση, τα χρόνια προϋπηρεσίας όπως και το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων ποικίλουν, και γι' αυτόν το λόγο παρουσιάζουν μια ικανοποιητική διασπορά και αντιπροσώπευση, κάνοντας την έρευνα ακόμα πιο αντικειμενική και αξιόπιστη.

Ο ερευνητής που διεξάγει μια ποσοτική έρευνα προσπαθεί με κάθε τρόπο να παρουσιάσει έγκυρα και αξιόπιστα ερευνητικά ευρήματα και αποτελέσματα. Η βιβλιογραφία αναφέρει, ότι

η εγκυρότητα και η αξιοπιστία είναι έννοιες πολύ κρίσιμες και ουσιαστικές κατά τη διαδικασία συλλογής δεδομένων. Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας διασφαλίστηκε σε πρώτη φάση η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των ερωτηματολογίων ως προς το περιεχόμενό τους, και δευτερευόντως αλλά ίσης σπουδαιότητας, της ερευνητικής μεθόδου και των διαδικασιών συγκέντρωσης των ερευνητικών δεδομένων.

Όσον αφορά τους ηθικούς προβληματισμούς, τους κανόνες ή τα πρότυπα σε μια έρευνα, αυτά όλα θεωρούνται πολύ κρίσιμα, γιατί διαχωρίζουν του σωστό από το λάθος και βοηθούν στον προσδιορισμό της διαφοράς μεταξύ αποδεκτών και μη αποδεκτών συμπεριφορών. Επομένως, ένας καλός και έμπειρος ερευνητής θα πρέπει να γνωρίζει τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες του, καθώς και τα βασικά δικαιώματα των συμμετεχόντων στην έρευνα, τα οποία θα πρέπει να προστατεύονται. Ως εκ τούτου, η παρούσα μελέτη έχει διεξαχθεί με ευθύτητα και δικαιοσύνη εξαλείφοντας όλους τους πιθανούς κινδύνους. Οι ερωτώμενοι πληροφορήθηκαν για τα δικαιώματά τους και τηρήθηκαν όλες οι προβλεπόμενες διαδικασίες για ζητήματα που περιλαμβάνουν τη συγκατάθεση, το δικαίωμα στην ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα, το δικαίωμα στην ιδιωτική ζωή, τη δικαιοσύνη και τον σεβασμό των προσώπων.

3.2 Διαμόρφωση στόχων

Το κεφάλαιο αυτό που φέρει τον τίτλο ‘Διαμόρφωση στόχων’ αφορά κυρίως τις περιγραφικές διπλωματικές και το περιεχόμενό του έχει ως σκοπό να γίνει μια λεπτομερής περιγραφή για το τι ψάχνουμε να βρούμε σχετικά με το θέμα της διπλωματικής εργασίας. Ο εγκεκριμένος τίτλος της παρούσης διπλωματικής είναι “*Ηγεσία στο χώρο της υγείας: Μελέτη των κοινωνικών υπηρεσιών*”, και ο κύριος σκοπός της αφορά τη διερεύνηση του ρόλου του ηγετικού στυλ (στη μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική ηγεσία) των διευθυντών των κοινωνικών υπηρεσιών, και πως αυτός ο ρόλος επιδρά και καθορίζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων επαγγελματιών στις κοινωνικές υπηρεσίες. Βέβαια, δευτερευόντως θα εξεταστούν και άλλα θέματα όπως: η αυτονομία και τα περιθώρια δράσης των εργαζομένων στις κοινωνικές υπηρεσίες, ο βαθμός ικανοποίησής τους από το εφαρμοζόμενο στην υπηρεσία στυλ ηγεσίας, η ποιότητα σχέσεων και συνεργασίας με το διευθυντή και τους συναδέλφους, η υποστήριξη και επιβράβευση που λαμβάνουν, η αξιοποίηση των ικανοτήτων, η δίκαιη ή μη κατανομή των ευθυνών, και τέλος, η δυνατότητα για επαγγελματική ανάπτυξη.

Ο προαναφερθείς κύριος σκοπός της διπλωματικής, καθώς και τα δευτερεύοντα θέματα που θα προκύψουν μέσα από τα στοιχεία της έρευνας και στη συνέχεια θα εξεταστούν, δίνουν και το στίγμα προς ποια κατεύθυνση θα κινηθεί η διαμόρφωση των στόχων της. Θα πρέπει δηλαδή, μέσα από τις αναλύσεις των αποτελεσμάτων, να δοθούν απαντήσεις σε όλα τα παραπάνω θέματα.

3.3 Διαμόρφωση των ερευνητικών υποθέσεων

Το κεφάλαιο αυτό που έχει τον τίτλο *‘Διαμόρφωση των ερευνητικών υποθέσεων’* συνήθως αφορά τις συμπερασματικές διπλωματικές και η συγγραφή του γίνεται αφού ληφθούν υπόψη όλα τα ερευνητικά κενά που εντοπίστηκαν σε προηγούμενο θεωρητικό κεφάλαιο της διπλωματικής που προέκυψε μέσα από τις βιβλιογραφικές πηγές. Επομένως, οι ερευνητικές υποθέσεις βασίζονται συνήθως στην υπάρχουσα βιβλιογραφία αλλά κάποιες φορές προκύπτουν και από προσωπικές απόψεις του συγγραφέα, οι οποίες θα πρέπει να είναι αιτιολογημένες.

Άραγε, οι τρεις (3) ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας διπλωματικής, οι οποίες προκύπτουν σύμφωνα με τους προαναφερθέντες όρους, είναι οι εξής:

1. Ο διευθυντής της κοινωνικής υπηρεσίας κάνει πρόσθετες προσπάθειες για την παρακίνηση του προσωπικού, καθώς και για να αυξήσει την επιθυμία του στο να πετυχαίνει τους στόχους του.
2. Ο διευθυντής ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες της κοινωνικής υπηρεσίας και του προσωπικού.
3. Ο διευθυντής χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας και η επικοινωνία και συνεργασία στον χώρο της εργασίας γίνονται σε ικανοποιητικό επίπεδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΣ

4.1 Ερωτηματολόγια ποσοτικής έρευνας

Η δημιουργία ενός ερωτηματολογίου που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί σε μια ποσοτική έρευνα, όπως στην παρούσα περίπτωση, συνήθως γίνεται λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους και τις ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας. Και το ερωτηματολόγιο συνήθως ακολουθεί τη δομημένη μορφή, με τις ερωτήσεις να είναι συγκεντρωμένες κατά ομάδες, οι οποίες εξυπηρετούν διαφορετικούς θεματικούς τομείς. Το ερωτηματολόγιο δε είναι και το ‘εργαλείο’ που θα χρησιμοποιήσει ο ερευνητής για να συγκεντρώσει τα ποσοτικά στοιχεία της έρευνας.

Στην παρούσα διπλωματική, μαζί με τα ερωτηματολόγια της έρευνας αποστέλλεται προς τους συμμετέχοντες και μια επιστολή, η οποία επεξηγεί κάποια θέματα και το σκοπό της έρευνας και επιπλέον, περιέχει τα στοιχεία επικοινωνίας του ερευνητή για την επίλυση τυχόν αποριών.

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή την έρευνα έχουν ως εξής:

A) Ερωτηματολόγιο δημογραφικών στοιχείων: Αυτό το πρώτο ερωτηματολόγιο αποτελείται από 5 ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων οι οποίοι εργάζονται σε κοινωνικές υπηρεσίες διαφόρων περιοχών της Ελλάδας. Αυτοί θα πρέπει να συμπληρώσουν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τα χρόνια προϋπηρεσίας και το επίπεδο σπουδών τους.

B) Ερωτηματολόγιο πολυπαραγοντικής ηγεσίας/form-5X-short (MLQ-5X-short) (multifactor leadership questionnaire/form-5X-short): Είναι το δεύτερο και πιο σημαντικό ερωτηματολόγιο, αποτελείται από 45 ερωτήματα και διερευνά στην ουσία το ηγετικό/διευθυντικό στυλ. Δημιουργήθηκε από τους Avolio και Bass (2000, 2004) και είναι δομημένο κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μετρά και να περιγράφει αντικειμενικά και αξιόπιστα τις συνιστώσες της:

1. *Μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership):* Ηγέτης μετασχηματισμού (transformation leader) είναι αυτός που ευαισθητοποιεί σε μεγάλο βαθμό τους υφισταμένους του και τους παρακινεί και εμπνέει, ώστε να δεσμευτούν σε ένα κοινό όραμα υπέρ του οργανισμού.
2. *Συναλλακτικής ηγεσίας (transactional leadership):* Ένας ηγέτης συναλλαγών (transactional leader) λειτουργεί συνήθως μέσω της ανταλλαγής υπηρεσιών και ανταμοιβών με τους υφισταμένους του.

3. *Παθητικής/Προς αποφυγή ηγεσίας (laissez-faire leadership)*: Ο ηγέτης που εφαρμόζει την παθητική ηγεσία, τις περισσότερες φορές δεν αναλαμβάνει καμία ευθύνη όσον αφορά την καθοδήγηση και τη δέσμευση των υφισταμένων του και οι παρεμβάσεις του σε σημαντικά θέματα είναι ελάχιστες.

Επίσης, το MLQ-5X-short μετρά και τρία (3) σημαντικά αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν ανάλογα με το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας, δηλαδή την: α) επιπλέον προσπάθεια, β) αποτελεσματικότητα και γ) ικανοποίηση από την ηγεσία. Οι 45 επίσης ερωτήσεις του MLQ-5X-Short βασίζονται πάνω στην 5βάθμια κλίμακα Likert και έχουν την εξής διαβάθμιση: ‘Καθόλου’ – ‘Μια φορά στο τόσο’ – ‘Μερικές φορές’ – ‘Αρκετά συχνά’ – ‘Συνήθως, αν όχι πάντα’.

Τα 36 πρώτα από τα συνολικά 45 ερωτήματα του MLQ-5X-short, τα οποία ουσιαστικά περιγράφουν τα 3 προαναφερθέντα στυλ ηγεσίας, χωρίζονται σε 9 υποομάδες, με την κάθε υποομάδα να έχει συνολικά 4 προτάσεις. Οι τίτλοι και το συνοπτικό περιεχόμενο των 9 υποομάδων για τα 3 στυλ ηγεσίας έχουν ως εξής (Avolio & Bass, 2000):

1. Για την μετασχηματιστική ηγεσία (5 υποομάδες):

- Εξιδανικευμένη επιρροή: Ο παράγοντας αυτός μας δίνει τον βαθμό στον οποίο οι ηγέτες/διευθυντές μπορούν να μεταδώσουν την περηφάνια στους υφισταμένους τους λόγω της σύνδεσής τους με την ομάδα.
- Εξιδανικευμένη συμπεριφορά: Αυτό ο παράγοντας δίνει τον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης/διευθυντής εδραιώνει την εμπιστοσύνη μεταξύ των οπαδών του.
- Εμπνευστική κινητοποίηση: Ο τρίτος παράγοντας δείχνει τον βαθμό στον οποίο ένας ηγέτης μπορεί να ενσταλάξει ένα κοινό όραμα και παράλληλα να δεσμεύσει τους υφισταμένους του ώστε να πετύχουν τους στόχους της υπηρεσίας ή του οργανισμού όπου εργάζονται.
- Διανοητική διέγερση: Ο παράγοντας αυτός στην ουσία αφορά μια διαδικασία όπου ο ηγέτης προσπαθεί να γνωρίσει με τον καλύτερο τρόπο τα προβλήματα στους υφισταμένους του και παράλληλα να τους επηρεάσει, ώστε να τα δουν με διαφορετικό τρόπο.
- Εξατομικευμένη εξέταση: Αυτός ο παράγοντας αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι ηγέτες προσφέρουν στους υφισταμένους τους υποστήριξη, ενθάρρυνση και εμπειρίες για ανάπτυξη.

2. Για τη συναλλακτική ηγεσία (3 υποομάδες):

- Έκτακτη ανταμοιβή: Είναι ο παράγοντας σύμφωνα με τον οποίο παρέχεται έκτακτη ανταμοιβή στους υφισταμένους ως αντάλλαγμα για τις επιπλέον προσπάθειές τους.
- Ενεργητική διαχείριση: Υφίσταται όταν ένας ηγέτης παρακολουθεί σε καθημερινή βάση την απόδοση των υφισταμένων του & έτσι εντοπίζει και παρατηρεί τα λάθη τους.
- Παθητική διαχείριση: Υφίσταται όταν ένας ηγέτης αποτυγχάνει στην παρακολούθηση της απόδοσης των υφισταμένων του και έτσι δεν παρεμβαίνει μέχρι το πρόβλημα να γίνει σοβαρό.

3. Παθητική/προς αποφυγή ηγεσία (1 υποομάδα):

- Αυτή η ηγεσία θεωρείται πως δεν αποτελεί έναν ηγετικό παράγοντα, δηλαδή όταν εφαρμόζεται τότε στην ουσία δεν υφίσταται ηγεσία. Όποιος ηγέτης χρησιμοποιεί αυτό το στυλ ηγεσίας, κατ' ουσία δεν λειτουργεί ως ηγέτης ενός οργανισμού, γιατί αποφεύγει να πάρει αποφάσεις και να δίνει λύσεις σε προβλήματα, και όταν τον χρειάζεται κάποιος για ένα θέμα τότε σίγουρα απουσιάζει, κυριολεκτικά ή μεταφορικά.

Τα υπόλοιπα 9 από τα συνολικά 45 ερωτήματα μετρούν τα 3 αποτελέσματα που προκύπτουν ανάλογα με το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας. Τα 3 αυτά αποτελέσματα είναι η (Avolio & Bass, 2000):

1. **Επιπλέον προσπάθεια** (με 3 προτάσεις): Αναφέρεται στο να κάνει κάποιος επιπλέον πράγματα από εκείνα που απαιτούνται και επίσης, να έχει κίνητρα για την επιτυχία.
2. **Αποτελεσματικότητα** (με 4 προτάσεις): Αναφέρεται στην ικανότητα που κάποιος διαθέτει για να ασκεί ηγεσία, στο να πετυχαίνει τα προϋπολογισθέντα αποτελέσματα μιας υπηρεσίας ή ενός οργανισμού και τέλος, να έχει την ικανότητα να καλύπτει τις ανάγκες όλων των υφισταμένων του.
3. **Ικανοποίηση από την ηγεσία** (με 2 προτάσεις): Αυτό το τρίτο και τελευταίο αποτέλεσμα ουσιαστικά υποδηλώνει την ικανότητα του ηγέτη να έχει τη δυνατότητα να ευχαριστεί τους υφισταμένους του και επίσης, να μπορεί να ικανοποιεί τις προσδοκίες τους.

Όσον αφορά την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των ερωτηματολογίων τύπου MLQ-5X, αυτές έχουν εξασφαλιστεί μέσα από διάφορες μεθόδους και κατά περιόδους. Συνολικά έχουν χρησιμοποιηθεί 9 δείγματα για την επικύρωση του MLQ-form-5X, όπως επίσης και 5 επιπλέον δείγματα που χρησιμοποιήθηκαν για να επιτευχθεί η επικύρωσή του μέσω της διασταύρωσης. Σύμφωνα με τους Avolio και Bass (2000), οι συντελεστές αξιοπιστίας alpha 'α' για τις κλίμακες και τις υποκλίμακες του βαθμολογητή MLQ-5X αποδείχτηκε ότι είναι

όλοι πάνω από το 0,73. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα, το MLQ-5X να χρησιμοποιηθεί από διάφορους επιστήμονες και σε διάφορους επιστημονικούς ή άλλους τομείς ή φορείς.

Ο παρακάτω Πίνακας 4.1 αφορά το MLQ-Scoring Key-5x-Short, είναι χωρισμένος σε ομάδες και υποομάδες, και παρέχει τους συντελεστές αξιοπιστίας alpha 'α' για καθεμία από τις υποκλίμακες των 9 περιπτώσεων (Avolio & Bass, 2000). Οι τιμές της κάθε υποκλίμακας προήλθε από την πρόσθεση των απαντήσεων των στοιχείων και ακολούθως με τη γενόμενη διαίρεση με τον αριθμό των στοιχείων που απαντήθηκαν.

MLQ-5X-Short: Κλειδί βαθμολόγησης - Δείκτες Αξιοπιστίας		
Υποκλίμακες	Στοιχεία	Αξιοπιστία
Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational leadership): 5 Υποκλίμακες		
Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized attributes)	10, 18, 21, 25	.86
Εξιδανικευμένη συμπεριφορά (Idealized behavior)	6, 14, 23, 34	.87
Εμπνευστική κινητοποίηση (Inspirational motivation)	9, 13, 26, 36	.91
Διανοητική διέγερση (Intellectual stimulation)	2, 8, 30, 32	.90
Εξατομικευμένη εξέταση (Individualized consideration)	15, 19, 29, 31	.90
Συναλλακτική (Transactional leadership): 3 Υποκλίμακες		
Έκτακτη ανταμοιβή (Contingent reward)	1, 11, 16, 35	.87
Ενεργητική διαχείριση (Active management)	4, 22, 24, 27	.74
Παθητική διαχείριση (Passive management)	3, 12, 17, 20	.82
Παθητική Ηγεσία (Laissez-faire leadership): 1 Υποκλίμακα	5, 7, 28, 33	.83
Τρεις (3) βασικοί παράγοντες για την καλύτερη κατανόηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού σε σχέση με τα στυλ ηγεσίας		
Πρόσθετη προσπάθεια (Extra effort)	39, 42, 44	--
Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)	37, 40, 43, 45	--
Ικανοποίηση/ευχαρίστηση (Pleasure)	38, 41	--

Πίνακας 4.1: MLQ-5X-Short (Κλειδί βαθμολόγησης - Δείκτες Αξιοπιστίας)
(Πηγή: *Μετάφραση από Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004).*)

Το ερωτηματολόγιο MLQ-5X-Short κατά την εφαρμογή του παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα. Το πιο σημαντικό από αυτά είναι η καθ' ολοκληρία δυνατότητά του να μπορεί να υπολογίζει την αίσθηση των εργαζομένων, σε όποιο επίπεδο ιεραρχίας ενός οργανισμού και αν αυτοί ανήκουν, από το υψηλότερο έως το χαμηλότερο. Αυτός είναι ίσως και ο βασικότερος λόγος που έχει εφαρμογή σε παγκόσμιο επίπεδο και σε όλα τα μήκη και πλάτη των επιστημών, ομάδων, οργανισμών, υπηρεσιών, κλπ. Ακόμα ένα σπουδαίο πλεονέκτημα του MLQ-5X-Short είναι ότι δίνει μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη, γιατί

εμπεριέχει στοιχεία που μετρούν την επίδραση του ηγέτη στην πνευματική ή προσωπική ανάπτυξη, των συνεργατών του ή ακόμα και του ιδίου.

Γ) Ερωτηματολόγια: Δείκτης εργασιακής ικανοποίησης (*Job satisfaction index*) & *Ικανοποίησης της Μινεσότα (Minnesota satisfaction questionnaire - MSQ)*: Εδώ στην ουσία πρόκειται για 2 ενοποιημένα ερωτηματολόγια με 7 και 10 ερωτήσεις αντίστοιχα το καθένα. Το πρώτο ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Index με τις 7 ερωτήσεις δημιουργήθηκε από τους Brayfield και Rothe (1951) και ερευνά εάν οι εργαζόμενοι έχουν αυτονομία και ευελιξία δράσης στον χώρο της εργασίας τους, καθώς και στο ρόλο και το επάγγελμά τους. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου βασίζονται στην 5βάθμια κλίμακα Likert, η οποία ξεκινά από το καθόλου (1) και καταλήγει στο πάρα πολύ (5). Από την κωδικοποίηση των απαντήσεων σε αριθμούς προκύπτει μια συνολική βαθμολογία, η οποία αντιστοιχεί στα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης του εργαζόμενου. Τα μικρά σκορ της κλίμακας Likert σχετίζονται με μεγάλα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και τα μεγάλα σκορ με μικρά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Το ερωτηματολόγιο αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε μια μεγάλη ποικιλία εργασιών και επαγγελμάτων, γιατί παρουσιάζει μεγάλη ευαισθησία στη μέτρηση της ικανοποίησης, είναι αξιόπιστο, έγκυρο και εύκολο στη συμπλήρωσή του.

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) που έχει 10 ερωτήσεις δημιουργήθηκε από τους Weiss et al. (1967) και μετρά την ικανοποίηση των εργαζομένων από το εφαρμοζόμενο στυλ της ηγεσίας, τη συνεργασία τους με τον διευθυντή, τον βαθμό υποστήριξης και επιβράβευσης που δέχονται, την αξιοποίηση των ικανοτήτων τους, την δίκαιη κατανομή των ευθυνών και το βαθμό δυνατότητας που τους παρέχεται για την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου βασίζονται στην 5βάθμια κλίμακα Likert, η οποία ξεκινά από το καθόλου (1) και καταλήγει στο πάρα πολύ (5).

4.2 Δειγματοληψία

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση και αιτιολόγηση της μεθόδου συλλογής (πρωτόκολλο) των ερευνητικών δεδομένων ή ενδεχομένως και μια πιθανή και εκ των προτέρων διενέργεια μιας πιλοτικής δειγματοληψίας, η οποία εξυπηρετεί να γίνουν κάποιες βελτιώσεις επί των ερωτηματολογίων όταν έχει επιλεγεί να εφαρμοστεί στην μελέτη η ποσοτική έρευνα. Επομένως, ύστερα από πολλές σκέψεις και αφού εξετάστηκαν όλα τα ενδεχόμενα, τα χρονικά περιθώρια, οι ιδιαιτερότητες, οι πιθανοί περιορισμοί και κάποιοι από τους παράγοντες που ενδεχομένως θα επηρέαζαν αρνητικά τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων, αποφασίστηκε ύστερα από ώριμη σκέψη να επιλεγεί και να χρησιμοποιηθεί η ποσοτική μέθοδος για τη διεξαγωγή της εν λόγω έρευνας.

Αυτό έγινε, αφενός γιατί ο διαθέσιμος χρόνος για τη διεξαγωγή της ήταν σχετικά αρκετά περιορισμένος, επειδή με την έναρξη της έρευνας άρχισαν ήδη οι καλοκαιρινές άδειες των εργαζομένων στις κοινωνικές υπηρεσίες, και αφετέρου επειδή η διάρθρωση του ερευνητικού δείγματος ήταν αρκετά μεγάλη ενώ η γεωγραφική του διασπορά επεκτείνονταν σε πολλές περιοχές ανά την Ελλάδα. Επίσης, η ποσοτική μέθοδος όταν χρησιμοποιείται σε μια έρευνα παρέχει τη δυνατότητα στον ερευνητή να αξιολογήσει σε σύντομο χρόνο τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στα ερωτηματολόγια, είναι πιο οικονομική, παρέχει ομοιομορφία στις απαντήσεις του δείγματος, οι πληροφορίες που λαμβάνονται είναι εύκολα συγκρίσιμες μεταξύ τους, και τέλος, η συσχέτιση των μεταβλητών γίνεται πολύ πιο εύκολα σε σχέση με την ποιοτική μέθοδο. Επομένως με τις συνθήκες όπως προαναφέρθηκαν και τους, κατά κάποιο τρόπο, έμμεσους αλλά υπαρκτούς περιορισμούς, αυτή η έρευνα τελικά διενεργήθηκε από την 22^α Ιουνίου 2022 μέχρι και την 29^η Νοεμβρίου 2022 χωρίς να υπάρξει κάποιο ιδιαίτερο πρόβλημα ή παράπονο από τους συμμετέχοντες που εργάζονταν στις κοινωνικές υπηρεσίες διαφόρων πόλεων της Ελλάδας. Βέβαια, εκτός από τα πιο πάνω πλεονεκτήματα της ποσοτικής μεθόδου, της καταλογίζονται και κάποια αδύνατα σημεία, όπως: η αδυναμία διερεύνησης των απόψεων των συμμετεχόντων σε βάθος και η μη ύπαρξη δυνατότητας για την προσθήκη πρόσθετων ερωτήσεων προς τους ερωτώμενους, ανάλογα με την εξέλιξη της συζήτησης.

Εκτός από τα πιο πάνω αναφερθέντα περί ποσοτικής ερευνητικής μεθόδου ο Williams (2007, σελ. 14) περιγράφει γενικά την ερευνητική μεθοδολογία ως *“μια ολιστική τακτική, μέσω σταθερών και περιοδικών βημάτων, την οποία χρησιμοποιεί ένας ερευνητής με σκοπό να ξεκινήσει μια ερευνητική εργασία”*. Επομένως, μια ποσοτική μέθοδος έρευνας ασχολείται με τον ποσοτικό προσδιορισμό και την ανάλυση μεταβλητών προκειμένου να ληφθούν τα

επιθυμούμενα αποτελέσματα. Περιλαμβάνει δε τη συλλογή, χρήση και ανάλυση αριθμητικών δεδομένων χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες στατιστικές τεχνικές για να απαντηθούν ερωτήματα όπως ‘ποιος’, ‘πόσο;’, ‘τι;’, ‘πού;’, ‘πότε;’, ‘πόσα;’ και ‘πώς;’. Εξετάζοντας αυτόν τον ορισμό, οι Aliaga και Gunderson (2002), περιγράφουν τις ποσοτικές ερευνητικές μεθόδους ως την εξήγηση ενός ζητήματος ή φαινομένου μέσω της συλλογής δεδομένων σε αριθμητική μορφή και της ανάλυσης με τη βοήθεια μαθηματικών/στατιστικών μεθόδων.

Με βάση τον παραπάνω ορισμό, θα μπορούσε να συναχθεί ότι το πρώτο πράγμα με το οποίο καταπιάνεται ή ασχολείται μια έρευνα είναι η εξήγηση ενός ζητήματος, είτε είναι ποιοτικό είτε ποσοτικό. Επιπλέον, ο Williams (2007) παρατηρεί ότι η ποσοτική έρευνα ξεκινά με τη δήλωση ενός προβλήματος, τη δημιουργία υπόθεσης ή ερευνητικού ερωτήματος, την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και μια ποσοτική ανάλυση δεδομένων. Ομοίως ο Creswell (2003, σελ. 18) δηλώνει, ότι “[η ποσοτική έρευνα] χρησιμοποιεί στρατηγικές έρευνας, όπως πειράματα και μελέτες και συλλέγει τα δεδομένα με προκαθορισμένα μέσα που παράγουν στατιστικά δεδομένα”.

Πολλές φορές είναι χρήσιμο και ζωτικής σημασίας να αναλυθούν οι διαφορές μεταξύ ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας γιατί πολλές από αυτές είναι έντονα διαφορετικές, και έτσι οι σημαντικότερες διαφορές έχουν ως εξής:

- Ο κύριος σκοπός της ποιοτικής έρευνας είναι η κατανόηση και η ερμηνεία των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, ενώ η ποσοτική ασχολείται με τον έλεγχο της υπόθεσης, την εξέταση της αιτίας και του αποτελέσματος, καθώς και την πρόβλεψη.
- Η Fraser Health Authority (2011, σελ. 6) βλέπει την ποσοτική έρευνα ως “έρευνα που βασίζεται στην παραδοσιακή επιστημονική έρευνα που παράγει αριθμητικά δεδομένα και συνήθως επιδιώκει να δημιουργήσει αιτιώδεις σχέσεις (ή συσχέτιση) μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών, χρησιμοποιώντας στατιστικές μεθόδους για τον έλεγχο της ισχύος και τη σημασία των σχέσεων”.
- Οι Gelo, et al. (2008, σελ. 268) υποστηρίζουν, ότι “οι προσεγγίσεις ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας διαφέρουν σαφώς ως προς τον τρόπο συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων. Η ποσοτική έρευνα απαιτεί την αναγωγή των φαινομένων σε αριθμητικές τιμές για να πραγματοποιηθεί η στατιστική ανάλυση. Αντίθετα, η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων σε μη αριθμητική μορφή”.
- Στην ποσοτική έρευνα, οι μεταβλητές είναι πολύ ουσιαστικές γιατί είναι το φαινόμενο που ταξινομείται και ποσοτικοποιείται, ενώ στην ποιοτική δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο.

Όσον αφορά την επιλογή των ερωτήσεων κλειστού τύπου με τη χρήση της πενταβάθμιας κλίμακας Likert στην παρούσα περίπτωση, αυτή έγινε επειδή αυτού του είδους τα ερωτήματα παρουσιάζουν πολλά και διάφορα πλεονεκτήματα, τα σημαντικότερα εκ των οποίων είναι: η ακριβής και χωρίς παρεκκλίσεις καταγραφή των απόψεων ή των αντιλήψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο σύντομος χρόνος συλλογής και επεξεργασίας των αποτελεσμάτων, η ενεργοποίηση του αυθορμητισμού και της ειλικρίνειας των συμμετεχόντων στις απαντήσεις τους, η ευκολία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, καθώς και η εξοικονόμηση χρόνου στις απαντήσεις.

Για περισσότερο από έναν αιώνα, οι ερευνητές ενδιαφέρονται να κατανοήσουν τις ψυχολογικές διαδρομές που χαρακτηρίζουν και κατευθύνουν τις συμπεριφορές ενός ατόμου. Και στην επιδίωξή τους για καλύτερη κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι ερευνητές έχουν μετρήσει τέτοιες συμπεριφορές σε διάφορους επιστημονικούς τομείς έρευνας, όπως η ψυχολογία (Plant, 1922), η πολιτική (Buccoliero et al., 2020) και η ιατρική (Amin, 2020). Σε αυτό το πλαίσιο, μπορεί κανείς να χρησιμοποιήσει ερωτήσεις ανοιχτού ή κλειστού τύπου για τη μέτρηση αυτών των συμπεριφορών. Όμως, οι ερευνητές έχουν, εδώ και πολύ καιρό, διχαστεί σχετικά με το ποιες από αυτές είναι καταλληλότερες για τη μέτρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Καθοδηγούμενη λοιπόν η πλειοψηφία των ερευνητών κυρίως από την ευκολία, λόγω της απλούστερης διαδικασίας για τους ερωτηθέντες, αναλυτές και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, καθώς και για μια πιο γρήγορη λειτουργία (Bowling, 2005), αποφάσισε να χρησιμοποιήσει ερωτήσεις κλειστού τύπου για τη μέτρηση στάσεων και συμπεριφορών. Σε αυτό φυσικά συνέβαλε και ο επιπλέον απαιτούμενος χρόνος, για τη συμπλήρωση του αντίστοιχου ερωτηματολογίου και την εξαγωγή συμπερασμάτων, από έρευνες με ανοιχτού τύπου ερωτήματα (Krosnick, 2018).

Στην έρευνα με ερωτήσεις κλειστού τύπου συνήθως παρουσιάζεται στους ερωτηθέντες ένα σύνολο δηλώσεων που περιγράφουν στάσεις/συμπεριφορές, όπως και μια κλίμακα. Και αυτοί θα πρέπει να απαντήσουν επιλέγοντας εκείνα τα σημεία στην κλίμακα τα οποία αντιπροσωπεύουν καλύτερα τη στάση/συμπεριφορά τους. Αυτές οι κλίμακες μπορεί να είναι διπολικές (π.χ. μια κλίμακα 5 βαθμών που κυμαίνεται μεταξύ “Διαφωνώ απόλυτα” και “Συμφωνώ απόλυτα”) ή μονοπολικές (π.χ. μια κλίμακα 5 βαθμών που κυμαίνεται μεταξύ “Καθόλου ικανοποιημένος” και “Εξαιρετικά ικανοποιημένος”). Η πρώτη βασίζεται στην ιδέα ότι οι στάσεις είναι διπολικές κατασκευές, ενώ η δεύτερη υποθέτει μια μονοπολική κατασκευή που μετρά μόνο την ένταση της στάσης (Krosnick & Fabrigar, 1997).

Έτσι, ο ερευνητής θα πρέπει να αποφασίσει προσεκτικά για τον τύπο της κλίμακας (μονοπολική/διπολική), το μήκος, την επισήμανση, τη συμπερίληψη ή μη των μεσαίων σημείων, κ.λπ., πριν χρησιμοποιήσει την κλίμακα, πράγματα τα οποία εξακολουθούν ακόμα να αποτελούν αντικείμενο έντονης συζήτησης μεταξύ των ερευνητών (Krosnick & Fabrigar, 1997). Και αυτό γιατί π.χ. ο αποκλεισμός της μεσαίας (ουδέτερης) επιλογής μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του αριθμού των ερωτηθέντων που επιλέγουν τη μεσαία επιλογή (Bowling, 2005) και έτσι να αποφευχθεί η μεροληψία της κοινωνικής επιθυμίας, δηλαδή, οι ερωτηθέντες να επιλέγουν απαντήσεις που τους κάνουν να φαίνονται καλοί στα μάτια των ερευνητών και αναλυτών (Garland, 1991).

Αντίθετα, η ανοιχτή προσέγγιση επιτρέπει στους ερωτηθέντες να εκφράσουν τις στάσεις τους ελεύθερα και με τα δικά τους λόγια και επίσης, τους ενθαρρύνει να είναι εκφραστικοί χωρίς να είναι προκατειλημμένοι ή δεσμευμένοι σε κλειστές εναλλακτικές (Converse, 1984), μειώνοντας έτσι το γνωστικό φόρτο των ερωτηθέντων. Αυτά τα χαρακτηριστικά καθιστούν επίσης τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου αρκετά αποτελεσματικές κατά τη μέτρηση της γνώσης, ενώ παράγουν πιο αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα (Krosnick & Presser, 2010). Οι επικριτές βέβαια της ανοιχτής προσέγγισης συχνά υποστηρίζουν ότι αυτού του είδους οι ερωτήσεις μετρούν απλώς την ικανότητα να διατυπώνουν μια απάντηση και όχι τη συμπεριφορά/στάση (Stanga & Sheffield, 1987). Επιπλέον, ενώ σχεδιάζουν μια ερώτηση ανοιχτού τύπου, οι ερευνητές θα πρέπει να σχεδιάζουν προσεκτικά το χώρο για την απάντηση και να παρέχουν αυτονόητες οδηγίες, καθώς αυτές μπορούν να επηρεάσουν τη διάρκεια και την ποιότητα των απαντήσεων (Smyth et al., 2009). Επίσης, οι έρευνες ανοιχτού τύπου συνδέονται με υψηλότερο κόστος, συχνή ασάφεια στις απαντήσεις (Krosnick, 2018), υψηλότερο ποσοστό μη ανταπόκρισης (Holland & Christian, 2009), όπως και μικρές ή μεγάλες παύσεις ή διαλλείματα στην έρευνα (Peytchev, 2009).

Τέλος, οι ερωτήσεις των προαναφερθέντων ερωτηματολογίων της παρούσας ποσοτικής έρευνας ήταν τυποποιημένες (επιλογή και χρήση κατάλληλων δομημένων ερωτηματολογίων με ερωτήσεις κλειστού τύπου, όπου η αξιολόγηση έγινε σε 5βάθμιες κλίμακες τύπου Likert, με διαβάθμιση από το 1 έως το 5), και γι' αυτόν τον λόγο δεν επιδέχονταν κάποια αλλαγή, αφαίρεση ή τροποποίηση. Έτσι δεν έγινε κάποια πιλοτική εφαρμογή των ερωτηματολογίων σε ένα μικρό αριθμό συμμετεχόντων, ώστε αυτοί να κάνουν τις παρατηρήσεις ή να λύσουν τις απορίες τους, και στη συνέχεια, εκ μέρους του ερευνητή, να γίνουν πιθανές βελτιώσεις, επαναδιατυπώσεις ή διορθώσεις κάποιων εκ των ερωτημάτων ώστε να γίνουν πιο κατανοητά, λειτουργικά και πρακτικά. Αντ' αυτού, κατά την αποστολή των ερωτηματολογίων αυτά

συνοδευτήκα από μια διευκρινιστική επιστολή, η οποία περιείχε το τηλέφωνο και το email του ερευνητή και με αυτόν τον τρόπο οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να λύσουν οποιαδήποτε απορία τους, να κάνουν τις προτάσεις τους ή να πάρουν απάντηση σε κάθε ερώτημά τους.

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, τα κλειστού τύπου ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στους συμμετέχοντες της έρευνας, οι οποίοι ήταν εργαζόμενοι σε κοινωνικές υπηρεσίες διαφόρων περιοχών ανά την Ελλάδα, μέσω του λογισμικού διαχείρισης ερευνών 'Google Forms', το οποίο είναι πολύ λειτουργικό και προσφέρει λεπτομερή ανάλυση των απαντήσεων των ερωτώμενων σε πραγματικό χρόνο. Σημειωτέον, ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα μπορούσαν να επιλέξουν μόνο μία απάντηση για την κάθε ερώτηση, η οποία θα ήταν και η πιο αντιπροσωπευτική για τους ίδιους. Από το σύνολο των ερωτηματολογίων που παραλήφθηκαν, δεν εντοπίστηκε κάποιο ερωτηματολόγιο που να έχει σημαντικές ελλείψεις ώστε να αποκλειστεί από το σύνολο των έγκυρων ερωτηματολογίων. Τέλος, σύμφωνα με αυτή την τακτική δεν υπήρξε κανένα πρόβλημα με την αποστολή, λήψη και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από τους συμμετέχοντες σε αυτή την έρευνα.

4.3 Έλεγχος των στοιχείων

Όταν αναφερόμαστε στον 'ποιοτικό έλεγχο' των ερευνητικών στοιχείων/δεδομένων που παραλήφθηκαν από τους συμμετέχοντες μετά τη διεξαγωγή μιας έρευνας, εννοούμε τις συνολικές προσπάθειες τις διαδικασίες που εφαρμόζουν οι ερευνητές ώστε να διασφαλίσουν την ποιότητα και την ακρίβεια των δεδομένων που συλλέγονται χρησιμοποιώντας τις μεθοδολογίες που έχουν επιλεγεί για μια συγκεκριμένη μελέτη. Οι προσπάθειες ποιοτικού ελέγχου ποικίλλουν από μελέτη σε μελέτη και μπορούν να εφαρμοστούν σε ερωτηματολόγια και στα ηλεκτρονικά προγράμματα που τα ελέγχουν, σε συστήματα διαχείρισης δειγμάτων για να διασφαλιστεί η σωστή επεξεργασία των υποθέσεων, στην παρακολούθηση της κατάλληλης συμπεριφοράς του συνεντευκτή, αλλά και σε άλλες πτυχές ποιοτικού ελέγχου της διαδικασίας της έρευνας, πράγματα δηλαδή που θα μπορούσαν τελικά να επηρεάσουν την ποιότητα των δεδομένων και συνεπώς τα αποτελέσματα της έρευνας.

Ακόμα, ο ποιοτικός έλεγχος των ερευνητικών δεδομένων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος όλης της έρευνας και πραγματοποιείται σε διάφορα στάδια, όπως: κατά τη συλλογή δεδομένων, την εισαγωγή ή την ψηφιοποίησή τους, καθώς και τον έλεγχό τους. Επομένως, είναι σημαντικό να αναπτυχθούν κατάλληλες διαδικασίες πριν ξεκινήσει η συλλογή δεδομένων. Η

δε συμπερίληψη πληροφοριών για την ποιότητα των δεδομένων θα διασφαλίσει, ότι όλα τα μέλη της ερευνητικής ομάδας τηρούν τα πρότυπα και τις διαδικασίες καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.

Επομένως, ξεκινώντας από το στάδιο της συλλογής δεδομένων σε μια έρευνα, θα μπορούσαμε να δούμε τα διάφορα βήματα που ακολουθούν για τα πιο κάτω βασικά στάδια, δηλαδή, από τη συλλογή των δεδομένων μέχρι και τον τελικό έλεγχο τους από τον ερευνητή:

1) Το πρώτο στάδιο της 'Συλλογής δεδομένων' μπορεί να περιλαμβάνει διαδικασίες όπως:

- Ρύθμιση των οργάνων για τον έλεγχο της ακρίβειας, της μεροληψίας ή/και της κλίμακας μέτρησης,
- Λήψη πολλαπλών μετρήσεων, παρατηρήσεων ή δειγμάτων,
- Έλεγχος της αξιοπιστίας του αρχείου,
- Χρήση τυποποιημένων μεθόδων και πρωτοκόλλων για τη λήψη παρατηρήσεων,
- Χρήση λογισμικού επαλήθευση της συνέπειας των απαντήσεων, επιβεβαίωση ή μη απαντήσεων σε σχέση με προηγούμενες, και ανίχνευση μη αποδεκτών απαντήσεων.

2) Το δεύτερο στάδιο της 'Ψηφιοποίησης και εισαγωγής δεδομένων' μπορεί να περιλαμβάνει διαδικασίες όπως:

- Ρύθμιση κανόνων επικύρωσης ή μάσκες εισαγωγής σε λογισμικό εισαγωγής δεδομένων,
- Χρήση οθονών εισαγωγής δεδομένων,
- Λεπτομερής επισήμανση των ονομάτων μεταβλητών και εγγραφών για αποφυγή σύγχυσης,
- Σχεδιασμός μιας δομής βάσης δεδομένων που έχει κατασκευαστεί ειδικά για την οργάνωση δεδομένων και αρχείων δεδομένων,
- Συνοδευτικές σημειώσεις και τεκμηρίωση σχετικά με τα δεδομένα.

2) Το τρίτο στάδιο του 'Ελέγχου δεδομένων' μπορεί να περιλαμβάνει διαδικασίες όπως:

- Υποβολή δεδομένων σε επεξεργασία, καθαρισμό, επαλήθευση, διασταύρωση και επικύρωση,
- Έλεγχος πληρότητας δεδομένων,
- Επαλήθευση τυχαίων δειγμάτων των ψηφιακών δεδομένων έναντι των αρχικών δεδομένων,
- Στατιστικές αναλύσεις όπως συχνότητες, μέσοι όροι, εύρη ή ομαδοποίηση για τον εντοπισμό σφαλμάτων και ανώμαλων τιμών,

- Διόρθωση σφαλμάτων που έγιναν κατά τη μεταγραφή.

Στην παρούσα έρευνα, ύστερα από τη διανομή, παραλαβή, συμπλήρωση και αποστολή των ολοκληρωμένων (απαντημένων) ερωτηματολογίων προς τον ερευνητή, ακολούθησε ο έλεγχος όλων των δεδομένων από αυτόν, για τυχόν ελλείψεις, ανακρίβειες, για το αν υπάρχουν κάποια κενά, και γενικότερα για την συνολική ποιότητά τους. Και επίσης, για την ευκολία στην μετέπειτα επεξεργασία τους, ακολούθησε η ανάλογη ομαδοποίησή τους σε κατηγορίες, οι οποίες θα βοηθούσαν στην μετέπειτα διαδικασία και πορεία της έρευνας.

4.4 Στατιστική Ανάλυση

Για την ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων της παρούσας έρευνας εφαρμόστηκε αρχικά περιγραφική στατιστική ανάλυση. Οι ποιοτικές παρουσιάζονται με τις απόλυτες και σχετικές συχνότητες, ενώ οι ποιοτικές με μέση τιμή, με τυπική απόκλιση, διάμεση τιμή και ενδοτεταρτημοριακό εύρος. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε έλεγχος εσωτερικής συνέπειας με το δείκτη 'α' του Cronbach. Επίσης, πριν από την εφαρμογή στατιστικών δοκιμασιών εφαρμόστηκε έλεγχος κατανομής κανονικότητας, τόσο στο σύνολο όσο και ανά ομάδα, των μεταβλητών με τη δοκιμασία Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk. Καθώς οι μεταβλητές δεν κατανέμονται κανονικά, εφαρμόστηκαν μη παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι Mann-Whitney και Kruskal-Wallis για να διαπιστωθούν οι διαφορές και οι επιδράσεις από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αλλά και η Spearman Correlation για να διαπιστωθεί η συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων. Όλοι οι στατιστικοί έλεγχοι πραγματοποιήθηκαν με το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics για Windows, Version 25, ενώ το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε στο 5% ($\alpha = 0.05$).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Περιγραφή δείγματος - Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα 5.1, που παρουσιάζονται οι απόλυτες και σχετικές συχνότητες των δημογραφικών χαρακτηριστικών, παρατηρούμε ότι η πλειονότητα, το 57% των συμμετεχόντων στη μελέτη μας είναι γυναίκες. Επίσης στην κατανομή της ηλικίας διαπιστώνεται ότι οι ελάχιστες συχνότητες είναι στην κατηγορία 21 έως 30 (13%) και ειδικότερα στην κατηγορία άνω από 60 ετών (6%).

	N	%
Φύλο		
Άνδρας	54	43%
Γυναίκα	73	57%
Ηλικία (Ετη)		
21 - 30	16	13%
31 - 40	29	23%
41 - 50	37	29%
51 - 60	37	29%
> 60	8	6%
Οικογενειακή κατάσταση		
Άγαμος/η	29	23%
Έγγαμος/η	71	56%
Διαζευγμένος/ η	24	19%
Χήρος/α	3	2%
Έτη προϋπηρεσίας		
<10	42	33%
11-20	25	20%
21 - 30	33	26%
31 - 35	25	20%
> 35	2	2%
Τίτλος σπουδών		
Γ' Λυκείου	22	17%
Πανεπιστήμιο	72	57%
MSc	31	24%
PhD	2	2%

Πίνακας 5.1: Απόλυτες και σχετικές συχνότητες δημογραφικών χαρακτηριστικών

Όσον αφορά την οικογενειακή τους κατάσταση η πλειονότητα είναι έγγαμοι (56%), ενώ σχεδόν στα ίδια ποσοστά είναι οι άγαμοι και οι διαζευγμένοι 23% και 19% αντίστοιχα. Παρατηρώντας τα έτη προϋπηρεσίας διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα, το 1/3 των

συμμετεχόντων, έχουν προϋπηρεσία λιγότερο από τα 10 έτη. Οι υπόλοιπες κατηγορίες έχουν περίπου ίσες κατανομές, εκτός από την κατηγορία άνω των 35 ετών όπου υπάρχουν μόνο 2 άτομα. Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, η πλειονότητα των συμμετεχόντων στη μελέτη μας είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (57%), το 17% είναι απόφοιτοι λυκείου, ενώ το 24% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και το 2% είναι κάτοχοι διδακτορικού.

5.2 Έλεγχος εσωτερικής συνέπειας ερωτηματολογίων

Στα αποτελέσματα του επόμενου πίνακα διαπιστώνεται η υψηλή τιμή του δείκτη 'α', τόσο στο σύνολο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όσο στις επιμέρους διαστάσεις.

	Alpha	Mean	SD	ITC	AiID
Μετασχηματιστική Ηγεσία	0,950				
Εξιδανικευμένη επιρροή	0,824				
Item 10		3,56	0,85	0,62 2	0,791
Item 18		3,54	0,99	0,72 7	0,740
Item 21		3,52	0,98	0,79 2	0,707
Item 25		3,67	0,92	0,47 3	0,853
Εξιδανικευμένη συμπεριφορά	0,744				
Item 6		3,27	0,99	0,28 2	0,814
Item 14		3,65	0,96	0,65 8	0,619
Item 23		3,51	1,10	0,64 8	0,616
Item 34		3,69	1,00	0,59 7	0,651
Εμπυχωτική κινητοποίηση	0,925				
Item 9		3,66	0,96	0,75 1	0,926
Item 13		3,78	1,06	0,83 0	0,901
Item 26		3,67	1,09	0,88 2	0,883
Item 36		3,87	1,00	0,84 6	0,896
Διανοητική διέγερση	0,889				
Item 2		3,45	1,01	0,61 6	0,906
Item 8		3,34	1,03	0,80 7	0,838

Item 30	3,20	1,09	0,80 0	0,840
Item 32	3,16	1,09	0,81 0	0,836
Εξατομικευμένη εξέταση	0,878			
Item 15	3,37	1,17	0,70 4	0,856
Item 19	3,09	1,13	0,75 4	0,836
Item 29	2,86	1,14	0,73 6	0,843
Item 31	3,17	1,12	0,75 1	0,837

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **ITC:** συσχέτιση αντικειμένου με τη συνολική ενότητα,
AiID: Cronbach's Alpha με διαγραφή του αντικειμένου

Πίνακας 5.2: Έλεγχος εσωτερικής συνέπειας της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Όλες οι διαστάσεις έχουν συντελεστή εσωτερικής συνέπειας πάνω 0,8 που θεωρείται ικανοποιητικός, με εξαίρεση τη διάσταση της 'εξιδανικευμένης συμπεριφοράς' όπου θα μπορούσε να βελτιωθεί περισσότερο, από το 0,744 να γίνει 0,814, αφαιρώντας την 6^η ερώτηση η οποία έχει χαμηλή συσχέτιση με το σύνολο της διάστασης.

Στην ενότητα 'Συναλλακτική ηγεσία' διαπιστώνεται η υψηλή τιμή του δείκτη $\alpha = 0,825$ και όλες οι ερωτήσεις έχουν υψηλή συσχέτιση με το σύνολο της διάστασης.

	Alpha	Mean	SD	ITC	AiID
Συναλλακτική Ηγεσία*	0,825				
Έκτακτη ανταμοιβή	0,880				
Item 1		3,02	1,12	0,79 4	0,824
Item 11		3,52	1,06	0,71 3	0,856
Item 16		3,43	1,17	0,77 0	0,834
Item 35		3,5	1,07	0,68 5	0,866
Ενεργητική διαχείριση	0,757				
Item 4		3,46	1,02	0,50 8	0,725
Item 22		3,28	1,08	0,65 8	0,638
Item 24		3,64	0,93	0,60 8	0,674
Item 27		3,49	1,02	0,45 6	0,753
Παθητική διαχείριση	0,802				
Item 3		2,55	1,25	0,62	0,748

Item 12	2,41	1,25	0,48 8	0,812
Item 17	2,41	1,34	0,66 9	0,726
Item 20	1,86	1,22	0,69 1	0,717

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **ITC:** συσχέτιση αντικειμένου με τη συνολική ενότητα, **AiID:** Cronbach's Alpha με διαγραφή του αντικειμένου

* Υπολογισμός με αντιστροφή των ερωτήσεων της ενότητας «Παθητική διαχείριση»

Πίνακας 5.3: Έλεγχος εσωτερικής συνέπειας της συναλλακτικής ηγεσίας

Η ενότητα της παθητικής/προς αποφυγή ηγεσίας έχει δείκτη $\alpha = 0.942$ και όλες οι ερωτήσεις έχουν υψηλή συσχέτιση με το σύνολο της ενότητας.

	Alpha	Mean	SD	ITC	AiID
Laissez-faire leadership	0,942				
Παθητική/Προς Αποφυγή Ηγεσία	0,942				
Item 5		1,89	1,23	0,83 5	0,934
Item 7		1,81	1,21	0,90 4	0,911
Item 28		1,91	1,17	0,89 2	0,915
Item 33		1,98	1,16	0,82	0,938

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **ITC:** συσχέτιση αντικειμένου με τη συνολική ενότητα, **AiID:** Cronbach's Alpha με διαγραφή του αντικειμένου

Πίνακας 5.4: Έλεγχος εσωτερικής συνέπειας της παθητικής ηγεσίας

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα του ελέγχου της εσωτερικής συνέπειας για τους τρεις βασικούς παράγοντες για την καλύτερη κατανόηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού σε σχέση με τα στυλ ηγεσίας, διαπιστώνεται η πολύ υψηλή τιμή του δείκτη $\alpha = 0,939$. Επίσης σε όλες τις επιμέρους διαστάσεις η τιμή του δείκτη είναι πάνω από 0,85 και όλες οι ερωτήσεις έχουν υψηλή συσχέτιση με τη συνολική διάσταση.

	Alpha	Mean	SD	ITC	AiID
Τρεις (3) βασικοί παράγοντες για την καλύτερη κατανόηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού σε σχέση με τα στυλ ηγεσίας	0,939				
Πρόσθετη προσπάθεια	0,863				
Item 39		3,09	1,11	0,61 6	0,91 7
Item 42		3,15	1,11	0,82 3	0,72 8
Item 44		3,19	1,13	0,79 1	0,75 8

Αποτελεσματικότητα	0,886				
Item 37	3,44	1,01	0,81 4	0,82 9	
Item 40	3,37	1,05	0,76 3	0,84 9	
Item 43	3,68	0,98	0,83 5	0,82 2	
Item 45	3,76	1,04	0,60 5	0,90 8	
Ικανοποίηση/Ευχαρίστηση	0,876				
Item 38	3,52	0,99	0,78	-	
Item 41	3,91	1,05	0,78	-	

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **ITC:** συσχέτιση αντικειμένου με τη συνολική ενότητα,
AIID: Cronbach's Alpha με διαγραφή του αντικειμένου

Πίνακας 5.5: Έλεγχος εσωτερικής συνέπειας παραγόντων κατανόησης της αποτελεσματικότητας σε σχέση με το στυλ ηγεσίας

Από τα στοιχεία του επόμενου πίνακα που παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ελέγχου εσωτερικής συνέπειας του ερωτηματολογίου “Job Satisfaction Index & Minnesota Satisfaction Questionnaire”, διαπιστώνεται ότι έχουμε πολύ ικανοποιητική τιμή του δείκτη ‘α’ του Cronbach στο σύνολο του ερωτηματολογίου $\alpha = 0,949$, καθώς και στις δύο επιμέρους διαστάσεις, “Αυτονομία & περιθώρια δράσης εργασιών” και “Ικανοποίηση – ενδυνάμωση από την ηγεσία” $\alpha = 0,820$ και $\alpha = 0,957$ αντίστοιχα. Βέβαια θα μπορούσε να υπάρξει μια μικρή βελτίωση του δείκτη της διάστασης “Αυτονομία & περιθώρια δράσης εργασιών”, από 0,820 σε 0,826, αφαιρώντας από την ανάλυση την 1^η ερώτηση που έχει χαμηλό συντελεστή συσχέτισης.

	Alpha	Mean	SD	ITC	AiID
Job Satisfaction Index & Minnesota Satisfaction Questionnaire	0,949				
Αυτονομία & περιθώρια δράσης εργασιών	0,820				
Item 1		3,27	0,79	0,351	0,826
Item 2		3,21	0,88	0,583	0,793
Item 3		3,15	0,94	0,623	0,785
Item 4		3,61	0,97	0,526	0,802
Item 5		2,99	0,90	0,580	0,793
Item 6		3,61	1,02	0,550	0,798
Item 7		3,54	1,02	0,709	0,768
Ικανοποίηση – ενδυνάμωση από την ηγεσία	0,957				
Item 8		3,24	0,94	0,753	0,955
Item 9		3,28	0,98	0,839	0,952
Item 10		2,8	1,01	0,739	0,956
Item 11		2,76	0,99	0,854	0,951
Item 12		3,47	1,10	0,744	0,956
Item 13		3,09	1,06	0,868	0,95
Item 14		2,98	1,12	0,863	0,951
Item 15		2,84	0,99	0,817	0,953
Item 16		2,88	1,05	0,846	0,951
Item 17		3,09	1,10	0,807	0,953

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **ITC:** συσχέτιση αντικειμένου με τη συνολική ενότητα, **AiID:** Cronbach's Alpha με διαγραφή του αντικειμένου

Πίνακας 5.6: Έλεγχος εσωτερικής συνέπειας δεικτών ικανοποίησης MSQ

5.3 Ανάλυση ερωτηματολογίου για τη διερεύνηση διευθυντικού-ηγετικού στυλ

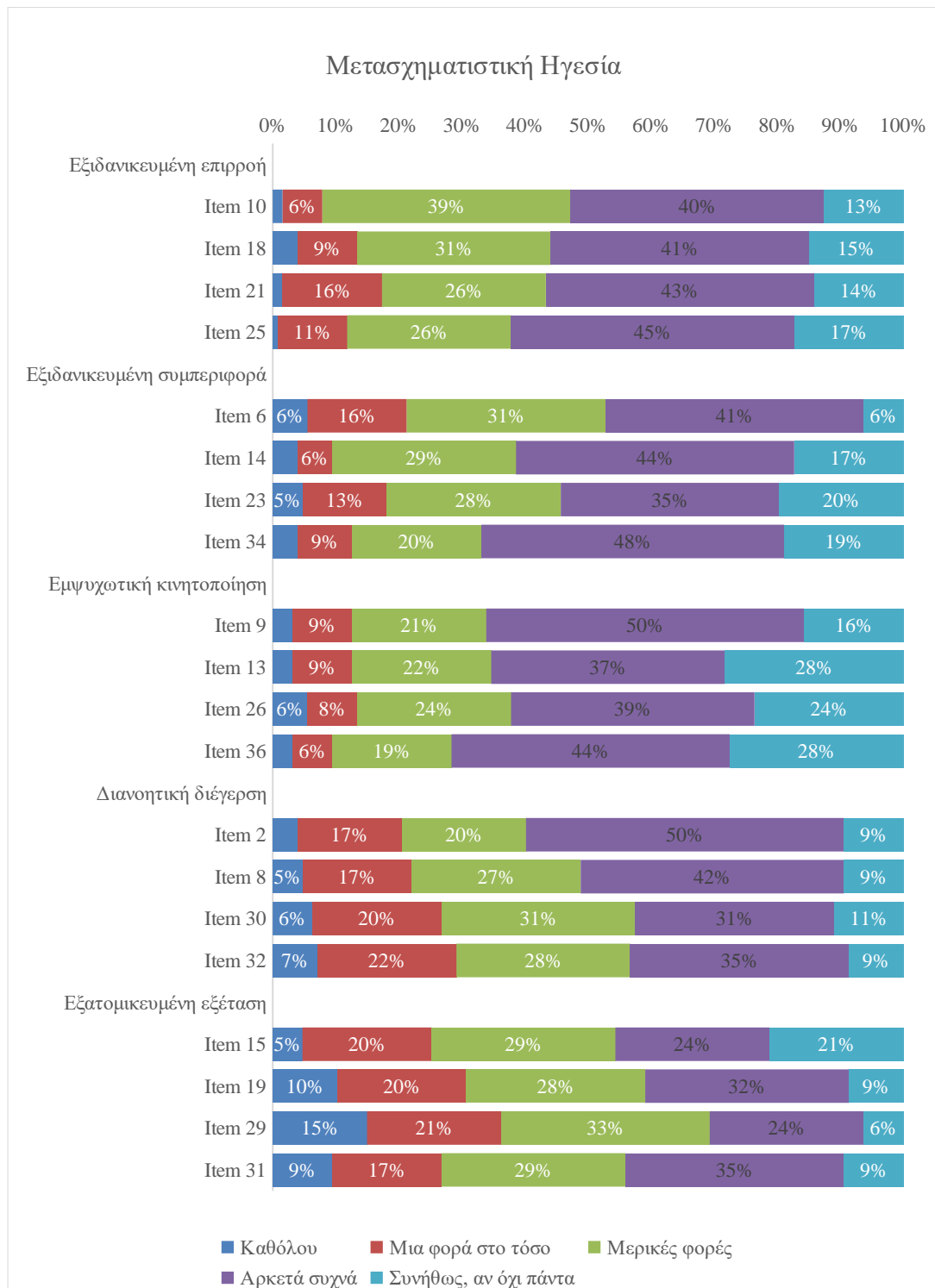
Στον επόμενο πίνακα που παρουσιάζονται ορισμένα μέτρα θέσης και διασποράς (μέση τιμή, τυπική απόκλιση, διάμεση τιμή και ενδοτεταρτημοριακό εύρος) των απαντήσεων της ενότητας για τη μετασχηματιστική ηγεσία, διαπιστώνεται ότι οι τιμές είναι μεταξύ 3 και 4 όπου αντιστοιχούν στις επιλογές ‘μερικές φορές’ και ‘αρκετά συχνά’. Αυτό φαίνεται και από το ραβδόγραμμα που μας δείχνει τη συχνότητα των απαντήσεων. Επίσης σε ορισμένες ερωτήσεις υπάρχει και υψηλή συχνότητα στην επιλογή 5: ‘Συνήθως, αν όχι πάντα’.

	Κλίμακα	Mean (SD)	Median [Q1 - Q3]	Ραβδόγραμμα
Εξιδανικευμένη επιρροή				
10 Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	1-5	3,56 ± 0,85	4 [3 - 4]	
18 Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	1-5	3,54 ± 0,99	4 [3 - 4]	
21 Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	1-5	3,52 ± 0,98	4 [3 - 4]	
25 Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	1-5	3,67 ± 0,92	4 [3 - 4]	
Εξιδανικευμένη συμπεριφορά				
6 Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	1-5	3,27 ± 0,99	3 [3 - 4]	
14 Ιεραρχεί τη σπουδαιότητα των πραγμάτων έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	1-5	3,65 ± 0,96	4 [3 - 4]	
23 Σκέπτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	1-5	3,51 ± 1,1	4 [3 - 4]	
34 Δίνει έμφαση στο κατά πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	1-5	3,69 ± 1	4 [3 - 4]	
Εμψυχωτική κινητοποίηση				
9 Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	1-5	3,66 ± 0,96	4 [3 - 4]	
13 Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	1-5	3,78 ± 1,06	4 [3 - 5]	
26 Προβάλλει ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον της κοινωνικής υπηρεσίας.	1-5	3,67 ± 1,09	4 [3 - 4]	
36 Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	1-5	3,87 ± 1	4 [3 - 5]	
Διανοητική διέγερση				
2 Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα & αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	1-5	3,45 ± 1,01	4 [3 - 4]	
8 Αναζητά διαφορετικές απόψεις - οπτικές κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	1-5	3,34 ± 1,03	4 [3 - 4]	
30 Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	1-5	3,2 ± 1,09	3 [2 - 4]	
32 Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	1-5	3,16 ± 1,09	3 [2 - 4]	
Εξατομικευμένη εξέταση				
15 Αφιερώνει χρόνο στο να ενημερώνει ή / και να καθοδηγεί τους υφισταμένους του στις δουλειές τους.	1-5	3,37 ± 1,17	3 [2 - 4]	
19 Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	1-5	3,09 ± 1,13	3 [2 - 4]	
29 Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	1-5	2,86 ± 1,14	3 [2 - 4]	
31 Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.	1-5	3,17 ± 1,12	3 [2 - 4]	

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **Median:** Διάμεση τιμή, **Q1 - Q3:** 1ο και 3ο τεταρτημόριο [Ενδοτεταρτημοριακό εύρος]

Πίνακας 5.7: Κατανομή απαντήσεων για τη μετασηματιστική ηγεσία

Μία πιο σαφή εικόνα της κατανομής των απαντήσεων μας δίνει το παρακάτω διάγραμμα όπου διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα των απαντήσεων σε όλες τις ερωτήσεις κυμαίνεται μεταξύ ‘αρκετά συχνά’ και ‘συνήθως, αν όχι πάντα’, που συγκεντρώνουν συνολικά ποσοστά από 45% έως και 65%.



Διάγραμμα 5.1: Κατανομή απαντήσεων για τη μετασχηματιστική ηγεσία

Στις ίδιες μέσες και διάμεσες τιμές είναι και οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις διαστάσεις ‘έκτακτη ανταμοιβή’ και ‘ενεργητική διαχείριση’ της ενότητας για τη συναλλακτική ηγεσία. Ενώ η διάσταση ‘παθητική διαχείριση’, όπου οι ερωτήσεις έχουν αρνητικό προσανατολισμό, διαπιστώνεται ότι οι συχνότερες απαντήσεις είναι στον κωδικό 1 που αντιστοιχεί στο ‘καθόλου’. Οι μέσες τιμές αντιστοιχούν περίπου στο ‘μία φορά στο τόσο’. Ειδικότερα στην 20^η ερώτηση “Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση” η πλειονότητα των απαντήσεων είναι στην επιλογή ‘καθόλου’.

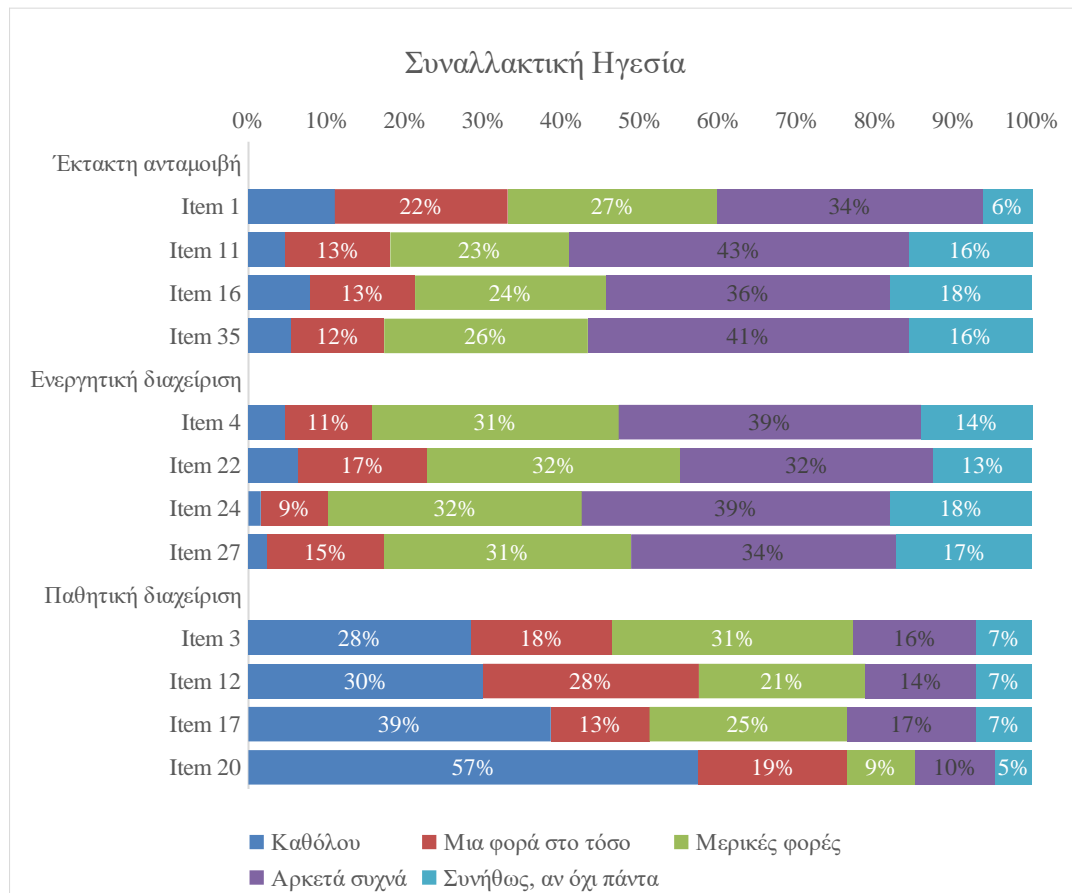
	Κλίμακα	Mean (SD)	Median [Q1 - Q3]	Ραβδόγραμμα
Έκτακτη ανταμοιβή				
1 Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	1-5	3,02 ± 1,12	3 [2 - 4]	
11 Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος/η για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	1-5	3,52 ± 1,06	4 [3 - 4]	
16 Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα αναμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	1-5	3,43 ± 1,17	4 [3 - 4]	
35 Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.	1-5	3,5 ± 1,07	4 [3 - 4]	
Ενεργητική διαχείριση				
4 Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από πρότυπα.	1-5	3,46 ± 1,02	4 [3 - 4]	
22 Επικεντρώνει την προσοχή του αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	1-5	3,28 ± 1,08	3 [3 - 4]	
24 Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	1-5	3,64 ± 0,93	4 [3 - 4]	
27 Μου επιστά την προσοχή, όταν δεν ανταποκρίνομαι στα πρότυπα που έχουν τεθεί	1-5	3,49 ± 1,02	4 [3 - 4]	
Παθητική διαχείριση				
3 Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	1-5	2,55 ± 1,25	3 [1 - 3]	
12 Περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει.	1-5	2,41 ± 1,25	2 [1 - 3]	
17 Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: ‘Εάν δεν υπάρχει πρόβλημα μην παρέμβεις’	1-5	2,41 ± 1,34	2 [1 - 3]	
20 Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.	1-5	1,86 ± 1,22	1 [1 - 2]	

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **Median:** Διάμεση τιμή, **Q1 - Q3:** 1ο και 3ο τεταρτημόριο [Ενδοτεταρτημοριακό εύρος]

Πίνακας 5.8: Κατανομή απαντήσεων για τη συναλλακτική ηγεσία

Παρατηρώντας και το παρακάτω διάγραμμα, διαπιστώνουμε επίσης ότι στις δύο πρώτες διαστάσεις ‘έκτακτη ανταμοιβή’ και ‘ενεργητική διαχείριση’ η πλειονότητα των απαντήσεων των συμμετεχόντων είναι από τις επιλογές ‘μερικές φορές’ έως ‘συνήθως, αν όχι πάντα’ όπου

συγκεντρώνουν συνολικά ποσοστά περίπου 80%. Εκτός από τη διάσταση ‘παθητική διαχείριση’ όπου υπάρχει αντίθετη εικόνα καθώς οι ερωτήσεις έχουν αρνητικό προσδιορισμό.



Διάγραμμα 5.2: Κατανομή απαντήσεων για τη συναλλακτική ηγεσία

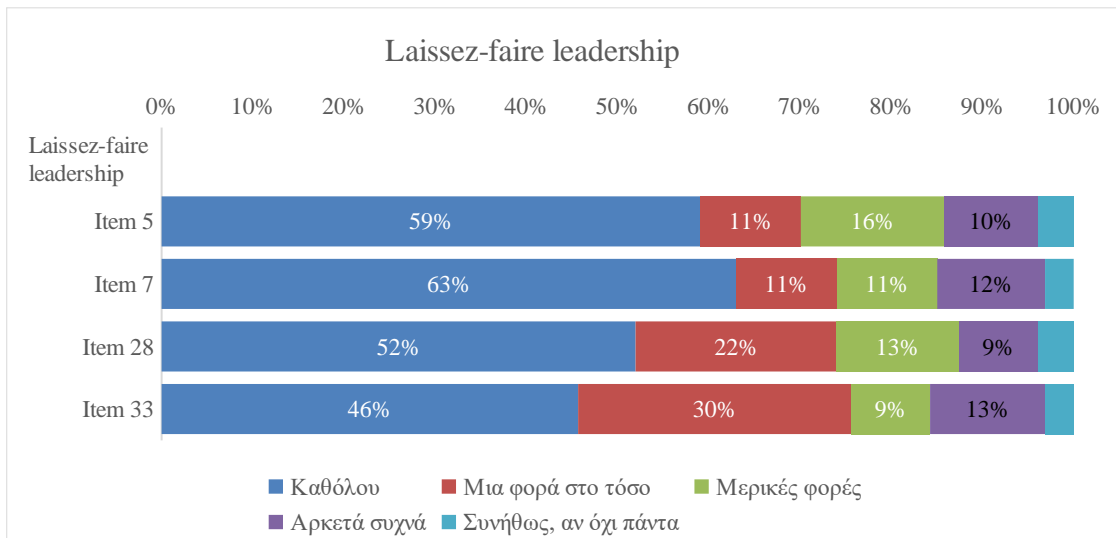
Ειδικότερα στην ενότητα για την ‘παθητική - προς αποφυγή ηγεσία’, σύμφωνα με τα παρακάτω αποτελέσματα οι συνηθέστερες απαντήσεις είναι στην επιλογή ‘καθόλου’.

	Κλίμακα	Mean (SD)	Median [Q1 - Q3]	Ραβδόγραμμα
Laissez-faire leadership				
5 Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακρίπτον σημαντικά ζητήματα.	1-5	1,89 ± 1,23	1 [1 - 3]	
7 Είναι απών/ούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη.	1-5	1,81 ± 1,21	1 [1 - 3]	
28 Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	1-5	1,91 ± 1,17	1 [1 - 3]	
33 Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.	1-5	1,98 ± 1,16	2 [1 - 2]	

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **Median:** Διάμεση τιμή,
Q1 - Q3: 1ο και 3ο τεταρτημόριο [Ενδοτεταρτημοριακό εύρος]










Πίνακας 5.9: Κατανομή απαντήσεων για την παθητική – προς αποφυγή ηγεσία

Στο επόμενο διάγραμμα 5.3 είναι εμφανείς οι επιλογές των συμμετεχόντων, όπου το ‘καθόλου’ και το ‘μία φορά στο τόσο’ συγκεντρώνουν περίπου το 70% με 75% των απαντήσεων, σε όλες τις ερωτήσεις.



Διάγραμμα 5.3: Κατανομή απαντήσεων για την παθητική – προς αποφυγή ηγεσία

Στο επόμενο πίνακα 5.10 που παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ενότητας των τριών βασικών παραγόντων για την καλύτερη κατανόηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού σε σχέση με τα στυλ ηγεσίας, παρατηρούμε ότι οι μέσες τιμές είναι μεταξύ των επιλογών ‘μερικές φορές’ έως ‘συνήθως, αν όχι πάντα’. Ειδικότερα, στη διάσταση ‘πρόσθετη προσπάθεια’, οι μισοί συμμετέχοντες απάντησαν από ‘μερικές φορές’ έως ‘συνήθως, αν όχι πάντα’. Στις επόμενες δύο διαστάσεις ‘αποτελεσματικότητα’ και ‘ικανοποίηση – ευχαρίστηση’ οι απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι περισσότερο αισιόδοξες καθώς οι μισοί έδωσαν απαντήσεις από ‘αρκετά συχνά’ έως ‘συνήθως, αν όχι πάντα’.

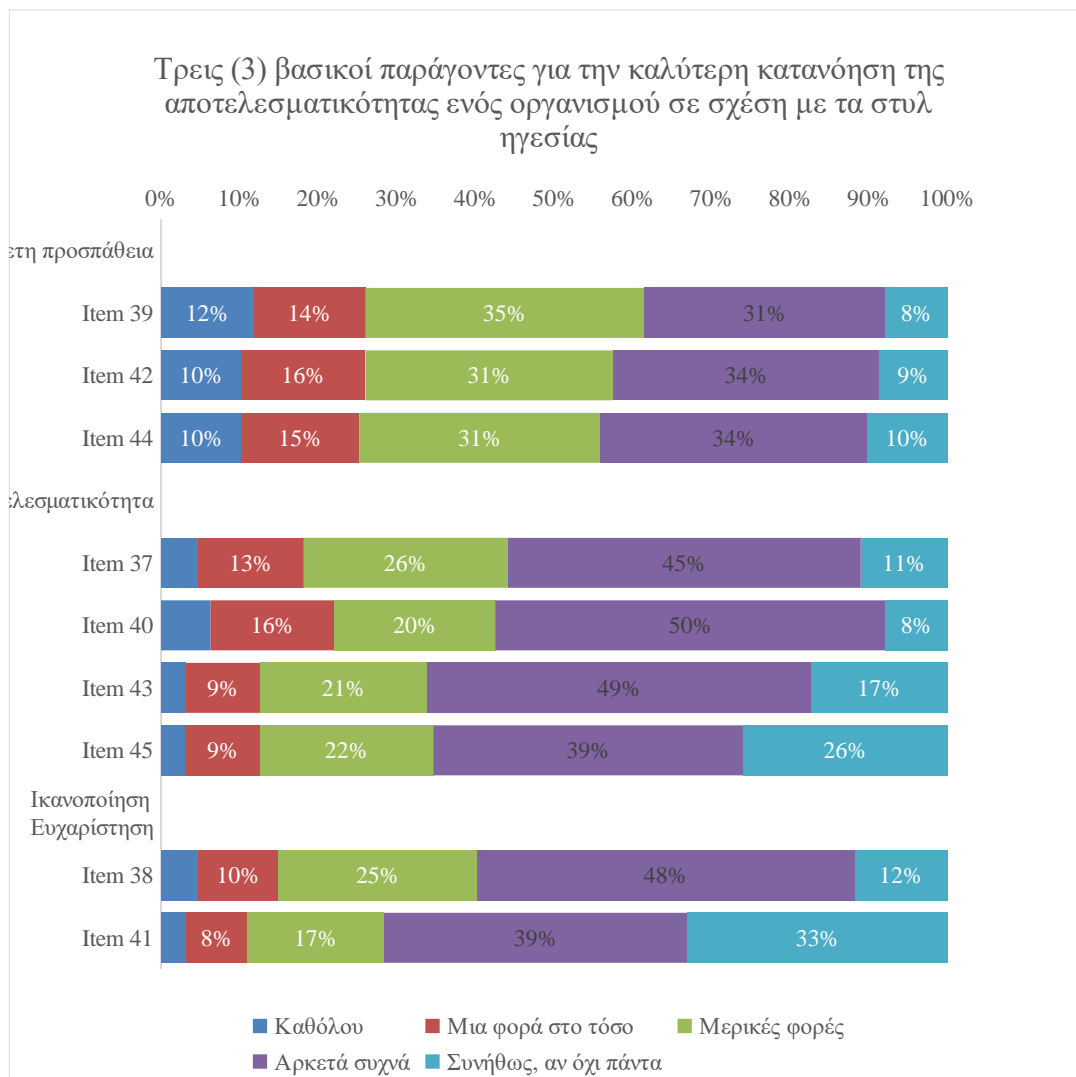
	Κλίμακα	Mean (SD)	Median [Q1 - Q3]	Ραβδόγραμμα
Πρόσθετη προσπάθεια				
39 Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα κι εγώ ο/η ίδιος/α.	1-5	3,09 ± 1,11	3 [2 - 4]	
42 Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	1-5	3,15 ± 1,11	3 [2 - 4]	
44 Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.	1-5	3,19 ± 1,13	3 [2 - 4]	
Αποτελεσματικότητα				
37 Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.	1-5	3,44 ± 1,01	4 [3 - 4]	
40 Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές.	1-5	3,37 ± 1,05	4 [3 - 4]	
43 Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας	1-5	3,68 ± 0,98	4 [3 - 4]	
45 Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	1-5	3,76 ± 1,04	4 [3 - 5]	
Ικανοποίηση Ευχαρίστηση				
38 Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	1-5	3,52 ± 0,99	4 [3 - 4]	
41 Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	1-5	3,91 ± 1,05	4 [3 - 5]	

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **Median:** Διάμεση τιμή, **Q1 - Q3:** 1ο και 3ο τεταρτημόριο [Ενδοτεταρτημοριακό εύρος]

Πίνακας 5.10: Κατανομή απαντήσεων των τριών βασικών παραγόντων για την καλύτερη κατανόηση της αποτελεσματικότητας

Από την εικόνα που μας δείχνει το επόμενο διάγραμμα, διαπιστώνουμε επίσης ότι οι επιλογές των συμμετεχόντων στις δύο διαστάσεις, 'αποτελεσματικότητα' και 'ικανοποίηση – ευχαρίστηση', είναι περισσότερο θετικές από τη διάσταση 'πρόσθετη προσπάθεια'.


















Στην 'πρόσθετη προσπάθεια' τα ποσοστά από 'αρκετά συχνά' έως 'συνήθως, αν όχι πάντα' είναι συνολικά περίπου 40%, ενώ στις επόμενες δύο διαστάσεις συγκεντρώνουν συνολικά ποσοστά από 55% έως και 70%.



Διάγραμμα 5.4: Κατανομή απαντήσεων παραγόντων κατανόησης της αποτελεσματικότητας σε σχέση με το στυλ ηγεσίας

5.4 Ανάλυση ερωτηματολογίου για το δείκτη εργασιακής ικανοποίησης

Όσον αφορά το ερωτηματολόγιο για το δείκτη εργασιακής ικανοποίησης παρατηρούμε στα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα 5.11 ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στη μελέτη μας είναι κατά μέσο όρο πάνω από το 3 που αντιστοιχεί στην επιλογή ‘αρκετά’ έως ‘πολύ’.

	Κλίμακα	Mean (SD)	Median [Q1 - Q3]	Ραβδόγραμμα
Αυτονομία εργασιών & περιθώρια δράσης				
1 Το σύστημα των κοινωνικών υπηρεσιών είναι συγκεντρωτικό.	1-5	3,27 ± 0,79	3 [3 - 4]	
2 Η κοινωνική υπηρεσία έχει σχετική αυτονομία δράσης και λήψης αποφάσεων.	1-5	3,21 ± 0,88	3 [3 - 4]	
3 Η κοινωνική υπηρεσία αποτελεί ένα περιβάλλον δημιουργικότητας και καινοτομίας.	1-5	3,15 ± 0,94	3 [2 - 4]	
4 Ο ρόλος του εργαζόμενου είναι σημαντικός και ουσιαστικός στο υφιστάμενο σύστημα κοινωνικών υπηρεσιών.	1-5	3,61 ± 0,97	4 [3 - 4]	
5 Ο εργαζόμενος στις κοινωνικές υπηρεσίες έχει κάποια περιθώρια ελευθερίας κατά την άσκηση του έργου του.	1-5	2,99 ± 0,9	3 [2 - 4]	
6 Το επάγγελμα του εργαζόμενου στις κοινωνικές υπηρεσίες προσφέρει σταθερότητα και ασφάλεια.	1-5	3,61 ± 1,02	4 [3 - 4]	
7 Το επάγγελμα του εργαζόμενου στις κοινωνικές υπηρεσίες δίνει ένα αίσθημα πληρότητας.	1-5	3,54 ± 1,02	4 [3 - 4]	
Ικανοποίηση ενδυνάμωση από την ηγεσία				
8 Τις σχέσεις διευθυντή/τριας και εργαζομένων στις κοινωνικές υπηρεσίες.	1-5	3,24 ± 0,94	3 [3 - 4]	
9 Την ποιότητα της συνεργασίας σας με τον διευθυντή/τρια.	1-5	3,28 ± 0,98	3 [3 - 4]	
10 Την κατανομή των ευθυνών.	1-5	2,8 ± 1,01	3 [2 - 3]	
11 Τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.	1-5	2,76 ± 0,99	3 [2 - 3]	
12 Την κατανόηση και υποστήριξη του διευθυντή στις δυσκολίες που αντιμετωπίζετε.	1-5	3,47 ± 1,1	3 [3 - 4]	
13 Την επιβράβευση που έχετε όταν κάνετε καλά μια δουλειά.	1-5	3,09 ± 1,06	3 [3 - 4]	
14 Την αξιοποίηση των ιδιαίτερων ικανοτήτων σας	1-5	2,98 ± 1,12	3 [2 - 4]	
15 Τη δυνατότητα αυτονομίας.	1-5	2,84 ± 0,99	3 [2 - 4]	
16 Την ενθάρρυνση για τη λήψη πρωτοβουλιών πέρα από τα συνήθη καθήκοντά σας.	1-5	2,88 ± 1,05	3 [2 - 3]	
17 Τη δυνατότητα που σας παρέχεται για επαγγελματική ανάπτυξη και επιμόρφωση.	1-5	3,09 ± 1,1	3 [2 - 4]	

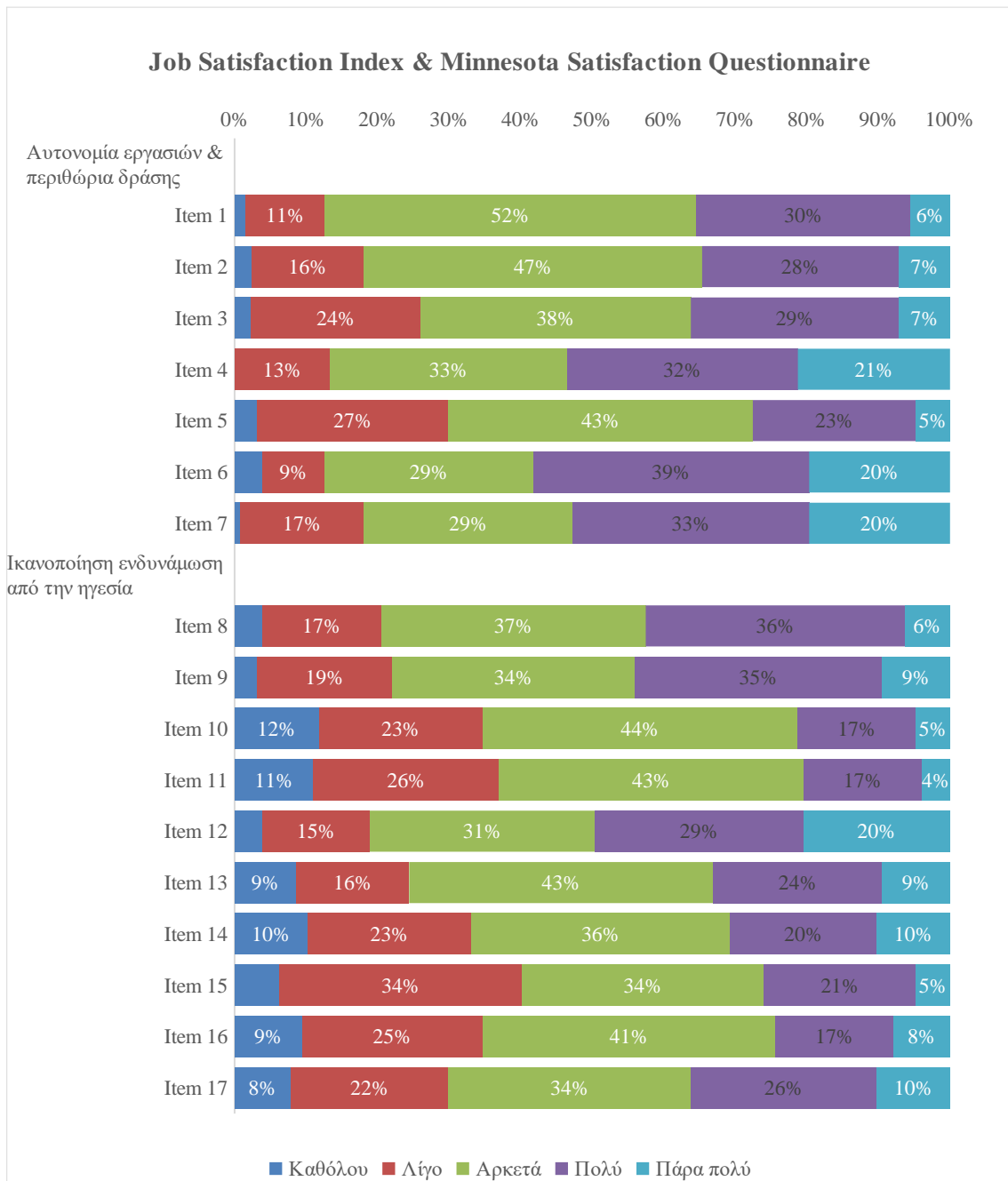
Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **Median:** Διάμεση τιμή, **Q1 - Q3:** 1ο και 3ο τεταρτημόριο [Ενδοτεταρτημοριακό εύρος]

Πίνακας 5.11: Κατανομή απαντήσεων ερωτηματολογίου δείκτη εργασιακής ικανοποίησης (MSQ)

Αυτό μας δείχνει και η διάμεση τιμή που είναι ίση με 3 και σε μερικές περιπτώσεις ίση με 4. Επίσης είναι εμφανές ότι οι συχνότερες επιλογές, τόσο στο ραβδόγραμμα όσο και στο παρακάτω διάγραμμα, είναι μεταξύ ‘αρκετά’ έως ‘πολύ’.

Στη διάσταση «αυτονομία εργασιών και περιθώρια δράσης» οι επιλογές «αρκετά», «πολύ» και «πάρα πολύ» συγκεντρώνουν αθροιστικά ποσοστά από 70% έως 85%. Τέλος στη διάσταση “ικανοποίηση και ενδυνάμωση από την ηγεσία” παρατηρούμε γενικά την ίδια

θετική άποψη των συμμετεχόντων αλλά με ελαφρώς μικρότερα ποσοστά. Ουσιαστικά επικρατούν και εδώ οι επιλογές ‘αρκετά’ και ‘πολύ’.



Διάγραμμα 5.5: Κατανομή απαντήσεων ερωτηματολογίου δείκτη εργασιακής ικανοποίησης (MSQ)

5.5 Σύγκριση διαστάσεων ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Μετά τη λεπτομερή ανάλυση και την εικόνα που αποκομίσαμε από τις απαντήσεις σε κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου, είναι χρήσιμο να διερευνηθεί η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στις διαστάσεις των δύο ερωτηματολογίων.

Αρχικά, στα αποτελέσματα του πίνακα 5.12 παρατηρούμε ότι οι μέσες τιμές όλων των διαστάσεων έχουν τιμή πάνω από το 3 που αντιστοιχεί στο ‘μερικές φορές’ έως ‘αρκετά συχνά’. Αυτή επιβεβαιώνεται και από τις διάμεσες τιμές και από το διάστημα εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή. Εξαιρέση αποτελούν οι διαστάσεις με αρνητικό προσδιορισμό, της παθητικής διαχείρισης.

	Mean ± SD	Median [Q1 - Q3]	95% δ.ε. μέσης τιμής
Μετασχηματιστική Ηγεσία			
Εξιδανικευμένη επιρροή	3,57 ± 0,76	3,75 [3,00 – 4,00]	[3,44 3,70]
Εξιδανικευμένη συμπεριφορά	3,53 ± 0,76	3,75 [3,00 – 4,00]	[3,40 3,67]
Εμπνευστική κινητοποίηση	3,74 ± 0,93	4,00 [3,25 - 4,50]	[3,58 3,91]
Διανοητική διέγερση	3,29 ± 0,91	3,25 [2,75 – 4,00]	[3,13 3,45]
Εξατομικευμένη εξέταση	3,12 ± 0,98	3,25 [2,25 – 4,00]	[2,95 3,29]
Συναλλακτική Ηγεσία			
Έκτακτη ανταμοιβή	3,37 ± 0,95	3,5 [2,75 - 4]	[3,20 3,53]
Ενεργητική διαχείριση	3,47 ± 0,77	3,5 [3 - 4]	[3,33 3,6]
Παθητική διαχείριση	2,31 ± 1,00	2,25 [1,5 - 3]	[2,13 2,48]
Laissez-faire leadership			
Παθητική/Προς Αποφυγή Ηγεσία	1,9 ± 1,10	1,5 [1 - 2,5]	[1,70 2,09]
Τρεις (3) βασικοί παράγοντες για την καλύτερη κατανόηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού σε σχέση με τα στυλ ηγεσίας			
Πρόσθετη προσπάθεια	3,14 ± 0,99	3,33 [2,33 - 4]	[2,97 3,32]
Αποτελεσματικότητα	3,56 ± 0,88	3,75 [3 - 4]	[3,41 3,72]
Ικανοποίηση- Ευχαρίστηση	3,71 ± 0,96	4 [3 - 4,5]	[3,54 3,88]
Job Satisfaction Index & Minnesota Satisfaction Questionnaire			
Αυτονομία εργασιών & περιθώρια δράσης	3,34 ± 0,65	3,43 [2,86 - 3,86]	[3,23 3,45]
Ικανοποίηση ενδυνάμωση από την ηγεσία	3,04 ± 0,88	3,1 [2,5 - 3,6]	[2,89 3,20]

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **Median:** Διάμεση τιμή, **Q1 - Q3:** 1ο και 3ο τεταρτημόριο [Ενδοτεταρτημοριακό εύρος], **δ.ε.:** Διάστημα εμπιστοσύνης

Πίνακας 5.12: Μέτρα θέσης και διασποράς διαστάσεων διευθυντικού-ηγαιτικού στυλ και εργασιακής ικανοποίησης

Από σύγκριση των διαστάσεων ως προς το φύλο, διαπιστώνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ($p < 0,05$), με τους άνδρες συμμετέχοντες να υποστηρίζουν περισσότερο από τις γυναίκες την έλλειψη παθητικής διαχείρισης. Στις υπόλοιπες διαστάσεις δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

	N	Mean \pm SD	Median [Q1 - Q3]	95% δ.ε. μέσης τιμής	p
Εξιδανικευμένη επιρροή					
Ανδρας	54	3,57 \pm 0,75	3,75 [3 - 4]	[3,37 3,78]	0,961
Γυναίκα	73	3,57 \pm 0,77	3,5 [3,13 - 4]	[3,39 3,75]	
Εξιδανικευμένη συμπεριφορά					
Ανδρας	54	3,54 \pm 0,79	3,63 [3 - 4]	[3,32 3,75]	0,984
Γυναίκα	73	3,53 \pm 0,74	3,75 [3 - 4]	[3,35 3,7]	
Εμφυχωτική κινητοποίηση					
Ανδρας	54	3,81 \pm 0,95	4 [3,25 - 4,5]	[3,55 4,07]	0,308
Γυναίκα	73	3,7 \pm 0,92	3,75 [3,13 - 4,25]	[3,48 3,91]	
Διανοητική διέγερση					
Ανδρας	54	3,18 \pm 0,92	3,25 [2,5 - 4]	[2,92 3,43]	0,207
Γυναίκα	73	3,37 \pm 0,9	3,5 [3 - 4]	[3,16 3,58]	
Εξατομικευμένη εξέταση					
Ανδρας	54	3,11 \pm 1,01	3,25 [2,25 - 4]	[2,84 3,39]	0,883
Γυναίκα	73	3,13 \pm 0,96	3,25 [2,5 - 3,75]	[2,91 3,35]	
Έκτακτη ανταμοιβή					
Ανδρας	54	3,4 \pm 0,96	3,63 [2,5 - 4]	[3,14 3,66]	0,699
Γυναίκα	73	3,34 \pm 0,94	3,5 [2,75 - 4]	[3,12 3,56]	
Ενεργητική διαχείριση					
Ανδρας	54	3,49 \pm 0,73	3,38 [3 - 4]	[3,29 3,69]	0,657
Γυναίκα	73	3,45 \pm 0,8	3,5 [2,75 - 4]	[3,26 3,64]	
Παθητική διαχείριση					
Ανδρας	54	2,03 \pm 0,98	1,75 [1,25 - 2,56]	[1,76 2,30]	0,003
Γυναίκα	73	2,51 \pm 0,97	2,5 [1,75 - 3]	[2,28 2,74]	
Παθητική/Προς Αποφυγή Ηγεσία					
Ανδρας	54	1,8 \pm 1,07	1,25 [1 - 2,06]	[1,5 2,09]	0,447
Γυναίκα	73	1,97 \pm 1,12	1,5 [1 - 2,5]	[1,71 2,23]	
Πρόσθετη προσπάθεια					
Ανδρας	54	3,14 \pm 0,96	3,33 [2,67 - 3,67]	[2,87 3,4]	0,977
Γυναίκα	73	3,15 \pm 1,02	3 [2,33 - 4]	[2,91 3,38]	
Αποτελεσματικότητα					
Ανδρας	54	3,6 \pm 0,89	3,88 [3 - 4,25]	[3,35 3,84]	0,528
Γυναίκα	73	3,53 \pm 0,88	3,75 [3 - 4]	[3,33 3,74]	
Ικανοποίηση/Ευχαρίστηση					
Ανδρας	54	3,78 \pm 0,93	4 [3,5 - 4,5]	[3,52 4,03]	0,405
Γυναίκα	73	3,66 \pm 0,99	4 [3 - 4,5]	[3,43 3,89]	

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **Median:** Διάμεση τιμή,
Q1 - Q3: 1ο και 3ο τεταρτημόριο [Ενδοτεταρτημοριακό εύρος], **δ.ε.:** Διάστημα εμπιστοσύνης

Πίνακας 5.13: Σύγκριση διαστάσεων διευθυντικού-ηγητικού στυλ ως προς το φύλο

Όσον αφορά τη διερεύνηση των επιδράσεων του φύλου στις διαστάσεις της “αυτονομίας των εργασιών και περιθωρίων δράσης” καθώς και της “ικανοποίησης - ενδυνάμωσης από την

ηγεσία”, διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ($p > 0,05$).

	N	Mean \pm SD	Median [Q1 - Q3]	95% δ.ε. μέσης τιμής	p
Αυτονομία εργασιών & περιθώρια δράσης					0,616
Άνδρας	54	3,3 \pm 0,56	3,29 [2,86 - 3,71]	[3,15 3,45]	
Γυναίκα	73	3,37 \pm 0,71	3,43 [2,79 - 3,86]	[3,21 3,54]	
Ικανοποίηση ενδυνάμωση από την ηγεσία					0,627
Άνδρας	54	3,01 \pm 0,85	3 [2,5 - 3,53]	[2,78 3,25]	
Γυναίκα	73	3,07 \pm 0,9	3,2 [2,4 - 3,65]	[2,86 3,28]	

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **Median:** Διάμεση τιμή,
Q1 - Q3: 1ο και 3ο τεταρτημόριο [Ενδοτεταρτημοριακό εύρος], **δ.ε.:** Διάστημα εμπιστοσύνης

Πίνακας 5.14: Σύγκριση διαστάσεων εργασιακής ικανοποίησης ως προς το φύλο

Στον επόμενο πίνακα 5.15 που παρουσιάζει τα αποτελέσματα της σύγκρισης των διαστάσεων του ‘Διευθυντικού – ηγετικού’ στυλ ως προς την ηλικία, διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές, εκτός από τη διάσταση της ‘Παθητική/προς Αποφυγή Ηγεσία’. Οι συμμετέχοντες άνω των 50 ετών δείχνουν στατιστικά σημαντικά πιο αρνητική στάση έναντι των υπολοίπων.

	N	Mean \pm SD	Median [Q1 - Q3]	95% δ.ε. μέσης τιμής	p
Εξιδανικευμένη επιρροή					0,546
21 - 30	16	3,59 \pm 0,88	3,63[2,56 - 4,25]	[3,12 4,07]	
31 - 40	29	3,64 \pm 0,75	3,5[3,25 - 4]	[3,35 3,92]	
41 - 50	37	3,37 \pm 0,75	3,75[2,75 - 4]	[3,12 3,62]	
> 51	45	3,68 \pm 0,71	3,75[3,25 - 4]	[3,47 3,9]	
Εξιδανικευμένη συμπεριφορά					0,949
21 - 30	16	3,59 \pm 0,83	3,63[3 - 4,19]	[3,15 4,03]	
31 - 40	29	3,53 \pm 0,77	3,75[3 - 4]	[3,23 3,82]	
41 - 50	37	3,56 \pm 0,71	3,75[3,25 - 4]	[3,32 3,8]	
> 51	45	3,49 \pm 0,8	3,75[3 - 4]	[3,25 3,73]	
Εμπυχωτική κινητοποίηση					0,404
21 - 30	16	3,83 \pm 0,9	3,75[3,25 - 4,75]	[3,35 4,31]	
31 - 40	29	3,92 \pm 0,91	4[3,38 - 4,75]	[3,57 4,27]	

41 - 50	37	3,8 ± 0,85	4[3,25 - 4,25]	[3,52 4,09]	
> 51	45	3,55 ± 1,01	3,75[3 - 4,25]	[3,25 3,85]	
Διανοητική διέγερση					0,882
21 - 30	16	3,23 ± 0,97	3,38[2,31 - 4,13]	[2,72 3,75]	
31 - 40	29	3,36 ± 0,94	3,5[2,63 - 4]	[3,01 3,72]	
41 - 50	37	3,22 ± 0,81	3,25[2,75 - 4]	[2,95 3,49]	
> 51	45	3,31 ± 0,97	3,5[2,75 - 4]	[3,02 3,6]	
Εξατομικευμένη εξέταση					0,208
21 - 30	16	2,83 ± 1,03	2,75[1,88 - 3,69]	[2,28 3,38]	
31 - 40	29	3 ± 0,99	3,25[2 - 4]	[2,62 3,38]	
41 - 50	37	3,04 ± 0,94	3,25[2,38 - 3,5]	[2,73 3,35]	
> 51	45	3,37 ± 0,95	3,5[2,63 - 4]	[3,09 3,66]	
Έκτακτη ανταμοιβή					0,418
21 - 30	16	3,08 ± 1,1	3,25[2,5 - 3,75]	[2,49 3,66]	
31 - 40	29	3,34 ± 0,87	3,5[2,63 - 4]	[3,02 3,67]	
41 - 50	37	3,32 ± 0,96	3,25[2,88 - 4]	[3 3,64]	
> 51	45	3,53 ± 0,93	3,75[2,88 - 4]	[3,25 3,81]	
Ενεργητική διαχείριση					0,371
21 - 30	16	3,55 ± 0,77	3,38[2,88 - 4,25]	[3,14 3,96]	
31 - 40	29	3,49 ± 0,78	3,75[3,00 - 4,00]	[3,19 3,79]	
41 - 50	37	3,29 ± 0,79	3,25[2,88 - 3,63]	[3,03 3,55]	
> 51	45	3,57 ± 0,75	3,5[3,00 - 4,00]	[3,35 3,8]	
Παθητική διαχείριση					0,062
21 - 30	16	1,94 ± 0,6	2[1,38 - 2,44]	[1,62 2,25]	
31 - 40	29	2,02 ± 0,77	1,75[1,38 - 2,63]	[1,72 2,31]	
41 - 50	37	2,31 ± 1,04	2,25[1,5 - 2,75]	[1,97 2,66]	
> 50	45	2,62 ± 1,14	3[1,5 - 3,5]	[2,28 2,96]	
Παθητική/Προς Αποφυγή Ηγεσία					0,048
21 - 30	16	1,42 ± 0,65	1,25[1 - 1,5]	[1,08 1,77]	
31 - 40	29	1,59 ± 0,85	1,25[1 - 1,75]	[1,26 1,91]	
41 - 50	37	1,93 ± 1,12	1,5[1 - 2,5]	[1,55 2,3]	

> 50	45	2,24 ± 1,25	1,75[1 - 3,25]	[1,86 2,61]	
Πρόσθετη προσπάθεια					0,847
21 - 30	16	2,94 ± 1,24	3[2 - 3,92]	[2,28 3,6]	
31 - 40	29	3,21 ± 0,81	3[2,5 - 4]	[2,9 3,51]	
41 - 50	37	3,11 ± 0,9	3,33[2,67 - 3,67]	[2,81 3,41]	
> 50	45	3,2 ± 1,09	3,33[2,33 - 4]	[2,87 3,53]	
Αποτελεσματικότητα					0,691
21 - 30	16	3,58 ± 1,01	3,63[3 - 4,5]	[3,04 4,12]	
31 - 40	29	3,66 ± 0,8	3,75[3,25 - 4,13]	[3,36 3,97]	
41 - 50	37	3,43 ± 0,85	3,75[2,88 - 4]	[3,15 3,72]	
> 50	45	3,59 ± 0,92	4[3 - 4,25]	[3,32 3,87]	
Ικανοποίηση/Ευχαρίστηση					0,476
21 - 30	16	3,59 ± 1,02	3,5[3 - 4,5]	[3,05 4,14]	
31 - 40	29	3,93 ± 0,89	4[3,5 - 4,5]	[3,59 4,27]	
41 - 50	37	3,57 ± 1,06	4[3 - 4,5]	[3,21 3,92]	
> 50	45	3,73 ± 0,9	4[3,5 - 4,25]	[3,46 4]	

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **Median:** Διάμεση τιμή,
Q1 - Q3: 1ο και 3ο τεταρτημόριο [Ενδοτεταρτημοριακό εύρος], **δ.ε.:** Διάστημα εμπιστοσύνης

Πίνακας 5.15: Σύγκριση διαστάσεων διευθυντικού – ηγετικού στυλ ως προς την ηλικία

Όσον αφορά τη σύγκριση των δύο διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης, δεν διαπιστώθηκαν στατιστικά επιδράσεις των ηλικιακών κατηγοριών της ηλικίας ($p > 0,05$).

	N	Mean ± SD	Median [Q1 - Q3]	95% δ.ε. μέσης τιμής	p
Αυτονομία εργασιών & περιθώρια δράσης					0,216
21 - 30	16	3,16 ± 0,69	3[2,64 - 3,61]	[2,79 3,53]	
31 - 40	29	3,35 ± 0,77	3,43[2,86 - 3,93]	[3,06 3,64]	
41 - 50	37	3,25 ± 0,5	3,29[2,86 - 3,71]	[3,09 3,42]	
> 50	45	3,47 ± 0,65	3,71[2,86 - 4]	[3,27 3,67]	
Ικανοποίηση/ενδυνάμωση από την ηγεσία					0,154
21 - 30	16	2,74 ± 0,93	2,55[1,98 - 3,45]	[2,25 3,24]	
31 - 40	29	3,17 ± 0,85	3,3[2,6 - 3,65]	[2,85 3,5]	
41 - 50	37	2,89 ± 0,86	3[2,4 - 3,5]	[2,6 3,18]	
> 50	45	3,2 ± 0,88	3,2[2,85 - 3,8]	[2,93 3,46]	

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **Median:** Διάμεση τιμή,
Q1 - Q3: 1ο και 3ο τεταρτημόριο [Ενδοτεταρτημοριακό εύρος], **δ.ε.:** Διάστημα εμπιστοσύνης

Πίνακας 5.16: Σύγκριση διαστάσεων εργασιακής ικανοποίησης ως προς την ηλικία

Στον πίνακα 5.17 στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της σύγκρισης των διαστάσεων του ‘Διευθυντικού – ηγετικού’ στυλ ως προς την προϋπηρεσία. Εκτός από τη διάσταση της ενεργητικής διαχείρισης, καμία άλλη δεν επηρεάζεται από τα έτη προϋπηρεσίας

των συμμετεχόντων. Ειδικότερα οι συμμετέχοντες με προϋπηρεσία άνω των 30 ετών δηλώνουν θετικότερη στάση απέναντι στην ενεργητική διαχείριση.

	N	Mean ± SD	Median [Q1 - Q3]	95% δ.ε. μέσης τιμής	p
Εξιδανικευμένη επιρροή					0,820
<10	42	3,6 ± 0,83	3,5[2,75 - 4,25]	[3,34 3,85]	
11-20	25	3,42 ± 0,82	3,5[2,88 - 4]	[3,08 3,76]	
21 - 30	33	3,58 ± 0,74	3,75[3,13 - 4]	[3,32 3,85]	
> 30	27	3,66 ± 0,61	3,75[3,25 - 4]	[3,41 3,9]	
Εξιδανικευμένη συμπεριφορά					0,978
<10	42	3,55 ± 0,78	3,5[3 - 4]	[3,31 3,8]	
11-20	25	3,45 ± 0,82	3,75[3,13 - 4]	[3,11 3,79]	
21 - 30	33	3,57 ± 0,68	3,75[3 - 4]	[3,33 3,81]	
> 30	27	3,53 ± 0,8	3,75[3 - 4]	[3,21 3,85]	
Εμπνευστική κινητοποίηση					0,527
<10	42	3,88 ± 0,92	4[3,19 - 4,75]	[3,59 4,17]	
11-20	25	3,59 ± 0,97	3,75[3,13 - 4,25]	[3,19 3,99]	
21 - 30	33	3,64 ± 0,93	3,75[3 - 4,25]	[3,31 3,96]	
> 30	27	3,81 ± 0,93	4[3,5 - 4,5]	[3,44 4,17]	
Διανοητική διέγερση					0,793
<10	42	3,3 ± 0,94	3,38[2,5 - 4]	[3,01 3,6]	
11-20	25	3,2 ± 0,87	3,25[2,63 - 4]	[2,84 3,56]	
21 - 30	33	3,27 ± 0,9	3,25[2,75 - 4]	[2,96 3,59]	
> 30	27	3,36 ± 0,96	3,75[2,75 - 4]	[2,98 3,74]	
Εξατομικευμένη εξέταση					0,115
<10	42	2,91 ± 0,98	2,88[2 - 3,75]	[2,6 3,22]	
11-20	25	3,07 ± 0,84	3,25[2,75 - 3,5]	[2,72 3,42]	
21 - 30	33	3,12 ± 1,11	3,25[2,25 - 3,88]	[2,73 3,51]	
> 31	27	3,5 ± 0,84	3,75[3 - 4]	[3,17 3,83]	
Έκτακτη ανταμοιβή					0,282
<10	42	3,27 ± 0,96	3,25[2,69 - 4]	[2,97 3,57]	
11-20	25	3,21 ± 0,96	3,25[2,38 - 3,88]	[2,81 3,61]	
21 - 30	33	3,39 ± 1,01	3,75[2,75 - 4,13]	[3,03 3,75]	
> 30	27	3,64 ± 0,8	4[3 - 4]	[3,32 3,96]	
Ενεργητική διαχείριση					0,004
<10	42	3,52 ± 0,77	3,63[3 - 4]	[3,28 3,77]	
11-20	25	3,07 ± 0,84	3[2,5 - 3,5]	[2,72 3,42]	

21 - 30	33	3,42 ± 0,70	3,25[3 - 4]	[3,17 3,67]	
> 30	27	3,81 ± 0,64	4[3,5 - 4,25]	[3,56 4,07]	
Παθητική διαχείριση					0,147
<10	42	1,96 ± 0,64	2[1,25 - 2,5]	[1,76 2,16]	
11-20	25	2,47 ± 1,04	2,25[1,63 - 3]	[2,04 2,9]	
21 - 30	33	2,49 ± 1,05	2,5[1,63 - 3,13]	[2,12 2,86]	
> 30	27	2,47 ± 1,25	2,75[1,25 - 3,5]	[1,98 2,97]	
Παθητική/Προς Αποφυγή Ηγεσία					0,134
<10	42	1,52 ± 0,74	1,25[1 - 1,63]	[1,29 1,75]	
11-20	25	2,06 ± 1,19	1,75[1 - 2,75]	[1,57 2,55]	
21 - 30	33	2,05 ± 1,15	1,75[1 - 2,63]	[1,64 2,46]	
> 30	27	2,14 ± 1,31	1,5[1 - 3]	[1,62 2,66]	
Πρόσθετη προσπάθεια					0,758
<10	42	3,08 ± 1,09	3[2,33 - 4]	[2,74 3,42]	
11-20	25	3,05 ± 0,84	3[2,34 - 3,67]	[2,71 3,4]	
21 - 30	33	3,21 ± 1,02	3,33[2,5 - 4]	[2,85 3,57]	
> 30	27	3,24 ± 0,96	3,67[2,67 - 3,67]	[2,86 3,62]	
Αποτελεσματικότητα					0,462
<10	42	3,62 ± 0,88	3,75[3 - 4,31]	[3,34 3,89]	
11-20	25	3,44 ± 0,94	3,75[2,75 - 4,13]	[3,05 3,83]	
21 - 30	33	3,45 ± 0,86	3,5[2,88 - 4]	[3,14 3,75]	
> 30	27	3,72 ± 0,86	4[3,25 - 4,25]	[3,38 4,06]	
Ικανοποίηση/Ευχαρίστηση					0,914
<10	42	3,71 ± 0,99	4[3,38 - 4,5]	[3,41 4,02]	
11-20	25	3,74 ± 1,11	4[3 - 4,5]	[3,28 4,2]	
21 - 30	33	3,67 ± 0,92	4[3 - 4,25]	[3,34 3,99]	
> 30	27	3,74 ± 0,87	4[3,5 - 4]	[3,4 4,09]	

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **Median:** Διάμεση τιμή,
Q1 - Q3: 1ο και 3ο τεταρτημόριο [Ενδοτεταρτημοριακό εύρος], **δ.ε.:** Διάστημα εμπιστοσύνης
Πίνακας 5.17: Σύγκριση διαστάσεων διευθυντικού – ηγετικού στυλ ως προς την προϋπηρεσία

Επίσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 5.18 η προϋπηρεσία των συμμετεχόντων δεν επηρεάζει τη στάση τους απέναντι στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης.

	N	Mean ± SD	Median [Q1 - Q3]	95% δ.ε. μέσης τιμής	p
Αυτονομία εργασιών & περιθώρια δράσης					0,577
<10	42	3,33 ± 0,76	3,29[2,86 - 4]	[3,1 3,57]	
11-20	25	3,24 ± 0,53	3,14[2,79 - 3,71]	[3,03 3,46]	
21 - 30	33	3,29 ± 0,57	3,43[2,86 - 3,79]	[3,09 3,49]	
> 30	27	3,5 ± 0,66	3,71[2,86 - 4]	[3,24 3,76]	
Ικανοποίηση/ενδυνάμωση από την ηγεσία					0,866
<10	42	3,01 ± 0,94	3,05[2,28 - 3,7]	[2,72 3,31]	
11-20	25	2,98 ± 0,85	3[2,5 - 3,5]	[2,63 3,33]	
21 - 30	33	3,07 ± 0,9	3,2[2,6 - 3,65]	[2,75 3,39]	
> 30	27	3,12 ± 0,83	3,2[2,6 - 3,6]	[2,8 3,45]	

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **Median:** Διάμεση τιμή,
Q1 - Q3: 1ο και 3ο τεταρτημόριο [Ενδοτεταρτημοριακό εύρος], **δ.ε.:** Διάστημα εμπιστοσύνης

Πίνακας 5.18: Σύγκριση διαστάσεων εργασιακής ικανοποίησης ως προς την προϋπηρεσία

Όσον αφορά την επίδραση της οικογενειακής κατάστασης, διαπιστώνεται στα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα 5.19 ότι γενικά δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές, εκτός από τις διαστάσεις που αναφέρονται στην ‘Παθητική διαχείριση’ και ‘Παθητική ηγεσία’. Οι έγγαμοι συμμετέχοντες έχουν στατιστικά σημαντικά περισσότερο αρνητική στάση έναντι των υπολοίπων.

	N	Mean ± SD	Median [Q1 - Q3]	95% δ.ε. μέσης τιμής	p
Εξιδανικευμένη επιρροή					0,865
Άγαμος/η	29	3,47 ± 0,93	3,5[2,75 - 4,25]	[3,11 3,82]	
Έγγαμος/η	71	3,6 ± 0,7	3,75[3,25 - 4]	[3,43 3,76]	
Διαζευγμένος/η - Χήρος/α	27	3,62 ± 0,69	3,75[3,25 - 4]	[3,35 3,9]	
Εξιδανικευμένη συμπεριφορά					0,980
Άγαμος/η		3,53 ± 0,9	3,75[3 - 4]	[3,18 3,87]	
Έγγαμος/η	71	3,52 ± 0,75	3,75[3 - 4]	[3,35 3,7]	
Διαζευγμένος/η - Χήρος/α	27	3,56 ± 0,67	3,5[3 - 4]	[3,29 3,82]	
Εμπυχωτική κινητοποίηση					0,307
Άγαμος/η	29	3,85 ± 1,01	4[3,13 - 4,75]	[3,47 4,24]	
Έγγαμος/η	71	3,63 ± 0,94	3,75[3,25 - 4,25]	[3,41 3,85]	
Διαζευγμένος/η - Χήρος/α	27	3,93 ± 0,78	4[3,5 - 4,5]	[3,62 4,24]	
Διανοητική διέγερση					0,594
Άγαμος/η	29	3,26 ± 1,04	3,5[2,38 - 4]	[2,86 3,65]	

Έγγαμος/η	71	3,33 ± 0,91	3,5[2,75 - 4]	[3,12 3,55]	
Διαζευγμένος/η - Χήρος/α	27	3,19 ± 0,8	3,25[2,75 - 4]	[2,88 3,51]	
Εξατομικευμένη εξέταση					0,153
Άγαμος/η	29	2,82 ± 1,06	2,75[2 - 3,75]	[2,41 3,22]	
Έγγαμος/η	71	3,26 ± 0,95	3,25[2,75 - 4]	[3,04 3,49]	
Διαζευγμένος/η - Χήρος/α	27	3,07 ± 0,91	3,25[2,25 - 3,75]	[2,72 3,43]	
Έκτακτη ανταμοιβή					0,190
Άγαμος/η	29	3,09 ± 0,99	3,25[2,5 - 3,75]	[2,71 3,46]	
Έγγαμος/η	71	3,44 ± 0,95	3,5[2,75 - 4]	[3,22 3,67]	
Διαζευγμένος/η - Χήρος/α	27	3,48 ± 0,86	3,75[3 - 4]	[3,14 3,82]	
Ενεργητική διαχείριση					0,914
Άγαμος/η	29	3,45 ± 0,84	3,5[2,88 - 4]	[3,13 3,77]	
Έγγαμος/η	71	3,44 ± 0,76	3,5[3 - 4]	[3,26 3,62]	
Διαζευγμένος/η - Χήρος/α	27	3,56 ± 0,75	3,25[3 - 4]	[3,26 3,85]	
Παθητική διαχείριση					0,004
Άγαμος/η	29	2,03 ± 0,92	2[1,25 - 2,63]	[1,69 2,38]	
Έγγαμος/η	71	2,55 ± 0,99	2,5[1,75 - 3]	[2,32 2,79]	
Διαζευγμένος/η - Χήρος/α	27	1,95 ± 0,97	1,75[1 - 2,75]	[1,57 2,34]	
Παθητική/Προς Αποφυγή Ηγεσία					0,044
Άγαμος/η	29	1,57 ± 1	1,25[1 - 1,5]	[1,19 1,95]	
Έγγαμος/η	71	2,11 ± 1,19	1,5[1 - 2,75]	[1,83 2,39]	
Διαζευγμένος/η - Χήρος/α	27	1,69 ± 0,82	1,25[1 - 2]	[1,36 2,01]	
Πρόσθετη προσπάθεια					0,605
Άγαμος/η	29	3,1 ± 0,99	3[2,5 - 4]	[2,73 3,48]	
Έγγαμος/η	71	3,23 ± 0,94	3,33[2,67 - 3,67]	[3,01 3,46]	
Διαζευγμένος/η - Χήρος/α	27	2,94 ± 1,13	3[1,67 - 3,67]	[2,49 3,39]	
Αποτελεσματικότητα					0,702
Άγαμος/η	29	3,59 ± 0,96	3,75[3,13 - 4,38]	[3,23 3,96]	
Έγγαμος/η	71	3,58 ± 0,88	3,75[3 - 4]	[3,38 3,79]	
Διαζευγμένος/η - Χήρος/α	27	3,46 ± 0,8	3,75[2,75 - 4]	[3,15 3,78]	
Ικανοποίηση/Ευχαρίστηση					0,978
Άγαμος/η	29	3,71 ± 1,09	4[3 - 4,5]	[3,29 4,12]	
Έγγαμος/η	71	3,73 ± 0,91	4[3,5 - 4,5]	[3,51 3,94]	
Διαζευγμένος/η - Χήρος/α	27	3,69 ± 0,98	4[3 - 4,5]	[3,3 4,07]	

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **Median:** Διάμεση τιμή,
Q1 - Q3: 1ο και 3ο τεταρτημόριο [Ενδοτεταρτημοριακό εύρος], **δ.ε.:** Διάστημα εμπιστοσύνης

Πίνακας 5.19: Σύγκριση διαστάσεων διευθυντικού-ηγετικού στυλ
ως προς την οικογενειακή κατάσταση

Οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης δεν επηρεάζονται από την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων ($p > 0,05$), όπως φαίνεται στη συνέχεια.

	N	Mean \pm SD	Median [Q1 - Q3]	95% δ.ε. μέσης τιμής	p
Αυτονομία εργασιών & περιθώρια δράσης					0,360
Άγαμος/η	29	3,21 \pm 0,67	3,14[2,71 - 3,79]	[2,95 3,46]	
Έγγαμος/η	71	3,37 \pm 0,66	3,43[2,86 - 3,86]	[3,21 3,53]	
Διαζευγμένος/η - Χήρος/α	27	3,41 \pm 0,61	3,43[3 - 3,86]	[3,17 3,65]	
Ικανοποίηση/ενδυνάμωση από την ηγεσία					0,445
Άγαμος/η	29	2,88 \pm 0,87	2,9[2,2 - 3,55]	[2,55 3,21]	
Έγγαμος/η	71	3,14 \pm 0,9	3,2[2,6 - 3,7]	[2,93 3,35]	
Διαζευγμένος/η - Χήρος/α	27	2,97 \pm 0,83	3[2,4 - 3,5]	[2,64 3,29]	

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **Median:** Διάμεση τιμή,

Q1 - Q3: 1ο και 3ο τεταρτημόριο [Ενδοτεταρτημοριακό εύρος], **δ.ε.:** Διάστημα εμπιστοσύνης

Πίνακας 5.20: Σύγκριση διαστάσεων εργασιακής ικανοποίησης ως προς την οικογενειακή κατάσταση

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα 5.21, το επίπεδο εκπαίδευσης δεν επιδρά στις στάσεις των συμμετεχόντων όσον αφορά τις διαστάσεις του 'Διευθυντικού-ηγετικού' στυλ.

	N	Mean \pm SD	Median [Q1 - Q3]	95% δ.ε. μέσης τιμής	p
Εξιδανικευμένη επιρροή					0,063
Γ' Λυκείου	22	3,57 \pm 0,54	3,5[3,19 - 4]	[3,33 3,81]	
Πανεπιστήμιο	72	3,72 \pm 0,72	3,75[3,25 - 4]	[3,55 3,89]	
MSc & PhD	33	3,25 \pm 0,86	3,25[2,5 - 4]	[2,94 3,56]	
Εξιδανικευμένη συμπεριφορά					0,429
Γ' Λυκείου		3,61 \pm 0,56	3,75[3,25 - 4]	[3,37 3,86]	
Πανεπιστήμιο	72	3,6 \pm 0,72	3,75[3 - 4]	[3,43 3,77]	
MSc & PhD	33	3,33 \pm 0,93	3,5[3 - 4]	[3,00 3,65]	
Εμφυχωτική κινητοποίηση					0,162
Γ' Λυκείου	22	3,83 \pm 0,69	4[3,44 - 4,25]	[3,52 4,13]	
Πανεπιστήμιο	72	3,89 \pm 0,83	4[3,31 - 4,69]	[3,69 4,08]	
MSc & PhD	33	3,38 \pm 1,18	3,75[2,5 - 4,25]	[2,96 3,80]	

<hr/>				
Διανοητική διέγερση				0,074
Γ' Λυκείου	22	3,4 ± 0,73	3,38[2,94 - 4]	[3,07 3,72]
Πανεπιστήμιο	72	3,43 ± 0,83	3,5[2,75 - 4]	[3,24 3,63]
MSc & PhD	33	2,89 ± 1,09	3[1,88 - 3,88]	[2,51 3,28]
<hr/>				
Εξατομικευμένη εξέταση				0,198
Γ' Λυκείου	22	3,27 ± 0,76	3,13[2,75 - 4]	[2,93 3,61]
Πανεπιστήμιο	72	3,2 ± 1	3,25[2,5 - 4]	[2,97 3,44]
MSc & PhD	33	2,84 ± 1,02	3,25[2 - 3,5]	[2,48 3,2]
<hr/>				
Έκτακτη ανταμοιβή				0,279
Γ' Λυκείου	22	3,38 ± 0,8	3,25[2,75 - 4]	[3,02 3,73]
Πανεπιστήμιο	72	3,47 ± 0,93	3,75[3 - 4]	[3,25 3,69]
MSc & PhD	33	3,14 ± 1,05	3,25[2,25 - 4]	[2,76 3,51]
<hr/>				
Ενεργητική διαχείριση				0,583
Γ' Λυκείου	22	3,61 ± 0,69	3,63[2,94 - 4]	[3,31 3,92]
Πανεπιστήμιο	72	3,48 ± 0,75	3,25[3 - 4]	[3,31 3,66]
MSc & PhD	33	3,34 ± 0,87	3,25[3 - 3,88]	[3,03 3,65]
<hr/>				
Παθητική διαχείριση				0,960
Γ' Λυκείου	22	2,26 ± 1	2,25[1,25 - 3]	[1,82 2,70]
Πανεπιστήμιο	72	2,28 ± 0,96	2[1,5 - 2,94]	[2,05 2,50]
MSc & PhD	33	2,4 ± 1,12	2,5[1,5 - 2,75]	[2,01 2,80]
<hr/>				
Παθητική/Προς Αποφυγή Ηγεσία				0,213
Γ' Λυκείου	22	2,09 ± 1,02	1,75[1,25 - 2,75]	[1,64 2,54]
Πανεπιστήμιο	72	1,79 ± 1,03	1,25[1 - 2,25]	[1,55 2,03]
MSc & PhD	33	1,99 ± 1,29	1,5[1 - 2,5]	[1,54 2,45]
<hr/>				
Πρόσθετη προσπάθεια				0,090
Γ' Λυκείου	22	3,11 ± 0,76	3[2,67 - 3,67]	[2,77 3,44]
Πανεπιστήμιο	72	3,3 ± 1,03	3,33[2,67 - 4]	[3,06 3,54]
MSc & PhD	33	2,83 ± 1	3[2 - 3,67]	[2,47 3,18]
<hr/>				

Αποτελεσματικότητα					0,117
Γ' Λυκείου	22	3,72 ± 0,61	3,88[3,44 - 4,06]	[3,45 3,99]	
Πανεπιστήμιο	72	3,67 ± 0,85	3,88[3,06 - 4,25]	[3,47 3,87]	
MSc & PhD	33	3,23 ± 1,02	3,5[2,38 - 4]	[2,86 3,59]	
Ικανοποίηση/Ευχαρίστηση					0,182
Γ' Λυκείου	22	3,77 ± 0,61	4[3,88 - 4]	[3,50 4,04]	
Πανεπιστήμιο	72	3,85 ± 0,91	4[3,5 - 4,5]	[3,63 4,06]	
MSc & PhD	33	3,38 ± 1,19	3,5[2,25 - 4,5]	[2,96 3,80]	

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **Median:** Διάμεση τιμή,
Q1 - Q3: 1ο και 3ο τεταρτημόριο [Ενδοτεταρτημοριακό εύρος], **δ.ε.:** Διάστημα εμπιστοσύνης

Πίνακας 5.21: Σύγκριση διαστάσεων διευθυντικού-ηγητικού στυλ ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

Σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα 5.22, οι απόφοιτοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, έχουν στατιστικά σημαντικά θετικότερη στάση για την αυτονομία εργασιών και περιθωρίων δράσης έναντι των αποφοίτων λυκείου και των κατόχων μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου σπουδών.

	N	Mean ± SD	Median [Q1 - Q3]	95% δ.ε. μέσης τιμής	p
Αυτονομία εργασιών & περιθώρια δράσης					0,028
Γ' Λυκείου	22	3,29 ± 0,53	3,22[2,82 - 3,75]	[3,06 3,53]	
Πανεπιστήμιο	72	3,47 ± 0,64	3,57[3 - 3,86]	[3,32 3,62]	
MSc & PhD	33	3,09 ± 0,67	3[2,64 - 3,71]	[2,85 3,33]	
Ικανοποίηση/ενδυνάμωση από την ηγεσία					0,122
Γ' Λυκείου	22	2,98 ± 0,66	3[2,5 - 3,5]	[2,69 3,27]	
Πανεπιστήμιο	72	3,21 ± 0,84	3,25[2,63 - 3,6]	[3,01 3,41]	
MSc & PhD	33	2,72 ± 1,01	2,9[1,9 - 3,7]	[2,37 3,08]	

Mean: Μέση τιμή, **SD:** Τυπική απόκλιση, **Median:** Διάμεση τιμή,
Q1 - Q3: 1ο και 3ο τεταρτημόριο [Ενδοτεταρτημοριακό εύρος], **δ.ε.:** Διάστημα εμπιστοσύνης

Πίνακας 5.22: Σύγκριση διαστάσεων εργασιακής ικανοποίησης ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

5.6 Συσχέτιση διαστάσεων

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης που παρουσιάζονται στον πίνακα 5.23, διαπιστώνεται ότι εκτός από τις διαστάσεις “Ενεργητική και παθητική διαχείριση”, όλες οι υπόλοιπες έχουν στατιστικά σημαντικά θετική ή αρνητική συσχέτιση μεταξύ τους.

Correlations Spearman's rho	Εξιδανικευμένη επιρροή	Εξιδανικευμένη συμπεριφορά	Εμψυχωτική κινητοποίηση	Διανοητική διέγερση	Εξατομικευμένη εξέταση	Έκτακτη ανταμοιβή	Ενεργητική διαχείριση	Παθητική διαχείριση	Παθητική Προς Αποφυγή Ηγεσία	Πρόσθετη προσπάθεια
Εξιδανικευμένη συμπεριφορά	,662**									
Εμψυχωτική κινητοποίηση	,641**	,593**								
Διανοητική διέγερση	,717**	,695**	,587**							
Εξατομικευμένη εξέταση	,717**	,562**	,553**	,758**						
Έκτακτη ανταμοιβή	,730**	,616**	,610**	,684**	,744**					
Ενεργητική διαχείριση	0,019	0,077	0,051	0,065	0,013	-0,045				
Παθητική διαχείριση	-0,12	-0,116	-0,164	-0,012	0,073	-0,062	-0,055			
Παθητική/Προς Αποφυγή Ηγεσία	-,377**	-,289**	-,531**	-,276**	-,228*	-,322**	0,062	,690**		
Πρόσθετη προσπάθεια	,692**	,603**	,604**	,685**	,674**	,710**	-0,072	-0,084	-,385**	
Αποτελεσματικότητα	,737**	,579**	,693**	,659**	,663**	,728**	-0,012	-,246**	-,525**	,768**

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

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

Πίνακας 5.23: Συσχέτιση διαστάσεων διευθυντικού-ηγαιτικού στυλ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Πρακτικές επιπτώσεις

Από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, τα οποία παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, διαπιστώθηκε πρακτικά ότι η εσωτερική συνέπεια των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη αυτή ήταν αρκετά υψηλή, τόσο στο σύνολο όσο και στις επιμέρους διαστάσεις. Συγκεκριμένα όπως αποτυπώνεται και στον παρακάτω πίνακα 6.1 δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές του δείκτη 'α' του Cronbach μεταξύ του κατασκευαστή και της παρούσας μελέτης. Επομένως η εφαρμογή του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου κρίνεται αξιόπιστη και ενδεδειγμένη για την παρούσα μελέτη.

Διαστάσεις	Alpha Κατασκευαστή	Alpha Μελέτη
Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized attributes)	0,860	0,824
Εξιδανικευμένη συμπεριφορά (Idealized behavior)	0,870	0,814*
Εμπνευστική κινητοποίηση (Inspirational motivation)	0,910	0,925
Διανοητική διέγερση (Intellectual stimulation)	0,900	0,889
Εξατομικευμένη εξέταση (Individualized consideration)	0,900	0,878
Έκτακτη ανταμοιβή (Contingent reward)	0,870	0,880
Ενεργητική διαχείριση (Active management)	0,740	0,757
Παθητική διαχείριση (Passive management)	0,820	0,802
Παθητική/Προς Αποφυγή Ηγεσία (Laissez-faire leadership)	0,830	0,942

* Με αφαίρεση της 6^{ης} ερώτησης

Πίνακας 6.1: Σύγκριση alpha Cronbach κατασκευαστή ερωτηματολογίου και μελέτης

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης, άμεσα ή έμμεσα, οδηγούν σε κάποιες πρακτικές επιπτώσεις, ενώ φέρνουν στην επιφάνεια πολλά χρήσιμα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας πετυχημένος ηγέτης. Καθώς και ποιο θα πρέπει να είναι το στυλ της ηγεσίας που επιδρά θετικότερα στην ικανοποίηση των εργαζομένων στις κοινωνικές υπηρεσίες ανά την Ελλάδα. Αυτούς τους δύο παράγοντες, δηλαδή τα χρήσιμα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη και το κατάλληλο και αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, θα πρέπει να τους ενστερνιστούν κυρίως οι Έλληνες υπάλληλοι των κοινωνικών υπηρεσιών, οι οποίοι μελλοντικά ενδιαφέρονται να αναλάβουν κάποια θέση ευθύνης ή διοικητικά καθήκοντα σε αυτές τις υπηρεσίες.

Τέλος όλα τα στελέχη των κοινωνικών υπηρεσιών εντός της Ελλάδας, έχουν την υποχρέωση να γνωρίζουν, πως η σωστή και αποτελεσματική διοίκηση μιας υπηρεσίας ή ενός οργανισμού

δεν βασίζεται μόνο στην εργασιακή εμπειρία τους, αλλά και στις επιστημονικές τους γνώσεις που αντλούνται από τα υπάρχοντα επιστημονικά ερευνητικά δεδομένα.

6.2 Περιορισμοί της έρευνας

Μία από τις πρώτες και ίσως από τις σημαντικότερες ενέργειες που θα πρέπει να κάνει ένας ερευνητής, όταν βρίσκεται στο στάδιο του σχεδιασμού της έρευνάς του, είναι να καταγράψει τους πιθανούς παράγοντες που απειλούν την εγκυρότητα και αξιοπιστία του σχεδιασμού του. Αυτό θα πρέπει να συμβεί πριν από την έναρξη διεξαγωγής της έρευνας, έτσι ώστε να γίνει η κατάλληλη διαχείριση και αντιμετώπιση με στόχο να αντιμετωπιστούν/οριοθετηθούν οι αρνητικές επιδράσεις αυτών των απειλητικών παραγόντων.

Οι 'Ερευνητικοί περιορισμοί' ουσιαστικά είναι κάποιες αδυναμίες ή απειλές που δεν επιτρέπουν τον ερευνητή να πραγματοποιήσει μια τέλεια έρευνα και που επιδρούν αρνητικά στην εγκυρότητά της. Οι απειλές ή οι αδυναμίες αυτές μπορεί να είναι:

- **Εσωτερικές**, όπως π.χ. μη ακριβής μέτρηση, ακατάλληλα και αναξιόπιστα όργανα, μη κατάλληλη επιλογή δείγματος, κλπ),
- **Εξωτερικές**, όπως π.χ. πληθυσμός όσον αφορά την αντιπροσωπευτικότητα, οικολογικές απειλές όσον αφορά τη γενίκευση των αποτελεσμάτων, κλπ).

Και οι δύο παραπάνω περιπτώσεις πολλές φορές δεν ελέγχονται σε ικανοποιητικό βαθμό από τον ερευνητή ή ακόμα χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια για να μειωθούν ή εξαλειφθούν τελείως από αυτόν. Ακόμα, εκτός από τα προαναφερθέντα, θα ήταν καλό και χρήσιμο στο τέλος της κάθε έρευνας που διεξάγεται, ο ερευνητής να καταγράφει τους τυχόν περιορισμούς αλλά και τις δυσκολίες που υπήρξαν κατά τη διάρκεια της έρευνάς του. Γιατί με αυτόν τον τρόπο θα ενημερώσει και ταυτόχρονα θα διευκολύνει άλλους συναδέλφους του ερευνητές, οι οποίοι θα ασχοληθούν στο μέλλον με μια παρόμοια έρευνα.

Η κάθε ποσοτική έρευνα γενικά υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς ή εμπεριέχει κάποιες εκ της φύσεώς της αδυναμίες λόγω της εκάστοτε ακολουθούμενης μεθόδου. Αυτοί οι περιορισμοί/ αδυναμίες, για μια έρευνα σαν την παρούσα που βασίζεται στην αποστολή των ερωτηματολογίων μέσω κυρίως του λογισμικού 'Google Forms' ή μέσω email, messenger, viber ή ταχυδρομείου, και η οποία προϋποθέτει η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων να γίνεται από τους παραλήπτες που συμμετέχουν στην έρευνα, εντοπίζονται ή σχετίζονται με θέματα όπως (Bowling, 1997):

1. **Η μη πλήρης κατανόηση από τους παραλήπτες όλων των ερωτημάτων:** Η απουσία του ερευνητή παρ' ότι επιδρά θετικά για κάποιους λόγους, ταυτόχρονα θεωρείται και

μειονέκτημα για την περίπτωση όπου κάποια ερωτήματα ζητούν απαντήσεις ή διευκρινήσεις. Για να περιοριστεί ή ακόμα και να εξαλειφθεί αυτή η μεθοδολογική αδυναμία, τα ερωτηματολόγια συνοδεύονταν από μια επιστολή όπου αναγραφόταν το τηλέφωνο και το email του ερευνητή και έτσι ο κάθε συμμετέχων, εάν είχε κάποια απορία, είχε τη δυνατότητα να επικοινωνήσει με τον ερευνητή. Πάντως, από την επεξεργασία των δεδομένων φάνηκε πως δεν υπήρξε κάποιο ιδιαίτερο πρόβλημα σε μεγάλη έκταση, και για κάποιες μεμονωμένες περιπτώσεις δόθηκαν οι απαντήσεις που ζητήθηκαν.

2. **Η ανεπάρκεια του εκπαιδευτικού επιπέδου (π.χ. αναλφάβητοι, αλλοδαποί):** Στην παρούσα έρευνα, δεν υπήρξε καμία τέτοια περίπτωση, η οποία σίγουρα θα δημιουργούσε κάποιες δυσκολίες στην έκβαση της έρευνας.
3. **Η επιλογή του δείγματος από διάφορες πηγές (π.χ. διάφορες λίστες):** Η αντιπροσωπευτικότητα του ερευνητικού δείγματος που συμμετείχε σε αυτή την έρευνα εξασφαλίστηκε μέσα από προσωπικές γνωριμίες πολλών ετών του ίδιου του ερευνητή, και μέσω αυτών των γνωριμιών στη συνέχεια προστέθηκαν και άλλοι συνάδελφοι που εργάζονται σε διάφορες κοινωνικές υπηρεσίες πολλών περιφερειών της χώρας. Έτσι, η ανταπόκριση και εξέλιξη όλων των ερευνητικών σταδίων κρίθηκε ομαλή και χωρίς κανένα ιδιαίτερο πρόβλημα.
4. **Ο βαθμός ανταπόκρισης του δείγματος:** Η προαναφερθείσα μέθοδος της αποστολής των ερωτηματολογίων συνήθως παρουσιάζει χαμηλή ανταπόκριση από το ερευνητικό δείγμα, για πολλούς και διάφορους λόγους, και ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχει καμία προηγούμενη προσωπική, εργασιακή ή κοινωνική επαφή. Παρ' όλα αυτά όμως, και παρά το γεγονός ότι η παρούσα έρευνα είναι σχεδόν πανελλήνιας εμβέλειας, η ανταπόκριση όσον αφορά την απάντηση των ερωτημάτων θεωρείται πολύ ικανοποιητική. Προφανώς αυτό οφείλεται στις χρόνιες προσωπικές επαφές ή/και στις επαγγελματικές σχέσεις του ερευνητή με τους περισσότερους από τους συμμετέχοντες στην έρευνα.
5. **Υποεκτίμηση της υγείας των συμμετεχόντων:** Υπάρχουν ορισμένες ενδείξεις από διεθνείς έρευνες (Doll & Torkezadeh ,1991), ότι η μέθοδος της αποστολής ερωτηματολογίων σε μεγάλες αποστάσεις με διάφορους τρόπους δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη την κατάσταση της υγείας του ερευνητικού δείγματος εκείνηνη στιγμή και εάν και κατά πόσο αυτό επηρεάζει την αξιοπιστία ή την φερεγγυότητα των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Επειδή το μέγεθος του ερευνητικού δείγματος σε

αυτή την έρευνα δεν ήταν ιδιαίτερα μεγάλο όπως και οι ηλικίες των συμμετεχόντων, θέλω να πιστεύω πως δεν υπήρξε κάποια τέτοια περίπτωση.

Όσον αφορά την έννοια 'Ηγεσία', για την οποία διατυπώθηκαν εκατοντάδες ορισμοί, αυτή έχει διαπιστωθεί πως επεκτείνεται σε μεγάλο βάθος και πλάτος και επίσης, ότι ανοίγει δρόμους με πολλές προοπτικές. Όπως πιστεύουν οι Bass και Stogdill (1990), μέχρι πριν από αρκετά χρόνια είχαν καταγραφεί πάνω από 200 μοντέλα ηγεσίας τα οποία είχαν διαφορετική δομή και χαρακτηριστικά. Και από τους εκατοντάδες ορισμούς που διατυπώθηκαν, είναι εμφανές και το ενδιαφέρον των ερευνητών, ιδιαίτερα εκείνων που ασχολούνται με τον ευαίσθητο τομέα της διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως, η διερεύνηση μόνο των τριών στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική) στην παρούσα έρευνα, σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στις κοινωνικές υπηρεσίες, δημιουργεί έναν εξ ανάγκης περιορισμό, επειδή ουσιαστικά αποκλείονται τόσα άλλα ηγετικά στυλ, όπως επίσης παραγκωνίζονται και οι συγκρίσεις/συσχετίσεις μεταξύ των διαφόρων ηγετικών στυλ. Πράγματα που θα μπορούσαν να προσφέρουν σημαντικά στοιχεία και όφελος για ένα τόσο μεγάλο θέμα, όπως είναι αυτό της 'Ηγεσίας'.

Εκτός από τους πιο πάνω αναφερθέντες γενικούς περιορισμούς ή μεθοδολογικές αδυναμίες, για την παρούσα έρευνα έχουν εντοπιστεί και ισχύουν και κάποιοι άλλοι περιορισμοί που κυρίως οφείλονται:

- Στο μέτριο μέγεθος του ερευνητικού δείγματος (απάντησαν 127 άτομα), πράγμα που σημαίνει ότι τα συμπεράσματα αυτής της έρευνας δεν θα μπορέσουν να γενικευθούν για τους υπαλλήλους όλων των κοινωνικών υπηρεσιών και σε όλη την Ελλάδα.
- Στο σχετικά μικρό χρονικό διάστημα που διεξήχθη η έρευνα (22^α Ιουνίου 2022 – 29^η Νοεμβρίου 2022), λόγω των θερινών αδειών και άλλων δυσκολιών.
- Στη στρωματοποίηση του δείγματος, αφού έχει ληφθεί υπόψη μόνο η γεωγραφική κατανομή/διασπορά του πληθυσμού ανά περιφέρεια, και δεν λήφθηκαν καθόλου υπόψη οι αντίστοιχες κατανομές ανά φύλο ή ηλικία.

Επίσης, θα πρέπει να τονιστούν κάποια σημεία τα οποία είναι εκτιμητέα και πιθανολογείται να έχουν επηρεάσει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σε αυτή την έρευνα, χωρίς όμως αυτό να έχει επιβεβαιωθεί γιατί δεν υπήρχε η ανάλογη δυνατότητα. Για την επιβεβαίωση πιθανώς να έπρεπε να χρησιμοποιηθεί κάποιο πρόσθετο ερωτηματολόγιο στην έρευνα ή να διαμορφωθούν/τροποποιηθούν τα ήδη υπάρχοντα ερωτηματολόγια.

Τα σημεία αυτά είναι τα εξής:

- Κατά τη διάρκεια που πραγματοποιήθηκε η έρευνα ήταν ακόμα σε εξέλιξη η πανδημία του Covid-19, παρά την αισθητή ύφεσή της. Ίσως το σημαντικότερο σε αυτή την περίπτωση ήταν οι επιπτώσεις που προκάλεσε η πανδημία αυτή στη διάθεση, την ψυχολογία και την οικονομική κατάσταση πολλών ανθρώπων, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για τη διαμόρφωση των απαντήσεων που δόθηκαν στα ερωτηματολόγια της έρευνας.
- Στο ίδιο χρονικό διάστημα επίσης ήταν σε εξέλιξη ο πόλεμος στην Ουκρανία και η συνεχιζόμενη επικρατούσα άσχημη κατάσταση στις σχέσεις Ελλάδας – Τουρκίας που προκαλεί πολλαπλές αρνητικές επιδράσεις σε πολλούς τομείς αλλά και στην ψυχοσύνθεση των ανθρώπων. Ο πόλεμος δε στην Ουκρανία έχει προκαλέσει μια παγκόσμια οικονομική ύφεση και ενεργειακή κρίση με τεράστιες επιπτώσεις στις οικονομίες κυρίως των Ευρωπαϊκών κρατών, οι οποίες κατ' επέκταση έχουν αρνητικές επιπτώσεις (οικονομικές, ψυχολογικές, κλπ) και στους πολίτες της κάθε χώρας.
- Τα ερωτηματολόγια αναφερόταν, έμμεσα ή άμεσα, στο μεγαλύτερό τους μέρος για την 'Ηγεσία', καθώς και για την ικανοποίηση των εργαζομένων στις κοινωνικές υπηρεσίες από αυτή. Αυτό πιθανώς αυτόματα να δημιουργεί αναστολές και προκαταλήψεις με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να έδωσαν ευνοικότερες, ελαστικότερες και θετικότερες απαντήσεις για την ηγεσία, με πολλές πιθανότητες να είναι διαφορετικές από εκείνα που πραγματικά πιστεύουν.

6.3 Βασικά ευρήματα

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται σε γενικές γραμμές με το θέμα της ηγεσίας στο χώρο της υγείας, και ειδικότερα με τη μελέτη της ηγεσίας στις κοινωνικές υπηρεσίες της Ελλάδος. Η έρευνα επίσης επικεντρώθηκε ιδιαίτερα στην επίδραση του ηγετικού στυλ στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων αυτών των υπηρεσιών, όπως αυτό εφαρμόζεται από τον εκάστοτε διευθυντή της κάθε κοινωνικής υπηρεσίας ανά την Ελλάδα. Η επίτευξη και ο προσδιορισμός όλων αυτών έγινε με τη βοήθεια και τη χρήση των τριών (3) προαναφερθέντων ερωτηματολογίων, και όπως τα αντιλαμβάνεται το προσωπικό των κοινωνικών υπηρεσιών, το οποίο έλαβε μέρος στην έρευνα αυτή.

Ακόμα, τα συμπεράσματα που έχουν προκύψει από την ανάλυση δεδομένων αυτής της έρευνας, έστω και με τους υφιστάμενους περιορισμούς και δυσκολίες και παρά το ότι επί του

παρόντος δεν μελετώνται οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, είναι ενδιαφέροντα και σημαντικά και έτσι θα πρέπει να τα λάβουν σοβαρά υπόψη όλα τα στελέχη που εργάζονται στις κοινωνικές υπηρεσίες ανά την Ελλάδα, αλλά και όλοι οι υπάλληλοι αυτών των υπηρεσιών ως εν δυνάμει μελλοντικά στελέχη.

Από την παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών διαπιστώθηκε ότι όλες οι κατηγορίες εκπροσωπούνται αναλογικά. Επίσης οι συμμετέχοντες στη μελέτη αυτή έδειξαν γενικά μία θετική στάση απέναντι, τόσο στις διαστάσεις του ερωτηματολογίου για τη διερεύνηση του διευθυντικού - ηγετικού στυλ όσο και για την εργασιακή ικανοποίηση.

Τέλος, οι στάσεις τους δεν επηρεάζονται σημαντικά από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους, γεγονός που σημαίνει ότι δεν υπάρχει κάποια μεροληψία έναντι των συμμετεχόντων. Οι ελάχιστες στατιστικά σημαντικές διαφορές που υπήρξαν, εντοπίστηκαν κυρίως στην παθητική διαχείριση και παθητική ηγεσία και σχετίζονταν με τη θετικότερη στάση των ανδρών, τους έγγαμους, απόφοιτους πανεπιστημίου και άνω των 50 ετών. Τέλος, αν εξαιρέσουμε τις διαστάσεις της ενεργητικής και παθητικής διαχείρισης, όλες οι υπόλοιπες διαστάσεις συσχετίζονται μεταξύ τους και μάλιστα σε υψηλό βαθμό, που σημαίνει ότι υπάρχει αλληλεπίδραση των χαρακτηριστικών που συνθέτουν και διερευνούν το φαινόμενο που εξετάζουμε.

Γενικότερα οι απόψεις και στάσεις των εργαζομένων στις κοινωνικές υπηρεσίες του τομέα υγείας είναι αρκετά θετικές απέναντι στις πρακτικές της ηγεσίας, τόσο σε αυτές που αναφέρονται στη μετασχηματιστική ηγεσία, όσο και σ' εκείνες που αφορούν την συναλλακτική και παθητική ηγεσία. Επίσης όπως διαπιστώθηκε από τα αποτελέσματα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις εργασιακές συνθήκες, και ειδικότερα από την αυτονομία και τα περιθώρια δράσης, καθώς και από ικανοποίηση που απολαμβάνουν από το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας, τη συνεργασία με τη διεύθυνση, αλλά και την υποστήριξη ή επιβράβευση που λαμβάνουν. Γενικότερα διαπιστώθηκε ότι υπάρχει σε μεγάλο βαθμό η αξιοποίηση των ικανοτήτων, η δίκαιη κατανομή των ευθυνών όπως και η δυνατότητα για επαγγελματική ανάπτυξη.

Επομένως, αυτά τα αποτελέσματα της έρευνας φέρνουν στην επιφάνεια όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας πετυχημένος ηγέτης, όπως και ποιο είναι εκείνο το στυλ της ηγεσίας που επιδρά θετικότερα στην ικανοποίηση των εργαζομένων στις κοινωνικές υπηρεσίες. Αυτά δε θα πρέπει να τα αποδεχτούν και να τα έχουν στη σκέψη τους και όλοι εκείνοι οι υπάλληλοι των κοινωνικών υπηρεσιών που σκέφτονται ή ενδιαφέρονται

να αναλάβουν θέσεις ευθύνης ή/και διοικητικά καθήκοντα στο μέλλον. Θα πρέπει δε όλοι οι διευθυντές και τα στελέχη αυτών των υπηρεσιών, νυν αλλά και εν δυνάμει, να γνωρίζουν ότι η σωστή και αποτελεσματική διοίκηση μιας υπηρεσίας ή ενός οργανισμού δεν βασίζεται μόνο στην εμπειρία χρόνων που αποκτά κάποιος από την άσκηση του επαγγέλματός του, αλλά βασίζεται και στις επιστημονικές γνώσεις και κυρίως τα υπάρχοντα επιστημονικά δεδομένα.

6.4 Συμβολή της έρευνας

Σε αυτό το υποκεφάλαιο συνήθως καταγράφονται όλα εκείνα τα στοιχεία της μελέτης, τα οποία θα μπορούσαν να συμβάλλουν και να ωφελήσουν την επιστήμη, καθώς και ποια κενά από την προϋπάρχουσα βιβλιογραφία καλύπτουν. Έτσι θα μπορούσε να ειπωθεί, πως αυτή η μελέτη πιθανώς είναι από τις πρώτες στο είδος της στην Ελλάδα η οποία διερευνά την υπάρχουσα σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής, συναλλακτικής και παθητικής ηγεσίας και του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζόμενων των δημόσιων και ιδιωτικών κοινωνικών υπηρεσιών που βρίσκονται σε πολλές γεωγραφικές περιφέρειες εντός της Ελλάδας.

Ως εκ τούτου, ύστερα και από την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας, υπάρχουν πλέον κάποια σημαντικά, ωφέλιμα και χρήσιμα ερευνητικά δεδομένα όσον αφορά τα τρία (3) στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται στις δημόσιες και ιδιωτικές κοινωνικές υπηρεσίες, πως αυτά τα στυλ επιδρούν πάνω στους εργαζόμενους αυτών των υπηρεσιών, πως αυτοί τα αντιλαμβάνονται την επίδρασή τους, και τέλος, πως διαμορφώνεται ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης αυτών των εργαζόμενων.

Οι προκλήσεις και οι συστάσεις, οι οποίες αναφέρονται και σε άλλα κεφάλαια της παρούσας διπλωματικής, αποτελούν μια αρκετά σημαντική συμβολή αυτής της μελέτης προς την επιστημονική κοινότητα. Ο ερευνητής είναι της άποψης, ότι αυτή ίσως είναι η μόνη μελέτη μέχρι στιγμής, η οποία εντοπίζει διεξοδικά το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζόμενων σε διάφορες κοινωνικές υπηρεσίες ανά την Ελλάδα, ανάλογα με το εφαρμοζόμενο ηγετικό στυλ εκ των τριών (3) διερευνηθέντων.

Τέλος, η παρούσα μελέτη συνέβαλε στη διερεύνηση του διευθυντικού – ηγετικού στυλ στο χώρο των κοινωνικών υπηρεσιών του τομέα υγείας και όπως διαπιστώθηκε από τα αποτελέσματα εφαρμόζονται ικανοποιητικές πρακτικές ηγεσίας. Επίσης, οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Επομένως δεν χρειάζονται ειδικές δράσεις καθώς το ηγετικό στυλ ανταποκρίνεται σε μεγάλο βαθμό στις προκλήσεις της εποχής, τόσο

με την οικονομική κρίση, όσο και στις συνθήκες που διαμορφώθηκαν με την πανδημία Covid-19.

6.5 Προτάσεις για παραπέρα έρευνα

Σε αυτό το υποκεφάλαιο παρατίθενται όλες εκείνες οι προτάσεις που συνηγορούν για παραπέρα μελλοντική έρευνα, αιτιολογώντας με σαφήνεια τους λόγους που γίνονται αυτές οι προτάσεις. Σύμφωνα επομένως με την εξέλιξη, την ολοκλήρωση και την έκδοση των αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων της παρούσας έρευνας, κρίνεται χρήσιμο και σκόπιμο να διεξαχθούν και άλλες έρευνες στο μέλλον, βασιζόμενες στα αποτελέσματα και συμπεράσματα τόσο της παρούσης έρευνας αλλά και προγενέστερων ερευνών. Και αυτό γιατί οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στις δομές της κοινωνίας, της εργασίας αλλά και των κοινωνικών υπηρεσιών, σε παγκόσμιο και εθνικό επίπεδο, προστάζουν να γίνουν αλλαγές στο κοινωνικό σύστημα της χώρας μας το συντομότερο δυνατόν. Η εφαρμογή επομένως ενός σύγχρονου μοντέλου διοίκησης/ηγεσίας θα βοηθήσει τα μέγιστα στη βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας των ελληνικών κοινωνικών υπηρεσιών αλλά και των παρεχόμενων υπηρεσιών από αυτές. Το νέο αυτό μοντέλο θα πρέπει να ακολουθεί τις αρχές της διαφάνειας, αξιοκρατίας, νομιμότητας και αμεροληψίας, ώστε οι υπάλληλοι των υπηρεσιών αυτών αλλά και οι πολίτες να εμπιστεύονται τις διοικήσεις και το προσωπικό των υπηρεσιών και να νιώθουν ασφαλείς. Μια καλή και αποτελεσματική επίσης ηγεσία θα πρέπει να ικανοποιεί τις φιλοδοξίες και τις ανάγκες των εργαζομένων, ώστε να μπορεί να τους πείθει ευκολότερα να ακολουθούν τη φιλοσοφία της διοίκησης. Όλα αυτά θα συντελέσουν με τη σειρά τους στην αύξηση της παραγωγικότητας, φέρνοντας παράλληλα θετικά αποτελέσματα στην επίτευξη των στόχων των κοινωνικών υπηρεσιών.

Οι νέες αυτές έρευνες θα πρέπει να εστιάζουν στη διερεύνηση του συνόλου των παραγόντων που επηρεάζουν και τελικά καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στις κοινωνικές υπηρεσίες, ή ίσως ακόμα, να επικεντρώνονται και σε πιθανό συνδυασμό με τους αντίστοιχους παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή δέσμευση, ώστε να καλύπτουν τα υπάρχοντα ερευνητικά κενά σε αυτόν τον τομέα. Αυτές όμως οι έρευνες για να είναι αντικειμενικές, αξιόπιστες και γενικεύσιμες, θα πρέπει να γίνουν με ένα αρκετά μεγάλο δείγμα που θα συμπεριλαμβάνει τουλάχιστον 700 - 900 υπαλλήλους κοινωνικών υπηρεσιών, οι οποίοι θα προέρχονται από όλες τις γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδας αλλά και από κάθε είδους κοινωνική υπηρεσία. Ακόμα, θα πρέπει να υπάρχει μια λογική αριθμητική ισορροπία

κυρίως όσον αφορά τα δύο φύλα, την ηλικία των συμμετεχόντων, τα χρόνια προυπηρεσίας τους, καθώς και το επίπεδο της μόρφωσής τους.

Πιθανές ακόμα προτάσεις για παραιτέρω έρευνα είναι και η διερεύνηση της προσαρμογής του ηγετικού στυλ στις κοινωνικές ανάγκες που προκύπτουν, αλλά και στις διάφορες συνθήκες που διαμορφώνονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Με αυτούς τους τρόπους θα είναι δυνατόν να σχηματιστεί μια πιο ολοκληρωμένη, ενδιαφέρουσα και αντικειμενική άποψη και αντίληψη, ώστε τα τελικά αποτελέσματα που θα συγκεντρωθούν να μπορέσουν να είναι χρήσιμα και γενικεύσιμα, και με αυτόν τον τρόπο να βοηθήσουν στη βελτίωση του εργασιακού κλίματος και της αποτελεσματικότητας του συστήματος των κοινωνικών υπηρεσιών σε όλη την Ελλάδα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Γκόλια, Α. (2014). *Η μετασχηματιστική ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: Ο ρόλος της αυτό-αποτελεσματικότητας*. Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Διαθέσιμο στο: <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/37096> [Ημερομηνία πρόσβασης: 9.6.2022].
- Γρέβιας, Δ. (1993). *Κοινωνικές Αξίες, Εργασία και Επαγγελματικός Προσανατολισμός*. Πρακτικά του Διεθνούς Συνεδρίου ΕΛ.Ε.ΣΥ.Π. 263-285.
- Δημητρόπουλος, Ε. (1998). *Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμα τους. Συμβολή στη Ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.
- Θεοφίλου, Π. (2015). *Ποιότητα Ζωής στο Χώρο της Υγείας: Έννοια και Αξιολόγηση*. E-Journal of Science and Technology, 5(4): 43-53. Διαθέσιμο στο: http://ejst.uniwa.gr/issues/issue_17/theofilou_17.pdf [Ημερομηνία πρόσβασης: 8.5.2022].
- Κάντας, Α. (1992). *Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Αθήνα: Νέα Παιδεία.
- Καπώνης, Α. (2018). *Εκπαιδευτικές Αλλαγές: Συμβολή και επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών*. Διπλωματική Εργασία, ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας. Διαθέσιμο στο: <http://repository.library.teimes.gr/xmlui/handle/123456789/7012> [Ημερομηνία πρόσβασης: 9.6.2022].
- Κυριακίδης, Α.Π. (2003). *Η Σημασία της Ηγεσίας στην Κοινωνία (Κεφ. 1ο)*. Επιστημονική Επετηρίδα του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών της Σχολής Επιστημών Αγωγής του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, Τόμος Β', 9-44. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/283798751_E_semasia_tes_egesias_sten_koinonia [Ημερομηνία πρόσβασης: 8.5.2022].
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Νεραντζή, Ε., Τζιάλλας, Δ., Μπέλλου, Χ., Καστανιώτη, Α., και Αναγνωστόπουλος, Φ. (2018). *Διερεύνηση του ηγετικού προφίλ στελεχών της νοσηλευτικής υπηρεσίας σε νοσοκομεία του ΕΣΥ*. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 35(5): 642-648. Διαθέσιμο στο:

<http://www.mednet.gr/archives/2018-5/pdf/642.pdf> [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.6.2022].

Πετρίλη, Σ. (2007). *Έρευνα επίδρασης μιας σειράς εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων στο αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων ιδιωτικών εταιριών*. Πτυχιακή εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο. Διαθέσιμο στο: <https://docplayer.gr/30200116-Ereyna-epidra-sis-mias-seiras-esoterikon-kai-exoterikon-paragonton-sto-aisthima-ergasiakis-ikanopoiisis-ypallilon-idiotikon-etaireion.html> [Ημερομηνία πρόσβασης: 9.6.2022].

Πράπα, Π., & Φάκη, Μ. (2008). *Θεωρητική Προσέγγιση της Έννοιας 'Υγεία'*. Ιατρική On Line, Τεύχος 51, σ. 40-42. Διαθέσιμο στο: https://www.iatrikionline.gr/Respiratory_51/11.pdf [Ημερομηνία πρόσβασης: 8.5.2022].

Ράπτης, Ν., & Βιτσιλάκη, Χ. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων – Η Ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη.

Φωτόπουλος, Ν. (2013). *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία: Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης*. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Εκδόσεις Γενικής Γραμματείας Δια Βίου Μάθησης. Διαθέσιμο στο: <https://kentradiaviou.gr/wp-content/uploads/2019/07/5.3.pdf> [Ημερομηνία πρόσβασης: 8.5.2022].

Χρονοπούλου, Σ. (2012). *Μορφές εκπαίδευσης ηγεσίας στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση: Εμπειρική μελέτη*. Διπλωματική Εργασία, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Διαθέσιμο στο: <http://estia.hua.gr/file/lib/default/data/7886/theFile> [Ημερομηνία πρόσβασης: 8.6.2022].

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Abdelhafiz, I.M., Alloubani, A.M., & Almatari, M. (2016). *Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: A comparative study between governmental and private hospitals in Jordan*. *J Nurs Manag*, 24: 384–392.

Aggarwal, R., & Swanwick, T. (2015). *Clinical leadership development in post graduate medical education and training: policy, strategy and delivery in the UK National Health Service*. *J Health Leadersh*, 7:109–122. Διαθέσιμο στο: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5740989/> [Ημερομηνία πρόσβασης: 6.6.2022].

- Aliaga, M., & Gunderson, B. (2002). *Interactive Statistics*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Alilyyani, B., Wong, C.A., & Cummings, G. (2017). *Antecedents, Mediators and Outcomes of Authentic Leadership in Healthcare: A systematic review*. *International journal of nursing studies*, 83, pp. 34-64. Διαθέσιμο στο: <https://www.vumc.org/faculty/sites/default/files/Antededents%2C%20mediators%2C%20and%20outcomes%20of%20leadership%20in%20healthcare.pdf> [Ημερομηνία πρόσβασης: 11.5.2022].
- Allen, D.W. (1998). *How nurses become leaders: Perceptions and beliefs about leadership development*. *Journal of Nursing Administration*, 28(9), 15–20.
- Allio, R.J. (2012). *Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable?* *Strategy and leadership*, 41(1), pp. 4–14. Διαθέσιμο στο: https://www.academia.edu/49628219/Leaders_and_leadership_many_theories_but_what_advice_is_reliable [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.5.2022].
- Amin, S. (2020). *The Psychology of Coronavirus Fear: Are Healthcare Professionals Suffering from Corona-phobia?* *Int. J. Healthc. Manag.* 13, 249–256. Διαθέσιμο στο: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20479700.2020.1765119> [Ημερομηνία πρόσβασης: 11.6.2022].
- Androniceanu, A., Sabie, O.M., & Pegulescu, A. (2020). *An integrated approach of the human resources motivation and the quality of health services*. *Theoretical and Empirical Research in Urban Management*, 15(1), 42-53. Διαθέσιμο στο: <http://www.um.ase.ro/no151/3.pdf> [Ημερομηνία πρόσβασης: 9.6.2022].
- Androniceanu, A., & Marton, D.M. (2021). *The psychosocial impact of the Romanian government measures on the population during the COVID-19 pandemic*. *Central European Public Administration Review*, 19(1), 7-32. Διαθέσιμο στο: <https://cepar.fu.uni-lj.si/index.php/CEPAR/article/view/517/512> [Ημερομηνία πρόσβασης: 9.6.2022].
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice (10th Edition)*. London: Kogan Page Publishing. Διαθέσιμο στο: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf?forcedownload=1 [Ημερομηνία πρόσβασης: 9.6.2022].

- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). *The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature*. *Future Business Journal*, Elsevier B.V., 4(2), pp. 179–188. Διαθέσιμο στο: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2314721017300798> [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.5.2022].
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441–462. Διαθέσιμο στο: https://www.academia.edu/4115148/Re_examining_the_components_of_transformational_and_transactional_leadership_using_the_Multifactor_Leadership [Ημερομηνία πρόσβασης: 10.5.2022].
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd Ed.)*. Red Wood City, CA: Mindgarden.
- Ayeleke, R.O., Dunham, A., North, N., & Wallis, K. (2018). *The Concept of Leadership in the Health Care Sector*. Suleyman Davut Goker (ed.), *Leadership*, InTechOpen. Διαθέσιμο στο: <https://www.intechopen.com/chapters/60565> [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.5.2022].
- Babiker, A., El Hussein, M., Al Nemri, A., Al Frayh, A., Al Juryyan, N., Faki, M.O., & Al Zamil, F. (2014). *Health care professional development: Working as a team to improve patient care*. *Sudanese journal of pediatrics*, 14(2), 9. Διαθέσιμο στο: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4949805/> [Ημερομηνία πρόσβασης: 10.5.2022].
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: New York free press.
- Bass, B.M., & Stogdill, R.M. (1990). *Bass Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (3rd Ed.)*. New York: Free Press.
- Bawafaa, E, Wong, C.A., & Laschinger, H. (2015). *The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses*. *Journal of Research in Nursing*, 20(7), pp. 610–622. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/283187178_The_influence_of_resonant_leade

[rship on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses](#)

[Ημερομηνία πρόσβασης: 10.5.2022].

- Berghout, M.A., Fabbriotti, I.N., Buljac-Samardzic, M., & Hilders, C.G.J.M. (2017). *Medical leaders or masters? A systematic review of medical leadership in hospital settings*. PLoS ONE, 12(9), pp. 1–24. Διαθέσιμο στο: <https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371/journal.pone.0184522&type=printable> [Ημερομηνία πρόσβασης: 6.5.2022].
- Bismark, M., Morris, J., Thomas, L., Loh, E., Phelps, G., & Dickinson, H. (2015). *Reasons and remedies for under-representation of women in medical leadership roles: a qualitative study from Australia*. BMJ Open, 5(11): e009384. Διαθέσιμο στο: <https://bmjopen.bmj.com/content/bmjopen/5/11/e009384.full.pdf> [Ημερομηνία πρόσβασης: 6.6.2022].
- Blacker, S. (2016). *Advancing Hospice and Palliative Care Social Work Leadership in Inter-professional Education and Practice*. Journal of Social Work in End-of-Life & Palliative Care, 12(4): pp. 316-330.
- Blasé, J., & Blasé, J. (1999). *Principals' Instructional Leadership and teacher development Perspectives*. Educational Administration Quarterly, 35(3): 349-378.
- Bliss, D., Pecukonis, E., & Snyder-Vogel, M. (2014). *Principled Leadership Development Model for Aspiring Social Work Managers and Administrators: Development and Application*. Human Services Organizations: Management, Leadership & Governance, 38: pp. 5-15. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/271213456_Principled_Leadership_Development_Model_for_Aspiring_Social_Work_Managers_and_Administrators_Development_and_Application [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.6.2022].
- Bowling, A. (1997). *Measuring Health: A Review of Quality of Life Measurement Scales (2nd Ed)*. Open University Press, Milton Keynes, Buckingham.
- Bowling, A. (2005). *Handbook of Health Research Methods*. In: Bowling, A., Ebrahim, S. (Eds.), *Handbook of Health Research Methods-Investigation, Measurement and Analysis*. Open University Press, Berkshire, pp. 394–427.
- Boyatzis, R.E., & Oosten, E.V. (2003). *A leadership imperative: Building the emotionally intelligent organization*. Ivey Business Journal, (February), pp. 1–5. Διαθέσιμο στο:

- <https://iveybusinessjournal.com/publication/building-the-emotionally-intelligent-organization/> [Ημερομηνία πρόσβασης: 10.5.2022].
- Brayfield, A.H., & Rothe, H.F. (1951). *An Index of Job Satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Brownell, J. (2006). *Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach*. *Human Resource Management*, 45: 309-336. Διαθέσιμο στο: https://www.academia.edu/33894040/Meeting_the_competency_needs_of_global_leaders_A_partnership_approach [Commentary on meeting the competency needs of global leaders A partnership approach](https://www.academia.edu/33894040/Meeting_the_competency_needs_of_global_leaders_A_partnership_approach) [An executive coach's perspective](https://www.academia.edu/33894040/Meeting_the_competency_needs_of_global_leaders_A_partnership_approach) [Ημερομηνία πρόσβασης: 9.5.2022].
- Buccoliero, L., Bellio, E., Crestini, G., & Arkoudas, A. (2020). *Twitter and Politics: Evidence from the US Presidential Elections 2016*. *J. Mark. Commun.* 26, 88–114.
- Burns, J.P. (2001). *Complexity science and leadership in healthcare*. *The Journal of Nursing Administration*, 31(10), pp. 474–482.
- Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2016). *A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature*. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 115-144.
- Chamundeswari, S. (2013). *Job Satisfaction and Performance of School Teachers*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 420–428. Διαθέσιμο στο: https://www.academia.edu/33907408/Job_Satisfaction_and_Performance_of_School_Teachers [Ημερομηνία πρόσβασης: 9.6.2022].
- Cherniss, C. (2010). *Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept*. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), pp. 110–126. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/229545635_Emotional_Intelligence_Toward_Clarification_of_a_Concept [Ημερομηνία πρόσβασης: 10.5.2022].
- Clancy, T.R., Effken, J.A., & Pesut, D. (2008). *Applications of complex systems theory in nursing education, research, and practice*. *Nursing Outlook*, 56(5): 248-256.e3.
- Colby-Peters, S. (2017). *Defining social work leadership: A theoretical and conceptual review and analysis*. *Journal of Social Work Practice*, 32(1): pp. 31-44. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/315508543_Defining_Social_Work_Leadership

[ip A Theoretical and Conceptual Review and Analysis](#) [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.6.2022].

Conger, J. (1999). *Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research*. *The Leadership Quarterly*, 10(2): 145-179. Διαθέσιμο στο: https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/1623877/mod_folder/content/0/Conger1999.pdf?forcedownload=1 [Ημερομηνία πρόσβασης: 9.5.2022].

Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Converse, J.M. (1984). *Strong Arguments and Weak Evidence: The Open/Closed Questioning Controversy of the 1940s*. *Public Opin. Q.* 48, 267–282.

Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approach (3rd Ed.)*. SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, California. Διαθέσιμο στο: https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf [Ημερομηνία πρόσβασης: 10.6.2022].

Crossman, J. (2010). *Conceptualizing spiritual leadership in secular organizational contexts and its relation to transformational, servant and environmental leadership*. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7): 596–608.

Czabanowska, K, Domagała, A, Kalaitzi, S, et al. (2017). *Exploring the added value of women health care managers in Poland*. *Mater Sociomed*, 29(4): 280–285. Διαθέσιμο στο: <https://pdfs.semanticscholar.org/3b68/b7da09573d5d95df1a9347ed4d3fbfada83b.pdf> [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.6.2022].

Daly, J., Jackson, D., Mannix, J., Davidson, P.M., & Hutchinson, M. (2014). *The importance of clinical leadership in the hospital setting*. *Journal of Healthcare Leadership*, 6, pp. 75–83. Διαθέσιμο στο: <https://www.dovepress.com/the-importance-of-clinical-leadership-in-the-hospital-setting-peer-reviewed-fulltext-article-JHL#> [Ημερομηνία πρόσβασης: 6.5.2022].

Denis, J.L., & Van Gestel, N. (2016). *Medical doctors in healthcare leadership: theoretical and practical challenges*. *BMC Health Services Research*, Vol. 16, Art. 158. Διαθέσιμο

- στο: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-016-1392-8>
[Ημερομηνία πρόσβασης: 6.6.2022].
- Department of Business (2011). *Women on boards*. London: Department of Business, Innovation and Skills. Διαθέσιμο στο: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf [Ημερομηνία πρόσβασης: 6.5.2022].
- Depoy, E., & Gitlin, L.H. (2016). *Developing a knowledge Base through Literature Resources*. In Introduction to research: Understanding and Applying Multiple Strategies (5th Edition). Missouri: Elsevier Inc., pp. 65–81.
- Di Girolamo, J. (2010). *Leaders and the Leadership Process*. Turbo charged leadership, Prana Power, LLC. Διαθέσιμο στο: http://turbochargedleadership.com/docs/Leaders_and_the_Leadership_Process_DiGirolamo_2010.pdf [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.5.2022].
- Doll, W.J., & Torkzadeh, G. (1991). *The Measurement of End-User Computing Satisfaction: Theoretical & Methodological Issues*. Issues and Opinions, MIS Quarterly, 15, 5-10.
- Drath, H. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. Greensboro. NC: Center for Creative Leadership.
- Drath, W.H., McCauley, C.D., Palus, C.J., Van Velsor, E., O'Connor, P.M.G., & McGuire, J.B. (2008). *Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership*. The Leadership Quarterly, Eckert, 19 (6), 635–653. Διαθέσιμο στο: https://wagner.nyu.edu/files/leadership/The_Directional_alignment_commitment.pdf
[Ημερομηνία πρόσβασης: 6.5.2022].
- European Parliament (2013). *The Policy on Gender Equality in Greece*. Policy Department C: Citizens' Rights and Constitutional Affairs. Author: Dr Konstantina Davaki. Διαθέσιμο στο: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2013/493028/IPOL-FEMM_NT\(2013\)493028_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2013/493028/IPOL-FEMM_NT(2013)493028_EN.pdf) [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.6.2022].
- Felman, A. (2020). *What is Good Health?* Medical News Today, 1. Διαθέσιμο στο: <https://www.medicalnewstoday.com/articles/150999> [Ημερομηνία πρόσβασης: 8.5.2022].
- Fernando, M., Beale, F., & Geroy, G.D. (2009). *The spiritual dimension in leadership at Dilmah Tea*. Leadership & Organization Development Journal, 30(6), 522-539.

- Διαθέσιμο στο:
https://www.researchgate.net/publication/44285672_The_spiritual_dimension_in_leadership_at_Dilmah_Tea [Ημερομηνία πρόσβασης: 10.5.2022].
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Flanagan, K. (2013). *Medical Training Review Panel (18th Report)*. Australian Government Department of Health and Ageing. Canberra: DHA. Διαθέσιμο στο:
<https://www1.health.gov.au/internet/main/publishing.nsf/Content/work-pubs-mtrp-18>
[Ημερομηνία πρόσβασης: 6.6.2022].
- Frankel, A. (2008). *What leadership styles should senior nurses develop?* Nursing Times, 104: 23–24. Διαθέσιμο στο: <https://www.nursingtimes.net/clinical-archive/leadership/what-leadership-styles-should-senior-nurses-develop-29-08-2008/>
[Ημερομηνία πρόσβασης: 7.6.2022].
- Fraser Health Authority (2011). *Quantitative Research Methods and Tools*. Research and Evaluation. Διαθέσιμο στο:
https://www.academia.edu/36723161/Quantitative_Research_Methods_and_Tools
[Ημερομηνία πρόσβασης: 10.6.2022].
- Frenk, J. (2010). *The global health system: strengthening national health systems as the next step for global progress*. PLoS Med, 7(1), e1000089. Διαθέσιμο στο:
<https://journals.plos.org/plosmedicine/article?id=10.1371/journal.pmed.1000089>
[Ημερομηνία πρόσβασης: 10.5.2022].
- Freshman, B., & Rubino, L. (2002). *Emotional Intelligence: A Core Competency for Health Care Administrators*. Health Care Manager, 20(4), pp. 1–9. Διαθέσιμο στο:
https://www.researchgate.net/publication/298348437_Emotional_intelligence_a_core_competency_for_health_care_administrators [Ημερομηνία πρόσβασης: 10.5.2022].
- Friedl, E. (1967). *The position of women: Appearance & reality*. Anthropol Q., 40(3): 97–108.
- Fry, L.W. (2003). *Toward a theory of spiritual leadership*. The Leadership Quarterly, 14(6): 693-727. Διαθέσιμο στο:
https://www.researchgate.net/publication/222827010_Toward_a_Theory_of_Spiritual_Leadership [Ημερομηνία πρόσβασης: 10.5.2022].

- Garland, R. (1991). *The Mid-Point on a Rating Scale: Is it Desirable?* Mark. Bull. 2, 66–70. Διαθέσιμο στο: http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V2/MB_V2_N3_Garland.pdf [Ημερομηνία πρόσβασης: 10.6.2022].
- Garman, A.N., Brinkmeyer, L., Gentry, D., Butler, P., & Fine, D. (2010). *Healthcare leadership 'outliers': An analysis of Senior administrators from the top U.S. hospitals.* Journal of Health Administration Education, 27(2): 87-97.
- Garrubba, M., Harris, C., & Melder, A. (2011). *Clinical leadership: a literature review to investigate concepts, roles and relationships related to clinical leadership.* Melbourne, VIC: Centre for Clinical Effectiveness, Southern Health.
- Gelo, O., Braakmann, D., & Benetka, G. (2008). *Quantitative and qualitative research: Beyond the debate.* Integrative psychological and behavioral science, 42(3), 266-290.
- Gilson, L. (2016). *Everyday politics and the leadership of health policy implementation.* Health Systems & Reform, 2(3), 187-193. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/306526664_Everyday_Politics_and_the_Leadership_of_Health_Policy_Implementation [Ημερομηνία πρόσβασης: 10.5.2022].
- Goethals, G.R., Sorenson, G.J., & Burns, J.M. (Eds.) (2004). *Encyclopedia of leadership.* Sage Publications, Inc.
- Goodall, A. (2016). *A theory of expert leadership (TEL) in psychiatry.* Australasian Psychiatry, 24(3): pp. 231-234.
- Graen, G.B., Scandura, T.A., & Graen, M.R. (1986). *A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity.* Journal of Applied Psychology, 71(3), pp. 484–491.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (1995). *Behavior in organizations (5th Ed.).* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into a nature of Legitimate Power and Greatness.* New York: Paulist press.
- Greenleaf, R. 1998. *The power of servant leadership.* San Francisco: Berrett-Koehler.
- Gumbo, C. (2015). *New-genure leadership styles for International Joint Ventures Sustainability (IJVS): a literature review.* European Journal of Business and Social Sciences, 4(3), pp. 1–13. Διαθέσιμο στο:

- <https://repository.bothouniversity.ac.bw/buir/handle/123456789/88> [Ημερομηνία πρόσβασης: 11.5.2022].
- Gunnarsdottir, S. (2014). *Is servant leadership useful for sustainable Nordic health care?* Nordic Journal of Nursing Research, 34(2), pp. 53–55. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/277344921_Is_Servant_Leadership_Useful_for_Sustainable_Nordic_Health_Care [Ημερομηνία πρόσβασης: 11.5.2022].
- Hafford-Letchfield, T., Lambley, S., Spolander, G., & Cocker, C. (2014). *Inclusive Leadership in Social Work and Social Care*. Bristol: Policy Press. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/279974866_Inclusive_Leadership_managing_to_make_a_difference_in_social_work_and_social_care [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.6.2022].
- Han, Y., Kakabadse, K., & Kakabadse, A. (2010). *Servant Leadership in the People's Republic of China: A Case Study of the Public Sector*. Journal of management development, 29(3): 265-281. Διαθέσιμο στο: <https://files.core.ac.uk/pdf/23/139958.pdf> [Ημερομηνία πρόσβασης: 10.5.2022].
- Hanse, J.J., Harlin, U., Jarebrant, C., Ulin, K., & Winkel, J. (2014). *Leader-Member Exchange (LMX) and Psychosocial Factors at Work among Healthcare Professionals*. Nursing and Care, Vol. 3, Is. 5. Διαθέσιμο στο: https://backend.orbit.dtu.dk/ws/files/106930554/Leader_Member_Exchange.pdf [Ημερομηνία πρόσβασης: 11.5.2022].
- Hanson, W.R., & Ford, R. (2010). *Complexity leadership in healthcare: Leader network awareness*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2(4), pp. 6587–6596.
- Hargett, C.W., Doty, J.P., Hauck, J.N., Webb, A.M.B., Cook, S.H., Tshipis, N.E., Neumann, J.A., Andolsek, K.M., Taylor, D.C. (2017). *Developing a model for effective leadership in healthcare: A concept mapping approach*. Journal of Healthcare Leadership, 9, pp. 69–78. Διαθέσιμο στο: <https://www.dovepress.com/developing-a-model-for-effective-leadership-in-healthcare-a-concept-ma-peer-reviewed-fulltext-article-JHL> [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.5.2022].
- Harris, A., & Muijs, D. (2003). *Teacher leadership: A review of research*. London: General Teaching Council. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/profile/Alma-Harris/publication/238508986_Teacher_Leadership_A_Review_of_Research/links/004

- [6352cf9eb970f50000000/Teacher-Leadership-A-Review-of-Research.pdf](https://www.researchgate.net/publication/6352cf9eb970f50000000/Teacher-Leadership-A-Review-of-Research.pdf) [Ημερομηνία πρόσβασης: 9.5.2022].
- Hoffmann, S., & Cassell, M. (2002). *What are the federal home loan banks up to? Emerging views of purpose among institutional leadership*. *Public Administration Review*, 62(4), 461-470.
- Holland, J.L. (1996). *Exploring careers with a typology what we have learned and some new directions*. *American Psychologist*, 51(4), 397- 406.
- Holland, J.L., & Christian, L.M., 2009. *The Influence of Topic Interest and Interactive Probing on Responses to Open-ended Questions in Web Surveys*. *Soc. Sci. Comput. Rev.* 27, 196–212. Διαθέσιμο στο: <http://jwolf-ra.wdfiles.com/local--files/context-effects/OpenEndedQuestionsWebSurveys2009.pdf> [Ημερομηνία πρόσβασης: 10.6.2022].
- Iachini, A., Cross, T., & Freedman, D. (2015). *Leadership in Social Work Education and the Social Change Model of Leadership*. *Social Work Education*, 34(6): pp. 650-665.
- Jaworski, J. (1996). *Synchronicity: The inner path of leadership*. *Human Resource Development Quarterly*, 8(4): 347-352. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/247981810_Synchronicity_The_inner_path_of_leadership_by_Joseph_Jaworski_1996_San_Francisco_Berrett-Koehler_211_pp_2495_cloth [Ημερομηνία πρόσβασης: 10.5.2022].
- Jenkins, M., & Stewart, A.C. (2010). *The importance of a servant leader orientation*. *Health care management rev*, 35(1), pp.46–54.
- Jiang, H., Wang, Y., Chui, E., & Xu, Y. (2019). *Professional identity and turnover intentions of social workers in Beijing China: The roles of job satisfaction and agency type*. *International Social Work*, 62(1), 146-160.
- Jones, B., & Phillips, F. (2016). *Social Work and Inter-professional Education in Health Care: A Call for Continued Leadership*. *Journal of Social Work Education*, 52(1): pp. 18-29. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/291356243_Social_Work_and_Interprofessional_Education_in_Health_Care_A_Call_for_Continued_Leadership [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.6.2022].

- Jung, M.H. (2018). *Effects of organizational and interpersonal relations on job satisfaction of social workers*. The Journal of Industrial Distribution & Business, 9(6), 25-35. Διαθέσιμο στο: <http://koreascience.or.kr/article/JAKO201816357066766.page> [Ημερομηνία πρόσβασης: 9.6.2022].
- Kalaitzi, V., Czabanowska, K., Azzopardi-Muscat, N., & Cuschieri, L. (2019). *Women-healthcare leadership and societal culture: A qualitative study*. Journal of Healthcare Leadership, Vol. 11(11): 43-59. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/332383588_Women-healthcare_leadership_and_societal_culture_-_a_qualitative_study [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.6.2022].
- Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A. (1991). *Leadership: Do Traits Matter?* Academy of Management Executive, 5(2), 48-60. Διαθέσιμο στο: http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Leadership_Do-Traits-Matter.pdf [Ημερομηνία πρόσβασης: 6.5.2022].
- Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Kotter, J.P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, 73, 59-67. Διαθέσιμο στο: https://heeoee.hee.nhs.uk/sites/default/files/leading_change_why_transformation_efforts_fail.pdf [Ημερομηνία πρόσβασης: 6.5.2022].
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2003). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand it*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Krosnick, J.A., & Fabrigar, L.R. (1997). *Designing Rating Scales for Effective Measurement in Surveys*. In: Lyberg, L., et al. (Eds.), *Survey Measurement and Process Quality*. John Wiley & Sons, New York, pp. 141–164. Διαθέσιμο στο: <https://pprg.stanford.edu/wp-content/uploads/1997-Designing-rating-scales-for-effective-measurement-in-surveys.pdf> [Ημερομηνία πρόσβασης: 11.6.2022].
- Krosnick, J.A., & Presser, S. (2010). *Question and Questionnaire Design*. In: *Handbook of Survey Research*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 263–313. Διαθέσιμο στο: https://web.stanford.edu/dept/communication/faculty/krosnick/docs/2009/2009_handbook_krosnick.pdf [Ημερομηνία πρόσβασης: 11.6.2022].

- Krosnick, J.A. (2018). *Questionnaire Design*. In: Vannette, D.L., Krosnick, J.A. (Eds.), *The Palgrave Handbook of Survey Research*. Palgrave Macmillan, pp. 439–455.
- Laschinger, H.K.S., Purdy, N., & Almost, J. (2007). *The impact of leader-member exchange quality, empowerment, and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction*. *J Nurs Adm*, 37(5), pp.221–229.
- Laschinger, H.K.S., Wong, C.A., Cummings, G.G., & Grau, A.L. (2014). *Resonant leadership and workplace empowerment: The value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility*. *Nursing Economics*, 32(1), pp. 5–15, 44. Διαθέσιμο στο:
[https://www.academia.edu/7985968/Resonant Leadership and Workplace Empowerment The Value of Positive Organizational Cultures in Reducing Workplace Incivility](https://www.academia.edu/7985968/Resonant_Leadership_and_Workplace_Empowerment_The_Value_of_Positive_Organizational_Cultures_in_Reducing_Workplace_Incivility) [Ημερομηνία πρόσβασης: 10.5.2022].
- Lawler, J. (2007). *Leadership in Social Work: A Case of Caveat Emptor?* *British Journal of Social Work*, 37: pp. 123-141.
- Lerch-Pieper, N, Brander, S, Valarino, I, Zurbriggen, C, Maurer, E, & Herr, W. (2017). *Challenging the 'leaky pipeline' in faculties of medicine: Action plans and strategies of four Swiss universities*. *Swiss medical weekly: Official journal of the Swiss Society of Infectious Diseases*. Διαθέσιμο στο:
[https://www.researchgate.net/publication/321484214_Challenging the leaky pipeline in faculties of medicine action plans and strategies of four Swiss universities](https://www.researchgate.net/publication/321484214_Challenging_the_leaky_pipeline_in_faculties_of_medicine_action_plans_and_strategies_of_four_Swiss_universities) [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.6.2022].
- Luthans, F. (2012). *Organizational Behavior: An evidence-Based Approach*. Chapter 13: Effective leadership process, pp. 413–444. Διαθέσιμο στο:
<https://bdpad.files.wordpress.com/2015/05/fred-luthans-organizational-behavior--an-evidence-based-approach-twelfth-edition-mcgraw-hill-irwin-2010.pdf> [Ημερομηνία πρόσβασης: 10.5.2022].
- McKenna, B., Rooney, D., & Boal, K.B. (2009). *Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership*. *The leadership quarterly*, 20: 177-190.
- Munro, E. (2011). *The Munro Review of Child Protection: Final Report. A child-centred system*. London: Department for Education. Διαθέσιμο στο:
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/175391/Munro-Review.pdf [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.6.2022].

- Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahirya-Ntege, P., & Kekitiinwa, A. (2018). *The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda*. *Journal of healthcare leadership*, 10, 21-32. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/324695884_The_relationship_between_leadership_style_and_health_worker_motivation_job_satisfaction_and_teamwork_in_Uganda [Ημερομηνία πρόσβασης: 10.5.2022].
- Nath, V, Marx, C, Lees, P, et al. (2014). *Improving women doctors' ability to achieve their full leadership potential*. *BMJ*, 349: g7649.
- Neider, L.L., & Schriesheim, C.A. (2011). *The Authentic leadership inventory (ALI): development and empirical tests*. *The Leadership Quarterly*, 22, pp. 1146–1164.
- Nicol, E.D., Mohanna, K., & Cowpe, J. (2014). *Perspectives on clinical leadership: A qualitative study exploring the views of senior healthcare leaders in the UK*. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 107(7), pp. 277–286. Διαθέσιμο στο: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4093754/> [Ημερομηνία πρόσβασης: 6.5.2022].
- Nielsen, R., Marrone, J., & Slay, H. (2010). *A New Look at Humility: Exploring the Humility Concept and Its Role in Socialized Charismatic Leadership*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1): 33-43.
- Nightingale, F. (1858). *Notes on Matters Affecting the Health, Efficiency, and Hospital Administration of the British Army. Founded Chiefly on the Experience of the Late War*. London: Harrison and Sons. Διαθέσιμο στο: <https://archive.org/details/b20387118/mode/2up?ref=ol&view=theater> [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.6.2022].
- Northouse, P.G. (2009). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Los Angeles: Sage Publications.
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications, Incorporated.
- Pau, A.D. (2014). *Nurses' Perceptions of Leadership, Teamwork, and Safety Climate in a Community Hospital in Western Canada: A Cross-sectional Survey Design*. Master thesis, Faculty of graduate Studies of the University of Manitoba. Διαθέσιμο στο: https://mspace.lib.umanitoba.ca/bitstream/handle/1993/23878/De%20Pau_Antonina.pdf

[:jsessionid=A490864DCF0E33B352F3EE590E9DB15B?sequence=3](https://www.researchgate.net/publication/332099313_Exploring_the_impact_of_ethical_leadership_on_job_satisfaction_and_organizational_commitment_in_public_sector_organizations_the_mediating_role_of_psychological_empowerment) [Ημερομηνία πρόσβασης: 11.5.2022].

Peytchev, A. (2009). *Survey Break-off*. Public Opin. Q., 73, 74–97.

Plant, J.S. (1922). *Rating Scheme for Conduct*. Am. J. Psychiatry, 78, 547–572.

Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2019). *Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment*. Review of Managerial Science, 14, 1405-1432. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/332099313_Exploring_the_impact_of_ethical_leadership_on_job_satisfaction_and_organizational_commitment_in_public_sector_organizations_the_mediating_role_of_psychological_empowerment [Ημερομηνία πρόσβασης: 9.6.2022].

Rachmawati, A.W., & Lantu, D.C. (2014). *Servant Leadership Theory Development & Measurement*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B.V., 115, pp. 387–393. Διαθέσιμο στο: https://www.academia.edu/8508252/Servant_Leadership_Theory_Development_and_Measurement [Ημερομηνία πρόσβασης: 11.5.2022].

Rahbi, D.A., Khalid, K., & Khan, M. (2017). *The Effects of Leadership Styles on Team Motivation*. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2): 1-14. Διαθέσιμο στο: <https://www.abacademies.org/articles/The-effects-of-leadership-styles-1939-6104-16-3-113.pdf> [Ημερομηνία πρόσβασης: 10.5.2022].

Renwick, D.W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). *Green human resource management: A review and research agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/230537826_Green_Human_Resource_Management_A_Review_and_Research_Agenda [Ημερομηνία πρόσβασης: 9.5.2022].

Robbins, S.T., Judge, T.A., & Hasham, E.S. (2012). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, Essex, England. Διαθέσιμο στο: <https://docplayer.net/29376099-Organizational-behavior-stephen-t-robbins-timothy-a-judge-elham-s-hasham.html> [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.5.2022].

- Roh, C.Y., Moon, M.J., Yang, S.B., & Jung, K. (2016). *Linking emotional labor, public service motivation, and job satisfaction: Social workers in health care settings*. *Social work in public health*, 31(2), 43-57.
- Sajjadi, A. (2014). *New emerging leadership theories and styles*. *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*, 4(3), pp. 180–188. Διαθέσιμο στο: <https://silo.tips/download/new-emerging-leadership-theories-and-styles> [Ημερομηνία πρόσβασης: 11.5.2022].
- Sarachek, B. (1968). *Greek concepts of leadership*. *The Academy of Management Journal*, 11(1), 39–48.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership (3rd Ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass. Διαθέσιμο στο: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf [Ημερομηνία πρόσβασης: 6.5.2022].
- Schwarzkopf, R., Sherman, R.O., & Kiger, A.J. (2011). *Taking charge: Frontline nurse leadership development*. *J Contin Educ Nurs*, 43: 154–159.
- Scully, N.J. (2015). *Leadership in nursing: The importance of recognising inherent values and attributes to secure a positive future for the profession*. *Collegian*, 22(4), 439-444.
- Shamir, B., & Howell J.M. (1999). *Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership*. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 257-83.
- Shanafelt, T.D., & Noseworthy, J.H. (2017). *Executive Leadership and Physician Well-being: Nine Organizational Strategies to Promote Engagement and Reduce Burnout*. *Mayo Clinic Proceedings*, Mayo Foundation for Medical Education and Research, 92(1), pp. 129–146. Διαθέσιμο στο: [https://www.mayoclinicproceedings.org/article/S0025-6196\(16\)30625-5/fulltext](https://www.mayoclinicproceedings.org/article/S0025-6196(16)30625-5/fulltext) [Ημερομηνία πρόσβασης: 6.5.2022].
- Shields, C.M. (2020). *Transformative leadership*. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*. Education, Cultures, and Ethnicities, Educational Theories and Philosophies, Educational Administration and Leadership. Online Publication.
- Shirey, M.R. (2006). *Authentic leaders creating healthy work environments for nursing practice*. *Am J Crit Care*, 15: 256–267.

- Smyth, J.D., Dillman, D.A., Christian, L.M., & McBride, M. (2009). *Open-ended Questions in Web Surveys Can Increasing the Size of Answer Boxes and Providing Extra Verbal Instructions Improve Response Quality?* Public Opin. Q. 73, 325–337. Διαθέσιμο στο: https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1678&context=sociologyfa_cpub [Ημερομηνία πρόσβασης: 11.6.2022].
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Squires, M., Tourangeau, A., Laschinger, S.K.M., & Doran, S. (2010). *The link between leadership and safety outcomes in hospitals*. Journal of nursing Management, 18 (August), pp. 914–925.
- Stanga, J.E., & Sheffield, J.F. (1987). *The Myth of Zero Partisanship: Attitudes toward American Political Parties, 1964-84*. Am. J. Pol. Sci. 31, 829–855.
- Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management (3rd Ed.)*. Detroit: Routledge Publishing.
- Stepenko, V., Dreval, L., Chernov, S., & Shestak, V. (2021). *EU Personal Data Protection Standards and Regulatory Framework*. Journal of Applied Security Research, 1-14.
- Sullivan, W. (2016). *Leadership in Social Work: Where are we?* Journal of Social Work Education, 52(1): pp. 51-61. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/305157440_Leadership_in_Social_Work_Where_Are_We [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.6.2022].
- Tekleab, A.G., & Taylor, S.M. (2003). *Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations*. Journal of Organizational Behavior, 24 (SPEC. ISS.), pp. 585–608.
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). *Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees*. The International Journal of Human Resource Management, 26(9), 1259-1282.
- Trastek, V.F., Hamilton, N.W., & Niles, E.E. (2014). *Leadership models in health care - a case for servant leadership*. In Mayo Clinic Proceedings, Vol. 89, No. 3, pp. 374-381.

- Turner, P. (2018). *The Role of Leaders: The Importance of Leadership*. Leadership in Healthcare, pp.45-74.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). *Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*. Leadership Quarterly, 18(4), pp. 298–318. Διαθέσιμο στο: https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1017&context=leadershipfa_cpub [Ημερομηνία πρόσβασης: 11.5.2022].
- Van Dierendonck, D. (2010). *Servant Leadership: A Review and Synthesis*. Journal of Management, 37(4): 1228-1261.
- Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2015). *Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research*. Journal of Business Ethics, 128(1), pp. 119–131.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*. Journal of Management, 34(1): 89-126. Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/228352991_Authentic_Leadership_Development_and_Validation_of_a_Theory-Based_Measure [Ημερομηνία πρόσβασης: 11.5.2022].
- Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A.L. (2011). *Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Elsevier Inc., 115(2), pp. 204–213. Διαθέσιμο στο: https://www.nipc.ir/uploads/science_P10109_6004.pdf [Ημερομηνία πρόσβασης: 11.5.2022].
- Weathersby, G.B. (1999). *Leadership VS Management*. Scholarly Journals Management Review, 88(3): 1.
- Weberg, D. (2012). *Complexity Leadership: A Healthcare Imperative*. Nursing Forum, 47(4), pp. 268–277.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Vol. 22, University of Minnesota, Industrial Relations Center. Διαθέσιμο στο:

- https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.5.2022].
- West, M., Armit, K., Loewenthal, L., Eckert, R., West, T., & Lee, A. (2015). *Leadership in Health Care: A Summary of the Evidence Base*. The King's Fund, Faculty of Medical Leadership and Management. Διαθέσιμο στο: https://www.kingsfund.org.uk/sites/default/files/field/field_publication_summary/leadership-in-health-care-apr15.pdf [Ημερομηνία πρόσβασης: 7.5.2022].
- Williams, C. (2011). *Research methods*. Journal of Business & Economics Research (JBER), 5(3). Διαθέσιμο στο: <https://clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/2532/2578> [Ημερομηνία πρόσβασης: 11.6.2022].
- Yammarino, F. (2013). *Leadership: Past, Present, and Future*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 20(2), 149-155.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. University of Albany State University of New York, 8th Edition. Prentice Hall. Διαθέσιμο στο: <http://www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf.No1fvHJjqGHg1RgmjuyjD0oYNhx7MNeo> [Ημερομηνία πρόσβασης: 8.5.2022].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α: Επιστολή για την Έρευνα

Αγαπητοί συνάδελφοι των Κοινωνικών Υπηρεσιών,

Τα τρία (3) ερωτηματολόγια που σας αποστέλλω αποτελούν μέρος της διπλωματικής μου για την απόκτηση του Διπλώματος Ειδίκευσης το οποίο διερευνά, όπως υποδηλώνει και ο τίτλος του, την **“Ηγεσία στο χώρο της υγείας: Μελέτη των κοινωνικών υπηρεσιών”**. Τα ερωτηματολόγια αυτά απευθύνονται σχεδόν ταυτόχρονα σε περίπου 100 άτομα που εργάζονται στον χώρο των Κοινωνικών Υπηρεσιών (επιχειρήσεων και οργανισμών δημόσιου και ιδιωτικού φορέα), οι οποίες βρίσκονται σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας.

Η συμπλήρωση αυτών των ερωτηματολογίων από εσάς θα είναι μια πολύ σημαντική πράξη για εμένα, γιατί αφενός θα ωφελήσει τη διεξαγωγή της έρευνάς μου και κατ' επέκταση την περαιτέρω ανάπτυξη και πρόοδο της επιστήμης που ασχολείται με τον ευαίσθητο χώρο της Υγείας, και ιδιαίτερα τον χώρο των Κοινωνικών Υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό, θα το θεωρούσα μεγάλη μου υποχρέωση αν αφιερώνατε λίγο από τον χρόνο σας για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Όσον αφορά τα στοιχεία που θα δώσετε μέσω των απαντήσεών σας, θα τηρηθεί απόλυτη ανωνυμία και εχεμύθεια για αυτά και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους ερευνητικούς σκοπούς μου, σύμφωνα με όλα τα προβλεπόμενα από τη νομοθεσία περί προστασίας προσωπικών δεδομένων, κλπ.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Κοινωνικός λειτουργός

Φοιτητής στο Π.Μ.Σ. «Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας» - ΠΑ.ΜΑΚ.

Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο Δημογραφικών Στοιχείων

Παρακαλώ σημειώστε την απάντησή σας με ένα Χ για την κάθε ερώτηση που ακολουθεί:

1) Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

2) Ηλικία: 21 - 30 31 - 40 41 - 50 51 - 60 61 και άνω

3) Οικογενειακή κατάσταση: Άγαμος/η Έγγαμος/η Διαζευγμένος/η

Χήρος/α

4) Χρόνια προϋπηρεσίας: 0 - 10 11 - 20 21 - 30 31 - 35 36 και

άνω

5) Τίτλος σπουδών: Γ' Λυκείου Πανεπιστημίου MSc PhD

Παράρτημα Γ: Ερωτηματολόγιο Διερεύνησης Διευθυντικού/Ηγετικού Στυλ

Παρακαλώ στις παρακάτω προτάσεις κυκλώστε ή τσεκάρετε τον βαθμό που σας εκφράζει καλύτερα, σχετικά με τις «Ενέργειες και τη συμπεριφορά του/της Διευθυντή/τριας» της κοινωνικής υπηρεσίας όπου εργάζεστε:

		Καθόλου	Μια φορά στο τόσο	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Συνήθως, αν όχι
Ο Διευθυντής/τρια της κοινωνικής υπηρεσίας όπου εργάζομαι...						
Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational leadership)						
Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized attributes)						
10	Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	1	2	3	4	5
18	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	1	2	3	4	5
21	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	1	2	3	4	5
25	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	1	2	3	4	5
Εξιδανικευμένη συμπεριφορά (Idealized behavior)						
6	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	1	2	3	4	5
14	Ιεραρχεί τη σπουδαιότητα των πραγμάτων έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	1	2	3	4	5
23	Σκέπτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	1	2	3	4	5
34	Δίνει έμφαση στο κατά πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	1	2	3	4	5
Εμπνευστική κινητοποίηση (Inspirational motivation)						
9	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	1	2	3	4	5
13	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	1	2	3	4	5
26	Προβάλλει ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον της κοινωνικής υπηρεσίας.	1	2	3	4	5
36	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	1	2	3	4	5
Διανοητική διέγερση (Intellectual stimulation)						
2	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα & αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	1	2	3	4	5
8	Αναζητά διαφορετικές απόψεις - οπτικές κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	1	2	3	4	5
30	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	1	2	3	4	5
32	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	1	2	3	4	5

Εξατομικευμένη εξέταση (Individualized consideration)						
1 5	Αφιερώνει χρόνο στο να ενημερώνει ή/και να καθοδηγεί τους υφισταμένους του στις δουλειές τους.	1	2	3	4	5
1 9	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	1	2	3	4	5
2 9	Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	1	2	3	4	5
3 1	Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.	1	2	3	4	5
Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional leadership)						
Έκτακτη ανταμοιβή (Contingent reward)						
1	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	1	2	3	4	5
1 1	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος/η για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	1	2	3	4	5
1 6	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα αναμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	1	2	3	4	5
3 5	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.	1	2	3	4	5
Ενεργητική διαχείριση (Active management)						
4	Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από πρότυπα.	1	2	3	4	5
2 2	Επικεντρώνει την προσοχή του αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	1	2	3	4	5
2 4	Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	1	2	3	4	5
2 7	Μου εφιστά την προσοχή, όταν δεν ανταποκρίνομαι στα πρότυπα που έχουν τεθεί.	1	2	3	4	5
Παθητική διαχείριση (Passive management)						
3	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	1	2	3	4	5
1 2	Περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει.	1	2	3	4	5
1 7	Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: 'Εάν δεν υπάρχει πρόβλημα μην παρέμβεις'.	1	2	3	4	5
2 0	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.	1	2	3	4	5
Παθητική/Προς Αποφυγή Ηγεσία (Laissez-faire leadership)						
5	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	1	2	3	4	5
7	Είναι απών/ούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη.	1	2	3	4	5
2 8	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	1	2	3	4	5
3 3	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.	1	2	3	4	5
Τρεις (3) βασικοί παράγοντες για την καλύτερη κατανόηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού σε σχέση με το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας						
Πρόσθετη προσπάθεια (Extra effort)						
3 9	Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα κι εγώ ο/η ίδιος/α.	1	2	3	4	5
4 2	Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	1	2	3	4	5

4 4	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.	1	2	3	4	5
Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)						
3 7	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.	1	2	3	4	5
4 0	Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στις προϊστάμενες αρχές.	1	2	3	4	5
4 3	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας.	1	2	3	4	5
4 5	Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	1	2	3	4	5
Ικανοποίηση/Ευχαρίστηση (Pleasure)						
3 8	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	1	2	3	4	5
4 1	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	1	2	3	4	5
Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο που αφιερώσατε...!!!						

Παράρτημα Δ: Ερωτηματολόγιο Διερεύνησης Εργασιακής Ικανοποίησης

Παρακαλώ στις παρακάτω προτάσεις κυκλώστε ή τσεκάρετε τον βαθμό που σας εκφράζει καλύτερα σχετικά με την ένταση της «Εργασιακής Ικανοποίησης» που βιώνετε στο χώρο της εργασίας σας:

Κατά τη γνώμη σας, σε ποιο βαθμό ισχύουν οι παρακάτω προτάσεις.;		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1	Το σύστημα των κοινωνικών υπηρεσιών είναι συγκεντρωτικό.	1	2	3	4	5
2	Η κοινωνική υπηρεσία έχει σχετική αυτονομία δράσης και λήψης αποφάσεων.	1	2	3	4	5
3	Η κοινωνική υπηρεσία αποτελεί ένα περιβάλλον δημιουργικότητας και καινοτομίας.	1	2	3	4	5
4	Ο ρόλος του εργαζόμενου είναι σημαντικός και ουσιαστικός στο υφιστάμενο σύστημα κοινωνικών υπηρεσιών.	1	2	3	4	5
5	Ο εργαζόμενος στις κοινωνικές υπηρεσίες έχει κάποια περιθώρια ελευθερίας κατά την άσκηση του έργου του.	1	2	3	4	5
6	Το επάγγελμα του εργαζόμενου στις κοινωνικές υπηρεσίες προσφέρει σταθερότητα και ασφάλεια.	1	2	3	4	5
7	Το επάγγελμα του εργαζόμενου στις κοινωνικές υπηρεσίες δίνει ένα αίσθημα πληρότητας.	1	2	3	4	5
Στην υπηρεσία σας, σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η από.;		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
8	Τις σχέσεις διευθυντή/τριας και εργαζομένων στις κοινωνικές υπηρεσίες.	1	2	3	4	5

9	Την ποιότητα της συνεργασίας σας με τον διευθυντή/τρια.	1	2	3	4	5
1 0	Την κατανομή των ευθυνών.	1	2	3	4	5
1 1	Τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5
1 2	Την κατανόηση και υποστήριξη του διευθυντή στις δυσκολίες που αντιμετωπίζετε.	1	2	3	4	5
1 3	Την επιβράβευση που έχετε όταν κάνετε καλά μια δουλειά.	1	2	3	4	5
1 4	Την αξιοποίηση των ιδιαίτερων ικανοτήτων σας.	1	2	3	4	5
1 5	Τη δυνατότητα αυτονομίας.	1	2	3	4	5
1 6	Την ενθάρρυνση για τη λήψη πρωτοβουλιών πέρα από τα συνήθη καθήκοντά σας.	1	2	3	4	5
1 7	Τη δυνατότητα που σας παρέχεται για επαγγελματική ανάπτυξη και επιμόρφωση.	1	2	3	4	5
<i>Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο που αφιερώσατε...!!!</i>						