

# Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας  
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών

## Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Τεχνοοικονομικά Συστήματα Υγείας

### Διπλωματική εργασία



Το Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton ως εργαλείο αξιολόγησης του ηγετικού προφίλ διοικητικών στελεχών. Η περίπτωση της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας

**Ψυχάρη Ελευθερία**

AM :2018025

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρούμπαλης Φώτιος

**Καλαμάτα**

Φεβρουάριος 2020



## Περίληψη

**Εισαγωγή:** Διαχρονικά, η ανάγκη οι μάνατζερ να διαθέτουν ηγετικές ικανότητες και κυρίως να διαθέτουν ικανότητες προσαρμογής του ηγετικού τους προφίλ στα δεδομένα και τις ανάγκες του οργανισμού ή της επιχείρησης ή της διοικητικής οντότητας που ηγούνται, έθεσε το ζήτημα της μέτρησης/αξιολόγησης αυτών των ικανοτήτων με τη βοήθεια μοντέλων αξιολόγησης των ηγετικών χαρακτηριστικών των μάνατζερ. Από τα σημαντικότερα μοντέλα αξιολόγησης είναι αυτό του "Διοικητικού πλέγματος" ή "ManagerialGrid" των Blake&Mouton.

**Σκοπός:** Η διερεύνηση των χαρακτηριστικών του ηγετικού προφίλ των κατώτερων διοικητικών στελεχών (Προϊστάμενων) της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας δημόσιου νοσοκομείου, με τη χρήση του μοντέλου αξιολόγησης του "Διοικητικού Πλέγματος" των Blake&Mouton. **ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ:** Η έρευνα πεδίου διενεργήθηκε στο Γενικό Νοσοκομείο Καλαμάτας κατά την περίοδο από 30 Οκτωβρίου μέχρι και 31 Δεκεμβρίου 2020. Το μέγεθος του δείγματος ανήλθε σε 170 νοσηλευτές (κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ). Ως μέσο συλλογής χρησιμοποιήθηκε το ειδικό ερωτηματολόγιο "Leadership Self Assessment Questionnaire" της ομάδας Creative Property of The Vision Council. Οι υφιστάμενοι νοσηλευτές αξιολόγησαν τα ηγετικά χαρακτηριστικά των Προϊσταμένων τους, (έτερο-αξιολόγηση) σχετικά με το ενδιαφέρον τους για τον "εργαζόμενο" και την "παραγωγή", σύμφωνα με το μοντέλο αξιολόγησης των Blake&Mouton. Για την επεξεργασία των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα (SPSS - version 23.0) μέσω του οποίου πραγματοποιήθηκε η στατιστική ανάλυση και η εξαγωγή των αποτελεσμάτων και ακολούθησε αποτύπωσή τους στο Διοικητικό Πλέγμα, προσδιορίζοντας το συλλ ηγεσίας των Προϊσταμένων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας. **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:** Η μέτρηση του ενδιαφέροντος των Προϊσταμένων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας για τον "εργαζόμενο" και την "παραγωγή" έλαβε τις εξής τιμές: ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο 6,5 και ενδιαφέρον για την παραγωγή 6,35. Η απεικόνιση των παραπάνω αποτελεσμάτων στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton(6,35/6,5) προσδιόρισε το συλλ ηγεσίας των Προϊσταμένων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας στην περιοχή του "ασφαλούς προσανατολισμού" με μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την "παραγωγή" όσο και τον "άνθρωπο", όπου οι Προϊστάμενοι λειτουργούν ως μάνατζερ "εκκρεμούς/συμβιβασμών" και "ισορροπίας" δυνατοτήτων μεταξύ της "ευθύνης" και της "υπακοής" και του τι "πιστεύει" ως διοικητικό στέλεχος και του τι "προβλέπει" το σύστημα. **Συμπεράσματα:** Η Νοσηλευτική Υπηρεσία του ΓΝ Καλαμάτας διαθέτει μια συμπαγή ομάδα

διοικητικών στελεχών (Προϊστάμενες Τμημάτων) με ηγετικό προφίλ "ασφαλούς προσανατολισμού", που φαίνεται να διασφαλίζει φυσιολογική ροή παραγωγής νοσηλευτικών υπηρεσιών, ισορροπία σχέσεων ανάμεσα στα μέλη των νοσηλευτικών ομάδων, συνθήκες σταθερότητας στα νοσηλευτικά τμήματα και σιγουριά ότι εκτελούνται οι εντολές της διοίκησης, ενώ προοπτικά αυτά τα χαρακτηριστικά ηγετικού προφίλ "ασφαλούς προσανατολισμού" φαίνεται να μην μπορούν να διασφαλίσουν επιτυχή μετάβαση σε ένα σύγχρονο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης της νοσηλευτικής υπηρεσίας όπου η συμμετοχικότητα αντικαθιστά την εντολή, η ομάδα τον προϊστάμενο και η αυτενέργεια τις κατευθύνσεις.

**Λέξεις -κλειδιά:** Ηγέτης-ηγεσία, στυλ ηγεσίας, μοντέλα αξιολόγησης, Διοικητικό Πλέγμα, Νοσηλευτική Υπηρεσία. Γενικό Νοσοκομείο Καλαμάτας

## **Abstract**

**Introduction:** In the course of time, the need for managers to acquire leadership skills and mainly to have the ability to adapt their leadership profile to the data and needs of the organization, the company or the administrative entity they lead has raised the issue of measuring/evaluating these skills with the use of evaluation models regarding the managers' leadership attributes. Among the most important evaluation models is that of Blake & Mouton's, the so called "Leadership Grid" or "Managerial Grid".

**Aim:** The aim of the present is to investigate the qualities of the leadership profile of the junior nurse managers (Heads) of a public hospital with the use of the "Managerial Grid" evaluation model developed by Blake & Mouton. **MATERIAL AND METHODOLOGY:** The field research was conducted at the General Hospital of Kalamata during the period from October 30 to December 31, 2020. The sample amounted to 170 nurses (categories: University Degree, Technological Education Degree, Secondary Education Degree). The "Leadership Self Assessment Questionnaire" of the Creative Property team of The Vision Council was used to collect the data. The nurses involved evaluated the leadership qualities of their heads (hetero-evaluation) regarding their concern for "employees" and "production", according to the Blake & Mouton evaluation model. The statistical programme (SPSS - version 23.0) was used for the processing of the questionnaires, through which the statistical analysis was performed and the results were extracted, followed by their representation in the Management Grid, defining thus the leadership style of the Heads of the Nursing Service at the General Hospital of Kalamata. **RESULTS:** The values of the concern of the Heads of the

Nursing Service at the General Hospital of Kalamata measured for both “employees” and “production” were as follows: concern for employee 6.5 and concern for production 6.35. The representation of the above results on the Management Grid of Blake & Mouton (6.35/6.5) identified the leadership style of the Heads of the Nursing Service of the General Hospital of Kalamata in the scope of “safe orientation” with moderate concern for both “production” and “people”, where the heads act as managers of “pending/compromise” and “balance” between “responsibility” and “obedience” and of what a head “believes” as an administrative official and what the system “provides for”. **Conclusions:** The Nursing Service of the General Hospital of Kalamata has a compact group of administration officials (Head Nurses) with a “*safe orientation*” leadership profile, which seems to ensure a normal flow of nursing services production, a balanced relationship among the members of the different nursing teams, conditions of stability in nursing departments and confidence that the orders coming from the management are carried out; these qualities of a “safe orientation” leadership profile, though, do not seem potentially to be able to ensure a successful transition to a modern participatory management model of the Nursing Service, where the participation replaces the mandate, the team replaces the head and the self-action replaces the guidelines.

**Key words:** Leader-leadership, leadership style, evaluation models, Managerial Grid, Nursing Service, General Hospital of Kalamata.

## Ευχαριστίες

Θέλω να ευχαριστήσω όλους εκείνους που με στήριξαν ψυχολογικά, που με καθοδήγησαν επιστημονικά και μου έδωσαν τη δυνατότητα αν και μητέρα και εργαζόμενη ως νοσηλεύτρια στη Μονάδα Τεχνητού Νεφρού του ΓΝ Καλαμάτας, να υλοποιήσω ένα στόχο ζωής, δηλαδή να συμμετάσχω επιτυχώς στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα και να ολοκληρώσω τη διπλωματική μου εργασία.

Έτσι, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που με υποστήριξε στη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου ενθαρρύνοντάς με και διαθέτοντας χρόνο από το χρόνο τους, να καταφέρω να φθάσω στο τέλος του στόχου μου.

Να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Φώτη Δρούμπαλη για την υπομονή του, την καθοδήγησή του και τα εύστοχα επικοινωνιακά του σχόλια για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας

Τέλος να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιάς μου τους συναδέλφους μου στη Μονάδα Τεχνητού Νεφρού του ΓΝ Καλαμάτας για την κατανόησή τους και για τις διευκολύνσεις που μου παρείχαν στα ωράρια εργασίας και ιδιαίτερα να ευχαριστήσω τα μέλη του Επιστημονικού Συμβουλίου του ΓΝ Καλαμάτας, που μου έδωσαν τη δυνατότητα πραγματοποίησης σχετικής έρευνας εντός του ΓΝ Καλαμάτας.

# Περιεχόμενα

|   |        |
|---|--------|
| Περίληψη .....  | σ. iii |
| Ευχαριστίες .....   | σ. vi  |
| Περιεχόμενα .....   | σ. vii |
| Φωτογραφίες .....   | σ. ix  |
| Κατάλογος Πινάκων .....   | σ. ix  |
| Κατάλογος Σχεδιαγραμμάτων .....   | σ. ix  |
| Συνομογραφίες .....   | σ. xi  |
| <br>  |        |
| Εισαγωγή .....  | σ. 1   |
| <br>  |        |
| <b>Κεφ. 1. Ηγεσία - Ηγέτης, εννοιολογική προσέγγιση των όρων</b> .....  | σ. 5   |
| 1.1 Εισαγωγικά .....  | σ. 5   |
| 1.2 Ιστορική προσέγγιση .....   | σ. 5   |
| 1.3 Ηγέτης – Ηγεσία ορισμοί .....   | σ. 7   |
| 1.4 Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη .....  | σ. 10  |
| <br>  |        |
| <b>Κεφ. 2. Θεωρίες περί Ηγεσίας</b> .....   | σ. 14  |
| 2.1 Εισαγωγή .....  | σ. 14  |
| 2.2 Κλασσικές θεωρίες Μοντέλων Ηγεσίας .....  | σ. 15  |
| 2.2.1 Θεωρία McGregor Χ και Ψ .....   | σ. 15  |
| 2.2.2 Η θεωρία Likert .....   | σ. 17  |
| 2.2.3 Το υπόδειγμα των Vroom-Yetton .....   | σ. 19  |
| 2.2.4 Η θεωρία KurtLewin .....  | σ. 21  |
| 2.2.5 Η θεωρία Fielder .....  | σ. 22  |
| 2.3 Σύγχρονες προσεγγίσεις περί ηγεσίας .....   | σ. 24  |
| 2.4 Συμπεράσματα.....   | σ. 27  |
| <br>  |        |
| <b>Κεφ. 3. Το μοντέλο αξιολόγησης των Blake&amp;Mouton</b> .....  | σ. 29  |
| 3.1 Εισαγωγή .....  | σ. 29  |
| 3.2 Η θεωρητική προσέγγιση του Διοικητικού Πλέγματος των Blake&Mouton .....   | σ. 30  |
| 3.3. Τα τεχνικά χαρακτηριστικά του Διοικητικού Πλέγματος .....  | σ. 33  |
| 3.4 Τα κριτήρια αξιολόγησης του ηγέτη και η ερμηνεία των θέσεων του Διοικητικού Πλέγματος κατά τους Blake-Mouton .....                      | σ. 35  |
| 3.5 Το μοντέλο των Blake&Mouton και αντίστοιχες ερευνητικές μελέτες.....  | σ. 39  |
| 3.6 Συμπεράσματα .....  | σ. 42  |
| <br>  |        |
| <b>Κεφ. 4. Το προφίλ του Γενικού Νοσοκομείου Μεσσηνίας</b> .....  | σ. 45  |
| 4.1 Γενικά χαρακτηριστικά του φορέα .....   | σ. 45  |
| 4.2 Χαρακτηριστικά της ταυτότητας του Νοσοκομείου .....   | σ. 46  |
| 4.3 Συμπεράσματα .....  | σ. 52  |
| <br>  |        |
| <b>Κεφ. 5. Διερεύνηση των ηγετικών χαρακτηριστικών των κατώτερων διοικητικών στελεχών της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας</b> ..... | σ. 54  |
| 5.1 Σκοπός της έρευνας .....  | σ. 54  |
| 5.2 Μεθοδολογία Έρευνας .....   | σ. 55  |
| 5.3 Αποτελέσματα έρευνας .....  | σ. 58  |
| 5.3.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας .....  | σ. 58  |
| 5.3.2 Αποτελέσματα αξιολόγησης των ερωτήσεων μέτρησης του ενδιαφέροντος για τους "ανθρώπους" με αρίθμηση 1,4,6,9,10,12,14,16,17 .....       | σ. 62  |

|  |              |
|--|--------------|
| 5.3.3 Αποτελέσματα αξιολόγησης των ερωτήσεων μέτρησης του ενδιαφέροντος για την "παραγωγή" με αρίθμηση 2,3,5,7,8,11,13,15,18 ..... | σ. 72        |
| 5.3.4 Σύνθετη απεικόνιση των αποτελεσμάτων στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton..σ. 81   |              |
| 5.4 Προσδιορισμός των ηγετικών χαρακτηριστικών των Προϊστάμενων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας .....                  | σ. 83        |
| <b>Κεφ. 6 Συζήτηση - Συμπεράσματα .....</b>  | <b>σ. 88</b> |
| <b>Βιβλιογραφία</b>  |              |
| Ελληνική Βιβλιογραφία .....  | σ. 99        |
| Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία .....  | σ. 100       |
| <b>Παραρτήματα</b>   |              |
| Παράρτημα Α .....  | σ. 103       |
| Παράρτημα Β .....  | σ. 104       |
| Παράρτημα Γ .....  | σ. 106       |
| Παράρτημα Δ .....  | σ. 109       |
| Παράρτημα Ε .....  | σ. 110       |



## Φωτογραφίες

|  |       |
|--|-------|
| Φωτο 1. Κάτοψη του Γενικού Νοσοκομείου Μεσσηνίας ..... | σ. 45 |
|--|-------|

## Κατάλογος Πινάκων

|   |       |
|---|-------|
| Πίνακας 1. Κλίμακα του λιγότερο προτιμώμενου συνεργάτη LPC (Fielder) .....  | σ. 23 |
| Πίνακας 2. Ενδεικτικός προσδιορισμός ανησυχιών/ενδιαφερόντων των ηγετών για την παραγωγή και τον άνθρωπο, με βάση την προσέγγιση των Blake/Mouton ..... | σ. 31 |
| Πίνακας 3. Κριτήρια αξιολόγησης ανά κομβική θέση στο Διοικητικό Πλέγμα .....  | σ. 36 |
| Πίνακας 4. Παράθεση χαρακτηριστικών ηγετικών συμπεριφορών μετά από έρευνες .....  | σ. 38 |
| Πίνακας 5. Κατανομή οργανικών θέσεων Γ.Ν. Μεσσηνίας, κατά κλάδο και κατηγορία .....   | σ. 47 |
| Πίνακας 6. Κατανομή διαθέσιμου νοσηλευτικού προσωπικού κατά επίπεδο εκπαίδευσης, ανά Νοσηλευτικό Τμήμα (30.11.20) .....                                 | σ. 47 |
| Πίνακας 7. Εισαγωγές ανά Τμήμα (κλινική) στ ΓΝ Καλαμάτας μεταξύ των ετών 2010-2020 .....  | σ. 49 |
| Πίνακας 8. Καταγραφή ηγετικών στυλ μάντζμεντ στη βάση της θεωρίας του Managerial Grid ....  | σ. 56 |
| Πίνακας 9. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 1 .....  | σ. 62 |
| Πίνακας 10. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 4 .....   | σ. 64 |
| Πίνακας 11. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 6 .....   | σ. 65 |
| Πίνακας 12. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 9 .....   | σ. 66 |
| Πίνακας 13. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 10 .....  | σ. 67 |
| Πίνακας 14. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 12 .....  | σ. 68 |
| Πίνακας 15. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 14 .....  | σ. 69 |
| Πίνακας 16. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 16 .....  | σ. 70 |
| Πίνακας 17. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 17 .....  | σ. 71 |
| Πίνακας 18. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 2 .....   | σ. 72 |
| Πίνακας 19. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 3 .....   | σ. 73 |
| Πίνακας 20. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 5 .....   | σ. 74 |
| Πίνακας 21. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 7 .....   | σ. 75 |
| Πίνακας 22. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 8 .....   | σ. 76 |
| Πίνακας 23. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 11 .....  | σ. 77 |
| Πίνακας 24. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 13 .....  | σ. 78 |
| Πίνακας 25. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 15 .....  | σ. 79 |
| Πίνακας 26. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 18 .....  | σ. 80 |
| Πίνακας 27. Συγκεντρωτικά αποτελέσματα μέσης τιμής απαντήσεων "ενδιαφέρον για την παραγωγή" και "ενδιαφέρον για τον άνθρωπο" .....                      | σ. 81 |

## Κατάλογος Σχεδιαγραμμάτων

|   |        |
|---|--------|
| Σχεδ. 1. Τεχνικά χαρακτηριστικά του Managerialgrid .....  | σ. 34  |
| Σχεδ. 2. Απεικόνιση των στυλ ηγεσίας στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton .....   | σ. 104 |
| Σχεδ. 3. Κατανομή εργαζόμενων κατά φύλλο .....  | σ. 59  |
| Σχεδ. 4. Κατανομή δείγματος σε ηλικιακές ομάδες .....   | σ. 59  |
| Σχεδ. 5. Κατανομή δείγματος βάση οικογ/κής κατάστασης .....   | σ. 60  |
| Σχεδ. 6. Κατανομή δείγματος βάση επιπέδου σπουδών .....   | σ. 60  |
| Σχεδ. 7. Κατανομή δείγματος βάση χρόνου προϋπηρεσίας .....  | σ. 61  |
| Σχεδ. 8. Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 1 (Ενθάρρυνση-Συμμετοχή ομάδας), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton ..... | σ. 62  |

|          |  |       |
|----------|--|-------|
| Σχεδ. 9. | Αξιολόγηση του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για συμμετοχικότητα των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων (ερ. 1) στο πλέγμα Blake&Mouton .....   | σ. 63 |
| Σχεδ. 10 | Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 4(Εκπαίδευση υφισταμένων) στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton .....  | σ. 64 |
| Σχεδ. 11 | Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για την εκπαίδευση των μελών τους (ερ.4) στο πλέγμα Blake&Mouton .....  | σ. 64 |
| Σχεδ. 12 | Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 6 (Ενθάρρυνση-Δημιουργικότητα) στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton .....   | σ. 65 |
| Σχεδ. 13 | Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων προς ενθάρρυνση-δημιουργικότητα μελών (ερ. 6) στο πλέγμα Blake&Mouton .....   | σ. 65 |
| Σχεδ. 14 | Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 9 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton .....  | σ. 66 |
| Σχεδ. 15 | Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για μελέτη-ενημέρωση από επιστημονικά άρθρα, περιοδικά, (ερ. 9) στο πλέγμα Blake & Mouton .....                               | σ. 66 |
| Σχεδ 16. | Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 10 (Αντιμετώπιση προβλημάτων/σχέσεις μελών), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton .....   | σ. 67 |
| Σχεδ. 17 | Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων σχετικά με την διατάραξη των σχέσεων των υφισταμένων στη διάρκεια επίλυσης προβλημάτων (ερ. 9), στο πλέγμα Blake&Mouton ..... | σ. 67 |
| Σχεδ. 18 | Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση (Ανάλυση λεπτομερειών- σύνθετες εργασίες), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton .....   | σ. 68 |
| Σχεδ. 19 | Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για ανάλυση λεπτομερειών στο πλέγμα Blake&Mouton .....  | σ. 68 |
| Σχεδ. 20 | Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 14 (Δημιουργία δυνατής ομάδας), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton .....  | σ. 69 |
| Σχεδ. 21 | Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για δημιουργία δυνατής ομάδας στο πλέγμα Blake&Mouton .....   | σ. 69 |
| Σχεδ. 22 | Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση (Σεβασμός ευθυνών-υποχρεώσεων), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton .....  | σ. 70 |
| Σχεδ. 23 | Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων στο σεβασμό ευθυνών-υποχρεώσεων των μελών στο πλέγμα Blake&Mouton .....   | σ. 70 |
| Σχεδ. 24 | Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 17 (Συμβουλές απόδοσης-συμπεριφοράς), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton .....  | σ. 71 |
| Σχεδ. 25 | Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για παροχή συμβουλών απόδοσης-συμπεριφοράς των μελών στο πλέγμα Blake&Mouton .....  | σ. 71 |
| Σχεδ. 26 | Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 2 (Επίτευξη στόχου), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton .....   | σ. 72 |
| Σχεδ. 27 | Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για την επίτευξη ενός στόχου ή έργου στο πλέγμα Blake&Mouton .....  | σ. 72 |
| Σχεδ. 28 | Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 3 (έλεγχος χρονοδιαγραμμάτων - έγκαιρη ολοκλήρωση έργων ), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton .....   | σ. 73 |
| Σχεδ. 29 | Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για την επίτευξη ενός στόχου ή έργου στο πλέγμα Blake&Mouton .....  | σ. 73 |
| Σχεδ. 30 | Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 5 (προτίμηση για δύσκολη εργασία), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton .....   | σ. 74 |
| Σχεδ. 31 | Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για την ανάληψη έργου υψηλής δυσκολίας στο πλέγμα Blake&Mouton .....  | σ. 74 |
| Σχεδ. 32 | Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 7 (λεπτομερής έλεγχος σύνθετων εργασιών), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton .....  | σ. 75 |
| Σχεδ. 33 | Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων   |       |

|          |   |       |
|----------|---|-------|
|          | για λεπτομερή έλεγχο υλοποίησης σύνθετων εργασιών στο πλέγμα Blake&Mouton .....   | σ. 75 |
| Σχεδ. 34 | Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 8 (ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης πολύπλοκων εργασιών), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton .....                          | σ. 76 |
| Σχεδ. 35 | Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης της ικανότητας των προϊστάμενων για την ταυτόχρονη εκτέλεση πολύπλοκων εργασιών στο πλέγμα Blake&Mouton .....                         | σ. 76 |
| Σχεδ. 36 | Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 11 (αποτελεσματική διαχείριση χρόνου), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton .....  | σ. 77 |
| Σχεδ. 37 | Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου τους στο πλέγμα Blake&Mouton .....                    | σ. 77 |
| Σχεδ. 38 | Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 13(Κατανομή και ανάθεση σε μικρές ομάδες εργασίας σύνθετων και πολύπλοκων έργων), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton ..... | σ. 78 |
| Σχεδ. 39 | Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων να κατανέμουν και να αναθέτουν μεγάλα έργα σε μικρές ομάδες εργασίας στο πλέγμα Blake&Mouton ..... | σ. 78 |
| Σχεδ. 40 | Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση (διάθεση για ανάλυση προβλημάτων), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton .....  | σ. 79 |
| Σχεδ. 41 | Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων να αναλύουν προβλήματα στο πλέγμα Blake&Mouton .....   | σ. 79 |
| Σχεδ.42  | Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 18 (Συνεχής εκπαίδευση και εφαρμογή των νέων διαδικασιών), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton .....                        | σ. 80 |
| Σχεδ.43  | Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για εφαρμογή νέων διαδικασιών μετά από επιμόρφωση στο πλέγμα Blake&Mouton .....                    | σ. 80 |
| Σχεδ. 44 | Τελική απεικόνιση του συλ ηγεσίας των Προϊστάμενων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton .....                                     | σ. 82 |
| Σχεδ. 45 | Τελική απεικόνιση του συλ ηγεσίας των Προϊστάμενων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton .....                                     | σ. 91 |

## Εισαγωγή

Η συμβολή του ανθρώπου στην επιστημονική πρόοδο, εκφράζεται διττώς, είτε μέσα από την ατομική και εντελώς προσωπική του δράση είτε και ως μέλος ομάδας ανθρώπων με κοινές αναζητήσεις και ενδιαφέροντα. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά σε εξατομικευμένο επίπεδο (προσωπικότητα) φαίνεται να παίζουν κυρίαρχο ρόλο σ' αυτή τη σχέση ανθρώπου/ομάδας /επιστήμης.

Στην **επιστήμη της Διοίκησης (μάνατζμεντ)**, ο ρόλος της ανθρώπινης προσωπικότητας αποτελεί μια ξεχωριστή επιστημονική ενότητα, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και στο επίπεδο των επιστημονικών εφαρμογών. Ενοιολογικά η ανθρώπινη προσωπικότητα και ο ρόλος της στην επιστήμη της Διοίκησης κυρίως αναλύεται στη βάση των όρων **Ηγεσία (Leadership)** και **Ηγέτης (leader)**, με την βιβλιογραφία (Manske, F.A.,1999, Kotter J.,2012, Goleman, D.,2000 κ.ά.) να επισημαίνει ότι τα θέματα Ηγεσία και Ηγέτης αποτελούν βασικό συστατικό στη θεωρητική προσέγγιση περί Μάνατζμεντ.

Ο Kotter J.,(2012) κ.ά. επισημαίνουν ότι ο ηγέτης και ο μάνατζερ είναι ρόλοι αλληλοσυμπληρούμενοι, στη λογική ότι ο μάνατζερ μπορεί να είναι και ηγέτης, σε αντίθεση με τον ηγέτη ο οποίος δεν είναι αναγκαίο να λειτουργεί ως μάνατζερ, ενώ επιθυμητό είναι ο μάνατζερ να διαθέτει ηγετικές ικανότητες, αφού έτσι διασφαλίζονται υψηλότερες αποδόσεις, και μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των μελών της ομάδας. Χαρακτηριστική είναι η διάκριση των Bennis και Nanus, (Σαρμανιώτης, Χ., 2012) που σημειώνουν ότι, *"...οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα"*.

Ο ηγέτης, είναι μια προσωπικότητα με ιδιαίτερα εσωτερικά και εξωτερικά χαρίσματα (εγγενή και επίκτητα), διαδραστικός, άμεσα συνδεδεμένος με την στόχευση, που αναζητά αλλαγή, που καθορίζει εξελίξεις, ατενίζει το μέλλον, που ως στέλεχος μιας επιχείρησης/ οργανισμού (μάνατζερ) λειτουργεί δυναμικά, στοχεύει στον επηρεασμό στάσεων και συμπεριφορών ανθρώπων, στη βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της ομάδας που ηγείται.

Η σημαντικότητα του ρόλου του ηγέτη και της ηγεσίας στο σύγχρονο μάνατζμεντ καταδεικνύεται και από τη διαχρονική ενασχόληση της διοικητικής επιστήμης στα ζητήματα ηγέτης - ηγεσία κυρίως στο τομέα ανάπτυξης και εφαρμογής σύγχρονων συστημάτων μάνατζμεντ. Μέσα από τη βιβλιογραφική έρευνα (Μπουραντάς 2015, Σαρμανιώτης 2012, Μπιτσάνη 2006, Κέφης 2005, 2002, Ζαβλανός 1998, Χολέβας 1995, Kendra 2019, Batemam-Snell 2017, Snell 2017, Marquis, Huston 2011, Theofilakou 2006, Sullivan-Decker 2008, Jeffery D. etal 2005, Sullivan-Decker 2005, Bernard 2004, Bateman, 2004,

Donnelly-Gibson-Ivancevich 1998, Vroom, Yetton, Jago 1988) προκύπτει ότι ιδιαίτερα την τελευταία 50ετία έχει αναπτυχθεί σειρά μοντέλων ηγεσίας, που όπως φαίνεται λειτουργούν ως συμπληρωματικά εργαλεία βελτίωσης απόδοσης του μάνατζμεντ στο σύνολο των οργανισμών (οικονομικών - δημόσιων).

Θεωρίες όπως των McGregor Χ και Ψ, Likert, το υπόδειγμα των Vroom-Yetton, η θεωρία Kurt Lewin, Fielder κ.ά. αναδεικνύουν τις επικρατούσες αντιλήψεις περί ηγεσίας/ηγέτη στο επιστημονικό πεδίο του μάνατζμεντ, όπου η "ηγεσία" φαίνεται να σχετίζεται κυρίως με τα ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών και στις εφαρμοζόμενες διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Περιγράφονται (θεωρίες Likert, Vroom-Yetton, Lewin, Fielder) επιμέρους μοντέλα ηγεσίας (αυταρχικό, εκμεταλλευτικό, δεσποτικό ή εξουσιαστικό, συμμετοχικό ή δημοκρατικό ή εξουσιοδοτικό ή φιλελεύθερο τύπο ηγεσίας), με το συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας να θεωρείται το βέλτιστο ανάμεσα στα προτεινόμενα από τις θεωρίες μοντέλα, με κύριο συστατικό αυτού του στυλ ηγεσίας, τον υψηλό βαθμό συμμετοχής των μελών της ομάδας στη λήψη αποφάσεων (Likert, Lewin).

Σύμφωνα με τις επιστημονικές αναλύσεις, η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου/στυλ ηγεσίας, φαίνεται να είναι συνδυασμός των ηγετικών ικανοτήτων του μάνατζερ (αξιολόγηση των προσωπικών και εργασιακών χαρακτηριστικών των μελών της ομάδας που ηγείται) και αξιολόγησης των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού) της επιχείρησης ή οργανισμού που ηγείται (Likert). Η ικανότητα του ηγέτη/μάνατζερ να επιλέγει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος του οργανισμού που ηγείται, φαίνεται να είναι επιστημονικό ζητούμενο.

Από τα βασικότερα μοντέλα μέτρησης της διαδραστικής ικανότητας του ηγέτη/μάνατζερ σε σχέση με τα ζητήματα της διαχείρισης του προσωπικού και της παραγωγικής διαδικασίας σε μία επιχείρηση φαίνεται να είναι το μοντέλο του "Διοικητικού Πλέγματος - Managerial Grid" των Blake & Mouton. Θεωρείται (Sullivan E. & Decker Ph., 2008, Molloy P., 1998, Warrick D., 1981) ως ένα αξιολογικό εργαλείο αποτύπωσης και μέτρησης των ηγετικών χαρακτηριστικών ενός μάνατζερ/ηγέτη, αν και έχουν περάσει 50 χρόνια από την πρώτη δημοσίευση του μοντέλου (1964). Είναι ένα σπονδυλωτό σύστημα μέτρησης-αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των ηγετικών στελεχών των επιχειρήσεων στο επίπεδο της διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα (μελών της ομάδας) και της αποδοτικότητας στο παραγόμενο έργο, αξιολογώντας την ηγετική συμπεριφορά στη βάση έξι δραστηριοτήτων την επικοινωνία, τις κατευθύνσεις, τη διαχείριση λαθών, τη διαχείριση παραπόνων, τη διαχείριση εχθρικών συναισθημάτων και την αξιολόγηση της απόδοσης.

Από τη διερεύνηση της σχετικής βιβλιογραφίας (Nikezic, S. et. al., 2013, Hakan K., et. al., 2013, Sahin, B., et. al., 2005, Ζαβλανός, Μ., 1998) κ.ά. προέκυψε ότι πράγματι το μοντέλο Blake&Mouton ή επιμέρους παραλλαγές του, χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των ηγετικών συμπεριφορών εντός των επιχειρήσεων είτε ως διαδικασία αυτο-αξιολόγησης από μέρους των μάνατζερ, είτε ως διαδικασία ετερο-αξιολόγησης από μέρους των υφιστάμενων για τους προϊστάμενους των είτε ως διαδικασία εντοπισμού του στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται εντός ενός οργανισμού/επιχείρησης.

Το Γενικό Νοσοκομείο Μεσσηνίας (ΓΝ Μ), ένας σύνθετος (ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες) και πολύπλοκος (ως προς τη δομή και οργάνωσή του) δημόσιος οργανισμός υγείας, φαίνεται να αποτελεί ένα κατάλληλο υποκείμενο αξιολόγησης της ηγετικής συμπεριφοράς των στελεχών του. Ειδικότερα, το ΓΝ Καλαμάτας (ΓΝ Κ) ο μεγαλύτερος φορέας παροχής πρωτοβάθμιων και δευτεροβάθμιων υπηρεσιών του Γενικού Νοσοκομείου Μεσσηνίας, με έδρα την Καλαμάτα διαθέτει ένα οργανωμένο σύστημα Νοσηλευτικής Υπηρεσίας (ΝΥ) με 417 θέσεις εργασίας για νοσηλευτές διαφόρων κατηγοριών (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ), οργανωμένες σε 24 διοικητικές οντότητες ανώτερου(Διεύθυνση Νοσηλευτικής Υπηρεσίας ), μεσαίου (Νοσηλευτικούς Τομείς) και κατώτερου (Προϊστάμενες) επιπέδου διοίκησης. Ειδικότερα οι Προϊστάμενες της ΝΥ του ΓΝ Κ καλούνται να διαχειριστούν τις νοσηλευτικές ανάγκες του ΓΝ Κ μέσα από ένα ιδιαίτερο επιχειρησιακό και εργασιακό περιβάλλον, με χαρακτηριστικά υποστελέχωσης των νοσηλευτικών τμημάτων (κυρίως λόγω της υπερ-δεκαετούς οικονομικής κρίσης), ανισοκατανομής του νοσηλευτικού προσωπικού σε επίπεδο μορφωτικού επιπέδου, αυξομειούμενη ζήτηση υπηρεσιών, αναρρωτικές άδειες, παραιτήσεις λόγω Covid, μετακινήσεις στελεχών και νοσηλευτικού προσωπικού για την κάλυψη νέων δομών (π.χ. εμβολιαστικά κέντρα).

Στην παρούσα μελέτη, τα αρνητικά αυτά χαρακτηριστικά επιχειρείται να σχετιστούν με το επίπεδο των ηγετικών ικανοτήτων των κατώτερων νοσηλευτικών στελεχών του νοσοκομείου, που καλούνται να διαχειριστούν σε επίπεδο "εργαζόμενων" και "παραγωγής" ένα ιδιαίτερα τοξικό περιβάλλον, να ανταπεξέλθουν στις πιέσεις και παράλληλα να υλοποιήσουν τους στόχους του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται (ΓΝ Καλαμάτας).

Οι παραπάνω επισημάνσεις διαμορφώνουν και την βασική υπόθεση εργασίας της παρούσης έρευνας *"Ποίο το προφίλ των ηγετικών χαρακτηριστικών των διοικητικών στελεχών της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας, που πρωτίστως αναλαμβάνουν τη διαχείριση και υλοποίηση των νοσηλευτικών στόχων του νοσοκομείου ;"*

Μεθοδολογικά η έρευνα στηρίχτηκε στη διερεύνηση του ηγετικού προφίλ στη βάση του μοντέλου του "Διοικητικού Πλέγματος" των Blake&Mouton. Για τον προσδιορισμό της

θέσης του ηγετικού προφίλ των "Προϊστάμενων" στο διοικητικό πλέγμα χρησιμοποιήθηκε το ειδικό ερωτηματολόγιο "Leadership Self Assessment Questionnaire" της ομάδας Creative Property of The Vision Council, που απευθύνθηκε σε τυχαίο δείγμα 170 νοσηλευτών ανώτατης, τεχνολογικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, του ΓΝ Κ.

Απώτερος στόχος της έρευνας είναι ο προσδιορισμός του ηγετικού προφίλ των διοικητικών στελεχών της νοσηλευτικής υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας, μέσω της ετερο-αξιολόγησης, αναγκαία προϋπόθεση για τη διοίκηση του νοσοκομείου, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της τόσο σε επίπεδο παραγωγής νοσηλευτικών υπηρεσιών όσο και διαχείρισης του προσωπικού και ικανότητας αντιμετώπισης των επιμέρους αρνητικών εργασιακών συνθηκών.

## Κεφ. 1. Ηγεσία - Ηγέτης, εννοιολογική προσέγγιση των όρων

### 1.1 Εισαγωγικά

Είναι ιστορικά αποδεδειγμένο, ότι η επιστημονική πρόοδος, οι ανακαλύψεις, και οι επιμέρους εφαρμογές τους σε όλους τους επιστημονικούς κλάδους είναι αποτέλεσμα της ανθρώπινης αναζήτησης στη προσπάθεια βελτίωσης των συνθηκών διαβίωσης μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον. Η συμβολή του ανθρώπου, εκφράζεται διττώς, είτε μέσα από την ατομική και εντελώς προσωπική του δράση είτε και ως μέλος ομάδας ανθρώπων με κοινές αναζητήσεις και ενδιαφέροντα. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά σε εξατομικευμένο επίπεδο (προσωπικότητα) φαίνεται να παίζουν κυρίαρχο ρόλο σ' αυτή τη σχέση ανθρώπου/ομάδας/επιστήμης.

Στην **επιστήμη της Διοίκησης (management)** ο ρόλος της ανθρώπινης προσωπικότητας αποτελεί μια ξεχωριστή επιστημονική ενότητα, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και στο επίπεδο των επιστημονικών εφαρμογών. Εννοιολογικά η ανθρώπινη προσωπικότητα και ο ρόλος της στην επιστήμη της Διοίκησης κυρίως αναλύεται με τους όρους **Ηγεσία (Leadership)** και **Ηγέτης (leader)**. Στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου και με τη βοήθεια της βιβλιογραφίας θα επιχειρηθεί η εννοιολογική προσέγγιση των όρων Ηγεσία και Ηγέτης, θα διερευνηθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και θα αξιολογηθούν παράλληλα με τους όρους Μάνατζμεντ και Μάνατζερ.

### 1.2 Ιστορική προσέγγιση

Ο όρος **Ηγεσία**, στηρίζεται στο παράγωγο του ρήματος "*ηγέομαι - ηγούμαι*", το οποίο σημαίνει πορεύομαι, οδηγώ, διευθύνω, "είμαι αρχηγός και προπορεύομαι άλλων, είμαι μπροστά και δείχνω τον δρόμο". Η λέξη **Ηγέτης** ετυμολογικά προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη "*Ηγέτης - Ηγούμαι*", δηλαδή "αυτός που ηγείται, που έχει την εξουσία".

**Ιστορικά**, οι όροι Ηγέτης και Ηγεσία φαίνεται να έχουν χρησιμοποιηθεί από την αρχαιότητα, από τους Αιγυπτίους, τους Αρχαίους Έλληνες και τους Ρωμαίους με την ίδια εννοιολογική προσέγγιση που οι όροι προσεγγίζονται σήμερα από την επιστήμη της Διοίκησης. Έτσι, ο Ξενοφών ο γνωστός Αθηναίος ιστορικός στο έργο του "**Ο Οικονομικός**" (430-354 π.Χ.), αναφερόμενος στα ζητήματα λειτουργίας και διαχείρισης ενός νοικοκυριού χρησιμοποιεί τον όρο ηγέτης για να καταδείξει ότι για την επιβίωση (οικονομική) ενός νοικοκυριού είναι αναγκαία η ύπαρξη ενός μέλους με ισχυρή προσωπικότητα (ηγέτης) που



θα έχει "τον πρώτο λόγο" στα ζητήματα διαχείρισης των οικονομικών του νοικοκυριού (οικογένειας) (Καπραβέλας, Δ.,2002). Σε άλλη χαρακτηριστική περίπτωση ο Πλάτωνας, σε ένα από τα γνωστότερα έργα του που έγραψε το 380 π.χ. "**Η Πολιτεία**", συνδέει τους όρους Ηγέτης και Ηγεσία με τα ζητήματα της οργάνωσης και διαχείρισης μιας πολιτείας. Έτσι, ο Πλάτωνας σημειώνει ότι η οργάνωση και η διαχείριση μιας πολιτείας/κράτους είναι πρωτίστως συνάρτηση του ήθους, της αρετής και της δικαιοσύνης, των αρχόντων που ηγούνται της πόλης, αφού όπως αναφέρει *"...ηγέτης είναι ο φύλακας, άτομο ειδικά εκπαιδευμένο ώστε να λειτουργεί ως ενδιάμεσος κρίκος, ως κάτι που θα συνδέει την ενότητα της πόλεως με την ενότητα της ψυχής..."*. (Τσιβάκου, Ι., 2015).

Από την παράθεση των παραπάνω δύο χαρακτηριστικών προσεγγίσεων φαίνεται ότι από την αρχαιότητα αφενός τα ζητήματα της ηγεσίας και του ηγέτη αποτελούσαν βασικές παραμέτρους επιτυχούς διαχείρισης ενός οργανισμού (στη περίπτωσή μας νοικοκυριό και πολιτεία) και αφετέρου τα χαρακτηριστικά του ηγέτη θεωρούνταν αναγκαία για την ορθή διαχείριση και του μικρόκοσμου της κοινωνίας (νοικοκυριό) αλλά και των ευρύτερων κοινωνικών ομάδων (πολιτεία). Επιπλέον φαίνεται ότι στην αρχαιοελληνική κουλτούρα οι όροι ηγέτης και ηγεσία σχετιζόνταν όχι μόνο με την ορθή διαχείριση των εξωτερικών, των υλικών και εμφανών κοινωνικών στοιχείων (οικονομικά νοικοκυριού, πολιτείας, διαχείριση πλούτου κλπ), αλλά και με τη διαχείριση των εσωτερικών χαρακτηριστικών του ανθρώπου (ενότητα ψυχής, φύλακας των ανθρώπων).

Στο σημείο αυτό να επισημανθεί ότι ο όρος **leader** (ηγέτης) φαίνεται να χρησιμοποιείται από τον 14ο αιώνα και μετά, ενώ ο όρος **leadership** (ηγεσία) φαίνεται να χρησιμοποιείται πολύ αργότερα από τα μέσα του 19ου αιώνα όταν και άρχισε να οργανώνεται και διαμορφώνεται η Επιστήμη της Διοίκησης. Ιδιαίτερα μετά το 1930, επιστήμονες που ασχολήθηκαν με το μάνατζμεντ, κοινωνικοί ψυχολόγοι και διοικητικά στελέχη, άρχισαν να δείχνουν έντονο ενδιαφέρον για τη σημαντικότητα του ρόλου του ηγέτη στα ζητήματα της επίτευξης των στόχων και των αποδόσεων ενός οργανισμού. Σημαντικό ρόλο σ' αυτή τη νέα προσέγγιση φαίνεται να έπαιξε η τάση που είχε αρχίσει να αναπτύσσεται στους κόλπους των επιστημόνων μάνατζμεντ, να συνδέουν τα ζητήματα του επιτυχούς μάνατζμεντ σε μια επιχείρηση με τη δύναμη, την εξουσία, τις συγκρούσεις εντός των επιχειρήσεων, ζητήματα βεβαίως που συνδέονται άμεσα με την ηγεσία.

Πάντως ιστορικά, στο παρελθόν εμφανίζονται μεγάλες προσωπικότητες/ φυσιογνωμίες, που φαίνεται να άσκησαν σημαντικό ή και απόλυτο ρόλο στην οργάνωση και διαχείριση κοινωνικών ομάδων, ιδιαίτερα στο χώρο άσκησης "πολιτικής εξουσίας" (όπως ο Μέγας Αλέξανδρος, ο Μέγας Ναπολέων, ο Winston Churchill, ο Λένιν, ο Αδόλφος Χίτλερ, και

πολλοί άλλοι). Οι προσωπικότητες αυτές παρουσίαζαν χαρακτηριστικά έντονης και ευρείας αποδοχής και φαίνεται να αποτελούν χαρακτηριστικά ιστορικά παραδείγματα ηγετών, αν και υπάρχουν σοβαρές ενστάσεις όσον αφορά την δυναμική των παραπάνω προσωπικοτήτων, διότι τις χρονικές περιόδους που μεσουράνησαν, ίσως οφειλόταν περισσότερο στην αδυναμία της κοινωνίας, παρά στις δικές τους ικανότητες και δυνάμεις. Παρ' όλα αυτά, δύσκολα αμφισβητείται το δυναμικό τους έργο στην πολιτική, οικονομική και κοινωνική ζωή ως ηγετικά όντα.

### 1.3 Ηγέτης – Ηγεσία ορισμοί

Από τη διερεύνηση/μελέτη της τρέχουσας βιβλιογραφίας (ελληνικής και ξένης), προκύπτει ότι τα θέματα Ηγεσία και Ηγέτης αποτελούν βασικό συστατικό στη θεωρητική προσέγγιση περί μάνατζμεντ. Παράλληλα φαίνεται ότι οι όροι Ηγεσία και Ηγέτης προσεγγίζονται από την επιστημονική κοινότητα με διαφορετικές οπτικές, με αποτέλεσμα να ορίζονται ποικιλότροπα, δίνοντας έμφαση σε διαφορετικά χαρακτηριστικά των όρων αυτών. Στη συνέχεια παρατίθενται μια σειρά ορισμών περί Ηγεσίας και Ηγέτη, επισημαίνοντας τη διαφορετικότητά τους ανάλογα με την προσέγγιση του κάθε επιστήμονα.

Ηγέτης σύμφωνα με τον Manske, F.A.,(1999), *"... είναι εκείνος που πρόθυμα βοηθά τους ανθρώπους να αναπτυχθούν μέχρι το σημείο που θα τον ξεπεράσουν τελικά σε γνώσεις και σε ικανότητες"*, δίνοντας στον όρο αλτρουιστικά χαρακτηριστικά που στηρίζονται σε εσωτερικά κίνητρα του ανθρώπου.

Από την άλλη μεριά ο Kotter J., (2012), επιχειρεί μια εντελώς διαφορετική προσέγγιση του όρου, ορίζοντας ότι ηγέτης είναι αυτός *" ... που χαράσσει τις κατευθυντήριες γραμμές, που ως στόχο έχουν την ανάπτυξη ενός μελλοντικού οράματος όπως και των συναφών στρατηγικών που απαιτούνται για την υλοποίησή του"*. Στην περίπτωση του Cotter ο ηγέτης περιγράφεται με καθαρά "managerial" όρους, όπως στόχο, κατευθυντήριες γραμμές, στρατηγική, όραμα.

Άλλοι επιστήμονες, όπως ο Goleman, D.,(2000), προσεγγίζει τον ηγέτη περιγράφοντας το "προσοντολόγιο" του ηγέτη, σημειώνοντας ότι *"... είναι αυτός που συσπειρώνει τους ανθρώπους, αυτός που εμπνέει τα άτομα ενθουσιασμό για ένα όραμα και μία κοινή αποστολή, αυτός που καθοδηγεί με το παράδειγμά του, αυτός που αναλαμβάνει την πρωτοβουλία, αυτός που κερδίζει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων και τους δίνει κίνητρα να γίνονται καλύτεροι να λειτουργούν ως ομάδα και να σκέφτονται το κοινό καλό και τη συνολική πρόοδο και εξέλιξη"*. Την ίδια προσέγγιση φαίνεται να ακολουθεί και ο Κέφης (2005) ορίζοντας τον ηγέτη ως *"το άτομο το οποίο λειτουργεί με πρωτοβουλία,*

ενεργητικότητα ακεραιότητα και γνώσεις, ενώ χαρακτηρίζεται από διανοητικές ικανότητες. Πιστεύει σε αξίες όπως: άνθρωπος, γνώση, καινοτομία. Ξεχωρίζει για την εσωτερική δύναμη, τη συνεχή προσπάθεια για ενημέρωση. Έχει πάθος αλλά και σύστημα. Συνδυάζει τη γνώση και τη δράση με την ηθική".

Τέλος σε μια άλλη προσέγγιση (Καραπιδάκης, Α., 2018) ο ηγέτης προσδιορίζεται μέσα από τα αποτελέσματα που θα πρέπει να επιφέρει στην ομάδα ως "το άτομο το οποίο δρα και διαμορφώνει ιδέες παρά ανταποκρίνονται σε αυτές. Υιοθετεί προσωπική και δυναμική στάση απέναντι στους στόχους, ενώ η επιρροή του μεταβάλλει τις διαθέσεις. Θεσπίζει συγκεκριμένες επιθυμίες και στόχους καθορίζοντας την πορεία που χαράζει ο οργανισμός του".

Από την παραπάνω παράθεση ορισμών περί του ηγέτη, αν και οι ορισμοί εκφράζουν διαφορετικές προσεγγίσεις εντούτοις φαίνεται ότι περιέχουν και κοινά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να επισημανθούν, όπως :

- ο ηγέτης είναι μια προσωπικότητα με ιδιαίτερα εσωτερικά και εξωτερικά χαρίσματα,
- ο ηγέτης είναι χαρακτήρας διαδραστικός με μεγάλο εύρος διάδρασης (αλτροουιστής - καθοδηγητής)
- εννοιολογικά ο ηγέτης είναι άμεσα συνδεδεμένος με την στόχευση που αναζητά αλλαγή, που καθορίζει εξελίξεις, ατενίζει το μέλλον

Αναζητώντας βιβλιογραφικά τον εννοιολογικό προσδιορισμό του όρου **Ηγεσία** και πάλι παρατηρείται ποικιλία ορισμών, που όμως περιέχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό, ότι δηλαδή η ηγεσία είναι ικανότητα.

Ο Shackleton (1995), ορίζει την ηγεσία ως "... διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει άλλα μέλη της ομάδας για την επίτευξη ομαδικών ή οργανωσιακών στόχων", ενώ στην ίδια προσέγγιση ο Northouse, G. (2019) προσδιορίζει την ηγεσία ως "... διαδικασία, η οποία εμπεριέχει επιρροή, λαμβάνει χώρα μέσα σε ένα πλαίσιο ομάδας, και περιλαμβάνει την επίτευξη στόχων".

Σε αναλυτικότερη προσέγγιση ο Μπουραντάς (2002) περιγράφει την ηγεσία ως: "... διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων, από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα".

Ενδιαφέρουσα είναι η προσέγγιση των Χυτήρη Λ., Άννινο Λ., (2015), αφού την ηγεσία δεν την ορίζουν ως διαδικασία αλλά ως "... **ικανότητα** άσκησης επιρροής στους άλλους (είτε

είναι για παράδειγμα συνεργάτες είτε υφιστάμενοι), έτσι ώστε όλοι μαζί να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους".

Από την παράθεση των παραπάνω ορισμών περί Ηγεσίας φαίνεται ότι υπάρχει μια σειρά χαρακτηριστικών που είναι κοινά αποδεκτή από το σύνολο των συγγραφέων, όπως:

- η ηγεσία είτε ορίζεται ως διαδικασία είτε ως ικανότητα αναγνωρίζεται ως διαδικασία δυναμική που στοχεύει στον επηρεασμό στάσεων και συμπεριφορών ανθρώπων
- προαπαιτούμενο για την άσκηση ηγεσίας είναι η ύπαρξη ενός πομπού ενεργειών (ηγέτη) και του δέκτη (ενός ή περισσότερων ανθρώπων), οργανωμένων ή όχι με τυπική ή άτυπη σχέση
- η επίδραση της ηγεσίας ορίζεται ως επιρροή και αποβλέπει στην επίτευξη στόχων

Από τη βιβλιογραφική έρευνα σχετικά με το εννοιολογικό περιεχόμενο των όρων Ηγέτη και Ηγεσίας, φαίνεται ότι σε πολλές περιπτώσεις υποκρύπτεται εννοιολογική σύγχυση μεταξύ των δίπολων Ηγέτης - Μάνατζερ και Ηγεσίας - Μάνατζμεντ, αφού σε πολλές περιπτώσεις οι όροι αυτοί ταυτίζονται δηλαδή ο ηγέτης θεωρείται μάνατζερ και το μάνατζμεντ νοείται ηγεσία (Σαρμανιώτης, Χ., 2012). Ο Μπουραντάς (2002), επιχειρώντας να αιτιολογήσει την παρατηρούμενη αυτή σύγχυση, σημειώνει ότι αυτό μπορεί να συμβαίνει στα πλαίσια της εύρυθμης λειτουργίας ενός φορέα, τείνει να είναι επιθυμητό, το άτομο που ασκεί μάνατζμεντ στο φορέα να έχει και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, έτσι ώστε ταυτόχρονα να μπορεί να ασκεί και μάνατζμεντ και ηγεσία. Η προσδοκία όμως αυτή, δηλαδή ο μάνατζερ να έχει και χαρακτηριστικά ηγέτη, δεν σημαίνει ότι ο κάθε μάνατζερ έχει ηγετικές ικανότητες και ασκεί ηγεσία-μάντζμεντ, ούτε ότι ο ηγέτης μπορεί υποχρεωτικά να ασκήσει μάνατζμεντ.

Ο Kotter J.,(2012) ο οποίος δραστηριοποιείται ως καθηγητής στο Harvard, θεωρεί ότι ο ηγέτης και ο μάνατζερ είναι ρόλοι συμπληρωματικοί. Παρά την εννοιολογική διαφορά που παρουσιάζουν, αποτελεί σημαντική πρόκληση ο τέλειος συνδυασμός των συγκεκριμένων πεδίων, διότι έτσι εξασφαλίζονται υψηλότερες αποδόσεις, συνοδευόμενες από τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των μελών μιας ομάδας.

Θέλοντας να αναδείξει τη διαφορετικότητα των όρων ηγεσίας - μάνατζμεντ και ηγέτη - μάνατζερ ο Σαρμανιώτης, Χ.,(2012) χρησιμοποιεί την ενδιαφέρουσα διάκριση των Bennis και Nanus, που σημειώνουν ότι, *"...οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα"*. Για να στηρίξει ακόμη περισσότερο την άποψή του για τις διακριτές έννοιες των όρων αυτών, αναφέρει ότι οι

μάνατζερ είναι άτομα που κατέχουν τυπική εξουσία μέσα από την οποία απορρέουν ευθύνες, εξουσία, δυνατότητες ανταμοιβής και επιβολής ποινών στους υφιστάμενους. Αντίθετα οι ηγέτες είναι "αυτοδημιούργητοι" γίνονται αυτοδίκαια αποδεκτοί από τα μέλη μιας ομάδας, εξελίσσονται εντός αυτής ή ακόμη και εκλέγονται. Για τον Σαρμανιώτη το ερώτημα που μπορεί να προκύψει ίσως είναι αν οι μάνατζερ πρέπει να είναι και ηγέτες. Η άποψή του τείνει σ'αυτή των άλλων επιστημόνων, ότι επιθυμητό είναι ο μάνατζερ να διαθέτει ηγετικές ικανότητες, που όμως θα πρέπει να εκδηλώνονται ανάλογα με την ιεραρχική θέση μάνατζμεντ που κατέχει στον οργανισμό ή την επιχείρηση. Η τελική άποψη η οποία σχηματίζεται από τον συγγραφέα είναι ότι ο μάνατζερ μπορεί να είναι και ηγέτης, σε αντίθεση με τον ηγέτη όποιος δεν είναι αναγκαίο να λειτουργεί ως μάνατζερ.

#### 1.4 Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη

Από τη διερεύνηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων/προσόντων ενός ηγέτη αποτελεί αντικείμενο συνεχούς έρευνας σε πολλά επιστημονικά πεδία (Ψυχολογίας, Νομικής, Κοινωνιολογίας, Μάνατζμεντ κ.ά.). Το ενδιαφέρον στοιχείο είναι ότι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη διαφοροποιούνται ανάλογα με το επιστημονικό πρίσμα υπό του οποίου εξετάζονται και αναλόγως της προέλευσής τους και κατατάσσονται σε **εγγενή** και **επίκτητα** χαρακτηριστικά.

Τα **εγγενή** γνωρίσματα σχετίζονται με την προσωπικότητα του ηγέτη και φαίνεται να καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη φυσιγνωμία του. Ιδιαίτερα από τα τέλη του 20ου αιώνα μέχρι και σήμερα οι έρευνες που σχετίζονται με τη διερεύνηση των ηγετικών χαρακτηριστικών εστιάζονται κυρίως στην προσωπικότητα του ηγέτη. Η παραπάνω προσέγγιση υποδηλώνει ότι ο ηγέτης ως χαρακτήρας δεν διαμορφώνεται στην πορεία, μάλλον γεννιέται με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Απλά στη συνέχεια τα εγγενή (προσωπικά), συμπληρώνονται με επιμέρους **επίκτητα** χαρακτηριστικά, ως αποτέλεσμα της εμπειρίας (χρόνος), των γνώσεων (μόρφωση, επιλογή επιστημονικού πεδίου) και των συγκυριών (περιβάλλον) μέσα στα οποία αναπτύσσεται η ηγετική φυσιγνωμία. Γι'αυτό το λόγο ηγέτες και ηγετικές φυσιγνωμίες δεν είναι αποκλειστικό προνόμιο ενός επιστημονικού πεδίου (π.χ. μάνατζμεντ) ή κοινωνικής δραστηριοποίησης. Χαρακτήρες-ηγέτες αναδεικνύονται σε όλα τα επίπεδα δραστηριοποίησης του ανθρώπου, σε όλες τις εποχές και δεν σχετίζονται με χαρακτηριστικά πλούτου, κοινωνικής θέσης ή φυλετικής καταγωγής.

Σε πρόσφατη μελέτη (Τακτικός, Β., 2017) και χρησιμοποιώντας ως βάση τις απόψεις του (Stogdill, 1948), ότι η αναζήτηση των χαρακτηριστικών μιας ηγετικής προσωπικότητας θα πρέπει να επικεντρωθεί στο εγγενές-προσωπικό του περιβάλλον, όπως αυτό εκφράζεται μέσα από τις θρησκευτικές, πολιτικές και ευρύτερες στρατηγικές δεξιότητές του, αναδεικνύει έξι βασικά χαρακτηριστικά προσωπικά γνωρίσματα :

- την πνευματική ευφυΐα
- τη διανοητική του ικανότητα
- την ηθική του αξιοπιστία
- το επίπεδο αυτοπεποίθησης
- την κοινωνικότητα
- τα φυσικά χαρακτηριστικά του

Σε άλλη έρευνα με παρόμοια προσέγγιση (Coetzer, M., F., 2017), ότι δηλαδή τα εγγενή χαρακτηριστικά κυριαρχούν στην προσωπικότητα ενός ηγέτη, επισημαίνονται χαρακτηριστικά που περισσότερο σχετίζονται με το ανθρώπινο θυμικό, στα οποία περιλαμβάνονται :

- η αυθεντικότητα
- η ταπεινότητα
- η συμπόνια
- η υπευθυνότητα
- το θάρρος όπου είναι αναγκαίο
- ο αλτρουισμός απέναντι στην ομάδα του
- η ακεραιότητα του χαρακτήρα
- η ικανότητα να ακούει τις απόψεις των άλλων

Σε άλλη μελέτη (Δριτσάκος, Γ. & Κοσκινίδης, Ρ., 2014) σχετικά με τα χαρακτηριστικά μιας ηγετικής προσωπικότητας, η διερεύνηση πραγματοποιείται στη βάση της προσέγγισης του Raymond C., (1954), σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης είναι μια δυναμική φυσιογνωμία που έχει την ικανότητα να οραματίζεται το μέλλον και να πείθει τα μέλη μιας ομάδας προς την ίδια κατεύθυνση. Από την μελέτη προέκυψε μια σειρά χαρακτηριστικών όπως :

- η συναισθηματική σταθερότητα
- η κυριαρχία
- ο ενθουσιασμός
- η ευσυνειδησία

- η πειθαρχημένη σκέψη
- η ορμητικότητα
- η ενεργητικότητα
- η διορατικότητα
- η ωριμότητα
- το ομαδικό πνεύμα
- η εν συναίσθηση.

Τέλος, σε άλλη μελέτη (Αλεξιάκης Γ., 2006) επιχειρείται η διερεύνηση των χαρακτηριστικών μιας ηγετικής φυσιογνωμίας, στη βάση της ικανότητας "διδασχής" των μελών μιας ομάδας. Είναι μια προσέγγιση που αξιολογεί τα χαρακτηριστικά του ηγέτη στη βάση της ικανότητάς του να πείθει τα μέλη της ομάδας μέσα από τη "διαδικασία μετάδοσης". Φαίνεται ότι η προσέγγιση αυτή μάλλον αξιολογεί την ικανότητα του ηγέτη στο επίπεδο υλοποίησης στόχων και προσιδιάζει περισσότερο ως διαδικασία αναζήτησης ηγετικών χαρακτηριστικών ενός μάνατζερ. Από τη μελέτη αναδύονται βασικές ικανότητες ενός ηγέτη/μάνατζερ που ακολουθεί "δυναμική διαδικασία διδασχής" των μελών της ομάδας, όπως :

- μετάδοση ενθουσιασμού στα άτομα, λειτουργώντας με σωστή καθοδήγηση
- σωστή κατανομή εργασίας στα μέλη της ομάδας
- καμία υποτίμηση αρμοδιοτήτων
- αναγνώριση και επικρότηση της εργατικότητας των μέλλων
- παροχή επαγγελματικών συμβούλων προς βελτίωση και εργασιακή εξέλιξη
- αποδέχεται τις απόψεις της ομάδας του
- παρέχει τη δυνατότητα στα μέλη κατά τη συμμετοχή, λήψη και μεταβίβαση αποφάσεων
- ανταποκρίνεται στα παράπονα των μελών του
- ενδέχεται να επιβάλει προστατευτικά μέτρα κατά την παράβαση κανονισμών
- παρακολουθεί και οραματίζεται την πρόοδο και την εξέλιξη της ομάδας
- αντιμετωπίζει με διακριτικότητα πιθανά ατομικά προβλήματα των μελών του
- υπερασπίζεται την ομάδα του σε κακόβουλες κριτικές.

Έτσι, το μάνατζμεντ φαίνεται να χρησιμοποιεί τον ηγέτη και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ως εργαλείο βελτιστοποίησης της παραγωγικής διαδικασίας και επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Ουσιαστικά το μάνατζμεντ επιχειρεί να

ενσωματώσει χαρακτηριστικές ιδιότητες/γνωρίσματα του ηγέτη στη διαμόρφωση του σύγχρονου μάνατζερ-leader, που πέραν των επίκτητων γνώσεων να διαθέτει ένα προφίλ με ισχυρά εγγενή (προσωπικά) χαρακτηριστικά που εντοπίζονται στις ηγετικές φυσιογνωμίες. Στη λογική αυτή θα μπορούσε να ερμηνευτεί και ο "managerial" ορισμός του ηγέτη από τον Kotter J., (2012), ότι ηγέτης είναι αυτός " ... που χαράσσει τις κατευθυντήριες γραμμές, που ως στόχο έχουν την ανάπτυξη ενός μελλοντικού οράματος όπως και των συναφών στρατηγικών που απαιτούνται για την υλοποίησή του".

Συμπερασματικά, μέσα από την εννοιολογική προσέγγιση των όρων ηγέτης και ηγεσία προκύπτει μια σειρά από ενδιαφέρουσες παρατηρήσεις, όπως :

- οι όροι ηγέτης και ηγεσία και οι αντίστοιχες έννοιές τους φαίνεται να ήταν ζητήματα που απασχολούσαν τον άνθρωπο από αρχαιοτάτων χρόνων, αφού θεωρούνταν αναγκαίο συστατικό για τη διαχείριση κοινωνικών ομάδων (οικογένεια, πόλη-κράτος)
- οι όροι ηγέτης - μάνατζερ και ηγεσία - μάνατζμεντ δεν είναι όροι ταυτόσημοι αλλά διαφορετικοί και αλληλοσυμπληρούμενοι
- φαίνεται ότι ο μάνατζερ επιθυμητό είναι να διαθέτει χαρακτηριστικά ηγέτη, αφού έτσι βελτιώνεται η αποτελεσματικότητά του στη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων
- ο ηγέτης είναι μια προσωπικότητα με ιδιαίτερα εσωτερικά και εξωτερικά χαρίσματα, διαδραστικός, άμεσα συνδεδεμένος με την στόχευση, που αναζητά αλλαγή, που καθορίζει εξελίξεις, ατενίζει το μέλλον
- η ηγεσία αναγνωρίζεται ως διαδικασία δυναμική που στοχεύει στον επηρεασμό στάσεων και συμπεριφορών ανθρώπων και αποβλέπει στην επίτευξη στόχων
- τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη διακρίνονται σε **εγγενή** (στοιχεία προσωπικότητας) και **επίκτητα** ως αποτέλεσμα της εμπειρίας (χρόνος), των γνώσεων (μόρφωση, επιλογή επιστημονικού πεδίου) και των συγκυριών (περιβάλλον) μέσα στα οποία αναπτύσσεται η ηγετική φυσιογνωμία



## Κεφ. 2. Θεωρίες περί Ηγεσίας

### 2.1 Εισαγωγή

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας και μέσα από την εννοιολογική ανάλυση των όρων *ηγέτης* και *ηγεσία* προέκυψε μια σειρά συμπερασμάτων, που καταδεικνύουν ότι πέρα από την ιστορικότητα της χρήσης των όρων αυτών από αρχαιότατων χρόνων, φαίνεται ότι την τελευταία 50ετία, το περιεχόμενο των όρων αυτών αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο της διοικητικής επιστήμης και συστατικό εργαλείο άσκησης μάνατζμεντ στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η σημαντικότητα των εννοιών του ηγέτη και της ηγεσίας στο σύγχρονο μάνατζμεντ καταδεικνύεται και από τη διαχρονική ενασχόληση της διοικητικής επιστήμης στα ζητήματα ηγέτης - ηγεσία κυρίως στο τομέα ανάπτυξης και εφαρμογής σύγχρονων συστημάτων μάνατζμεντ. Μέσα από τη βιβλιογραφική έρευνα, προκύπτει ότι έχει αναπτυχθεί σειρά μοντέλων ηγεσίας, που όπως φαίνεται λειτουργούν ως συμπληρωματικά εργαλεία βελτίωσης απόδοσης του μάνατζμεντ στο σύνολο των οργανισμών (οικονομικών - δημόσιων). Ιδιαίτερη βαρύτητα στα πλαίσια της ανάπτυξης μοντέλων ηγεσίας φαίνεται να δίνεται αφενός στο τομέα του προσδιορισμού των χαρακτηριστικών ηγέτη, που θα πρέπει να διαθέτει ένας σύγχρονος μάνατζερ και αφετέρου στο τομέα της αξιολόγησης των ηγετικών ικανοτήτων των σύγχρονων μάνατζερ, αναπτύσσοντας μοντέλα μέτρησης/αξιολόγησης των ηγετικών ικανοτήτων τους.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα επιχειρηθεί η συνοπτική παρουσίαση των βασικών θεωρητικών μοντέλων Ηγέτη - Ηγεσίας που έχουν αναπτυχθεί στο επιστημονικό πεδίο του μάνατζμεντ και παράλληλα θα αναδειχτούν κάποια από τα βασικά μοντέλα αξιολόγησης των ηγετικών ικανοτήτων των σύγχρονων μάνατζερ. Η ανάπτυξη του παρόντος κεφαλαίου είναι αναγκαία, αφού έτσι θα συμβάλλει στη κατανόηση και διευκόλυνση των στόχων της παρούσης εργασίας.

## 2.2 Κλασικές Θεωρίες Μοντέλων Ηγεσίας

### 2.2.1 Θεωρία Mc Gregor<sup>1</sup> Χ και Ψ

Μέσα από μελέτη σχετικής βιβλιογραφίας (Μουζά-Λαζαρίδη 2013, Τζωρτζάκης 2007, Χυτήρης - Άννινος 2015, Dubrin 1998, Πατρινός 2005, Μπιτσάνη 2006, Τακτικός 2017 και Μητροπούλου 2016) προκύπτει ότι, ο Mc Gregor προσέγγισε τα ζητήματα συμπεριφοράς των ηγετών/μάνατζερ προς τα μέλη τους, στηριζόμενος σε δύο "νοητούς πόλους ηγεσίας", τη **θεωρία Χ** που βασίζεται στη λογική της αυταρχικής συμπεριφοράς του ηγέτη/μάνατζερ, και τη **θεωρία Ψ** που βασίζεται στη λογική της δημοκρατικής προσέγγισης.

Η προσέγγιση αυτή, δηλαδή ο ηγέτης/μάνατζερ να ασκεί ηγεσία ανάμεσα σε δύο ακραίες συμπεριφορές (αυταρχική - δημοκρατική), σύμφωνα με τους Χυτήρη-Άννινο (2015), στηρίζεται σε μία παλαιότερη προσέγγιση σύμφωνα με την οποία η ανθρώπινη φύση τείνει στην οκνηρότητα, την έλλειψη διάθεσης και την αποφυγή κόπου. Έτσι, αφού ο εργαζόμενος από τη φύση του δεν παρουσιάζει θέληση για εργατικότητα, ο μάνατζερ/ηγέτης λειτουργεί στη λογική "της αυταρχικής συμπεριφοράς" (θεωρία Χ), στην προσπάθειά του να δώσει ρυθμό στην εργασία, να παρακινήσει τον εργαζόμενο και να τον πιέσει να είναι συνεπής στα καθήκοντά του. Από την άλλη πλευρά, στην περίπτωση της θεωρίας Ψ, ακολουθείται μια άλλη συμπεριφορική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία τα μέλη ενός οργανισμού δεν παρουσιάζουν αρνητικότητα απέναντι στην εργασία, τείνουν να είναι φιλόδοξοι, ενώ προσπαθούν να ολοκληρώνουν τα καθήκοντά τους, σε σχέση με την αποστολή τους απέναντι σε έναν οργανισμό. Στην περίπτωση αυτή ο μάνατζερ/ηγέτης αναπτύσσει συμπεριφορικά εργαλεία "δημοκρατικού χαρακτήρα", όπως επικοινωνία, παρότρυνση, συμβουλευτική, επιβράβευση, ελευθερία επιλογής δράσεων.

Ο Dubrin (1998) σε μια επιστημονική προσέγγιση της θεωρίας του McGregor, και αποδεχόμενος ότι ένας μάνατζερ/ηγέτης μπορεί να αντιμετωπίσει εργαζόμενους με ακραίου τύπου αντιλήψεις Χ και Ψ, επισημαίνει πόσο σημαντικό είναι ένα ηγετικό στέλεχος να έχει την ικανότητα να διακρίνει τις ανθρώπινες συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν τα μέλη της ομάδας του και να λειτουργεί/δραστηριοποιείται αναλόγως. Ο Dubrin εξειδικεύοντας τις εργασιακές συμπεριφορές που ένας ηγέτης/μάνατζερ θα πρέπει να διακρίνει και ειδικότερα για την περίπτωση εργαζόμενων που εντάσσονται στις "αντιλήψεις Χ", επισημαίνει ότι στα κύρια εκδηλωτικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται η

---

<sup>1</sup> Ο Douglas Murray McGregor κατάγεται από την Αμερική, και για αρκετά χρόνια ήταν καθηγητής στο Ινστιτούτο Τεχνολογίας της Μασαχουσέτης (MIT), όπου ασχολήθηκε με θέματα διαχείρισης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Έχει γίνει γνωστός από τη θεωρία Χ και Ψ την οποία παρουσίασε το 1960, μέσα από το βιβλίο του με τίτλο "Η Ανθρώπινη πλευρά της Επιχείρησης".

έλλειψη διάθεσης για εργασία, η αποφυγή εργασίας, η άρνηση να επωμίζεται ευθύνες. Στις περιπτώσεις αυτές, όπως σημειώνει ο Durbin, η καθοδήγηση, ο έλεγχος, ο εξαναγκασμός, η προειδοποίηση για ποινές και η επιβολή ποινών είναι μια διαδικασία που θεωρείται αναγκαία για την αντιμετώπιση περιστατικών εργαζόμενων με "αντίληψη Χ".

Αντίθετα στην περίπτωση εργαζόμενων με "αντιλήψεις Ψ", στα κύρια εκδηλωτικά τους χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται η συμμετοχικότητα, η τάση για ανάληψη ευθυνών, η δημιουργικότητα, η διάθεση για αναγνώριση των λαθών τους και συνεχή μάθηση. Στις περιπτώσεις αυτές, όπως σημειώνει ο Durbin, ο μάνατζερ/ηγέτης θα πρέπει να λειτουργεί αξιοκρατικά, με διάκριση, υποστηρικτικά, ενθαρρυντικά, προσφέροντας τελικά και κατάλληλες οικονομικές απολαβές στα πλαίσια της επιβράβευσης εργαζόμενων με "αντιλήψεις Ψ".

Στα πλαίσια της ανάλυσης της θεωρίας του Mc Gregor και Ψ, υπάρχουν και προσεγγίσεις όπου διερευνώνται σε περισσότερο βάθος, τα εκδηλωτικά χαρακτηριστικά των εργαζόμενων που εντάσσονται στις "αντιλήψεις Χ και Ψ" του McGregor, που θα πρέπει να εντοπίζουν οι μάνατζερ/ηγέτες και να διαχειρίζονται αναλόγως. Έτσι, ο Πατρινός (2005) για τις περιπτώσεις εργαζόμενων με "αντίληψη Χ" σημειώνει ότι παρατηρούνται χαρακτηριστικά όπως :

- ο μέσος άνθρωπος αποφεύγει με κάθε τρόπο την εργατικότητα, όπως επίσης παρουσιάζει αρνητισμό στο να γίνεται υπεύθυνος και να αναλαμβάνει ευθύνες
- εξαιτίας της αντιπάθειας προς την εργασία είναι αναγκασμένος να ελέγχεται και να παρακολουθείται, με την οποιαδήποτε απειλή τιμωρίας και ποινής
- το άτομο δεν παρουσιάζει αρκετές φιλοδοξίες με αποτέλεσμα να μην έχει και δημιουργική διάθεση

Από την άλλη πλευρά για τις περιπτώσεις εργαζόμενων με "αντίληψη Ψ", παρατηρούνται χαρακτηριστικά όπως :

- η σωματική και διανοητική προσπάθεια είναι αναμενόμενες αλλά και ευχάριστες, όταν όμως οι συνθήκες το επιτρέπουν
- τα άτομα χαρακτηρίζονται από αυτοέλεγχο με σκοπό την ολοκλήρωση των στόχων, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζουν φαντασία και δημιουργικότητα
- η εργατικότητα και η αφιέρωση προσπάθειας προς τον τελικό στόχο είναι τέτοια, έτσι ώστε τα άτομα δέχονται και τις κατάλληλες χρηματικές αμοιβές
- ένας μέσος άνθρωπος έχει την τάση να αναζητά τις ευθύνες, αλλά και να τις αποδέχεται

## 2.2.2 Η θεωρία Likert<sup>2</sup>

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία,(Μπουραντάς 2015, Μουζά-Λαζαρίδη 2013, Τρούλη 2015, Μητροπούλου 2016, Καρανάσιος 1994, Πάντα-Καραγιάννης 1997, Πολυχρονόπουλος 2016, Μπουραντάς 2002, Ζευγαρίδης 1983, Μάντζαρης 2011, Κέφης 2005, Πετρίδου 1998, Σαρμανιώτης 2012, Ζαβλανός 1998, Χολέβας 1995, Πατρινός 2005, Sullivan-Decker 2008, Donnelly-Gibson-Ivancevich 1998), η θεωρία του Likert περί Ηγεσίας, φαίνεται να έχει κοινά χαρακτηριστικά στο θεωρητικό του πυρήνα με τη θεωρία Χ και Υ του McGregor, ενώ στον πυρήνα της προσέγγισης Likert είναι η ομάδα (Καρανάσιος Π.,1994), επισημαίνοντας τη σημαντικότητα του ρόλου του ατόμου/μέλους της ομάδας ως **συνδεδετικού κρίκου**, και ουσιαστικού παράγοντα για την πραγμάτωση των αντικειμενικών στόχων της οργάνωσης.

Ειδικότερα ο Likert (1967) αποδέχεται ότι ο Ηγέτης/μάντζερ έχοντας να διαχειριστεί εργασιακές συμπεριφορές που κυμαίνονται στα όρια "Χ και Υ" της θεωρίας του McGregor, ασκεί "ηγεσία", που στη θεωρία του την περιγράφει ως "ως διαδικασία λήψης αποφάσεων". Η θεωρία του Likert αποδέχεται ότι οι ηγετικές συμπεριφορές στα πλαίσια των διαδικασιών λήψης αποφάσεων ποικίλουν και εξαρτώνται **από το βαθμό συμμετοχής** στη λήψη αποφάσεων που επιτρέπει ο ηγέτης στα μέλη/εργαζόμενους μιας ομάδας. Ουσιαστικά, και με βάση το βαθμό συμμετοχικότητας των εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων, που επιτρέπει ένας μάντζερ/ηγέτης, διακρίνονται τέσσερα επίπεδα/μοντέλα ηγεσίας :

**το αυταρχικό – εκμεταλλευτικό**, όπου ο σχεδιασμός, η οργάνωση και οι τελικές αποφάσεις λαμβάνονται αυστηρά από την ανώτατη ηγεσία. Η επικοινωνία με τους υφιστάμενους είναι ελάχιστη και η σχέση αυτή δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον που καλλιεργείται το αίσθημα του φόβου, της τιμωρίας, της πειθήνιας υπακοής.

**το καλοπροαίρετο - αυταρχικό**, όπου ο ηγέτης διαθέτει τα ίδια χαρακτηριστικά και αντιλήψεις περί συμμετοχικότητας των εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων, όπως στο αυταρχικό-εκμεταλλευτικό μοντέλο, με την διαφορά ότι ο ηγέτης επικοινωνεί με τους υφιστάμενους, προσπαθώντας αφενός για να τους πείσει για την καλή του προαίρεση, δηλαδή επιχειρεί να ελαχιστοποιήσει το αίσθημα φόβου στο εργασιακό περιβάλλον και αφετέρου να δημιουργήσει ένα θετικό περιβάλλον στο ζήτημα της αποδοτικότητας της εργασίας, επιχειρώντας τη σύνδεση της αποδοτικής εργασίας με το κίνητρο της αμοιβής.

---

<sup>2</sup>ORensisLikert, Αμερικανός ψυχολόγος και κοινωνιολόγος, καθηγητής του Πανεπιστημίου του Michigan και διευθυντής του Institute for Social Research, μελέτησε για πολλά χρόνια με την ομάδα του, το φαινόμενο της ηγεσίας.

**το συμβουλευτικό**, όπου ο ηγέτης δείχνει εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους, ακούγοντας τις απόψεις τους, αλλά οι τελικές αποφάσεις είναι δικές του. Η παρακίνηση γίνεται μέσω αμοιβών και σπάνια με τη χρήση τιμωρίας.

και **το συμμετοχικό** μοντέλο ηγεσίας, όπου ο μάνατζερ/ηγέτης επιδιώκει την εφαρμογή κανόνων αμφίδρομης επικοινωνίας όπου κυριαρχεί η εμπιστοσύνη, η αναγνώριση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζόμενων. Τα μέλη της οργάνωσης/επιχείρησης συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και στον καθορισμό των στόχων της, επιβραβεύεται η συλλογική εργασία και υπάρχει σύνδεση της αποδοτικότητας με την αμοιβή.

Να επισημανθεί ότι σε κάθε ένα από τα παραπάνω τέσσερα μοντέλα ηγεσίας που προτείνει ο Likert, φαίνεται να υπάρχει μια εσωτερική διασύνδεση με την προσέγγιση της θεωρίας Χ και Ψ του McGregor (Μπουραντάς, 2002). Έτσι, στις περιπτώσεις του "αυταρχικού μοντέλου" και του "καλοπροαίρετου - αυταρχικού μοντέλου" ο ηγέτης αποδέχεται ότι τα μέλη μιας ομάδας εργασίας εντάσσονται στην κατηγορία Χ της θεωρίας McGregor, όπου ο εργαζόμενος τείνει στην οκνηρότητα, την έλλειψη διάθεσης και την αποφυγή κόπου. Αντίθετα στις περιπτώσεις των μοντέλων ηγεσίας "συμβουλευτικό" και "συμμετοχικό" τα μέλη μιας ομάδας εργασίας προσεγγίζονται από τον μάνατζερ/ηγέτη ως άτομα που αναζητούν τη συμμετοχικότητα, είναι δημιουργικά, αναλαμβάνουν ευθύνες, αποδέχονται τα λάθη τους και επιδιώκουν τη διαρκή βελτίωση των γνώσεών τους.

Ο Likert, μέσα από μια συνεχή ερευνητική διαδικασία (Πάντα-Καραγιάννης 1997), είχε συμπεράνει ότι το Συμμετοχικό σύστημα φαίνεται να είναι το πλέον αποτελεσματικό και επιθυμητό στο μάνατζμεντ ενός οργανισμού, αφού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγής, χρησιμοποιώντας κυρίως τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στο τρόπο διασύνδεσης της ηγεσίας και της απόδοσης της ομάδας (Πατρινός 2005, Μπουραντάς, 2015). Μάλιστα ο Likert είχε δείξει ότι η σχέση μεταξύ συλ ηγεσίας και απόδοσης της ομάδας εξαρτάται από μεταβλητές που τις ονομάζει "**παρεμβαίνουσες**". Ειδικότερα το συμμετοχικό μοντέλο περιλαμβάνει τρεις ομάδες μεταβλητών:

- την ομάδα των **αιτιατών ή ανεξάρτητων μεταβλητών**, που ελέγχονται από τον ηγέτη όπως η φιλοσοφία, οι πολιτικές και οι πρακτικές της ηγεσίας
- την ομάδα των **παρεμβαίνουσων μεταβλητών**, που εξαρτώνται από τις μεταβλητές της προηγούμενης ομάδας και περιλαμβάνονται οι αντιλήψεις, η συμπεριφορά των ατόμων, η παρακίνηση και οι επιδιωκόμενοι στόχοι
- και την ομάδα των **εξαρτημένων μεταβλητών**, που εξαρτώνται από τις μεταβλητές της προηγούμενης ομάδας και περιλαμβάνονται η παραγωγικότητα, το κόστος, το κέρδος και η διαθεσιμότητα του προσωπικού (παρουσία κ.ά.)

Μελέτες έχουν δείξει ότι οι περισσότεροι οργανισμοί δεν χρησιμοποιούν το Συμμετοχικό σύστημα, (Μάντζαρης 2011, Μουζά-Λαζαρίδη 2013, Κέφης 2005) είτε γιατί τους παρέχονται διαστρεβλωμένες πληροφορίες, είτε γιατί τα ηγετικά στελέχη αρνούνται να το χρησιμοποιήσουν. Αρκετές φορές ένας ηγέτης παρουσιάζεται ως ψυχολογικά αδύναμος να το εφαρμόσει ή είναι εκ φύσεως αυταρχικός. Για την σωστή εφαρμογή του, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι δυνατότητες, οι αξίες, τα ήθη και έθιμα καθώς και τα πιστεύω των μελών ενός οργανισμού, αλλά και η εκάστοτε οικονομική πολιτική της χώρας και το επιχειρησιακό περιβάλλον, στο οποίο αναπτύσσονται και λειτουργούν οι οργανισμοί.

### 2.2.3 Το υπόδειγμα των Vroom-Yetton

Το υπόδειγμα των Vroom-Yetton αναπτύχθηκε το 1973, από τον Victor Vroom και τον Philip Yetton, στη προσπάθειά τους να περιορίσουν τις όποιες αδυναμίες των προηγούμενων μοντέλων ηγεσίας (Likert, Blake-Mouton) κυρίως στο επίπεδο διασύνδεσης της συμπεριφοράς του μάνατζερ/ηγέτη με τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγετικού στελέχους.

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση (Κέφης 2012, Μπουραντάς 2015, Μητροπούλου 2016, Μπουραντάς 2002, Μουζά-Λαζαρίδη 2013, Μεθυμάκη 2018, Τρούλη 2015, Χυτήρης - Άννινος 2015, Batemam-Snell 2017, Vroom-Yetton-Jago 1988), προκύπτει ότι οι Vroom-Yetton ανέπτυξαν ένα μηχανιστικό μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς (leader-participation model) που συσχετίζει την ηγετική συμπεριφορά και τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων είναι από τα πιο σημαντικά ζητήματα που έχει να χειριστεί ένας ηγέτης και όπως επισημαίνεται (Χυτήρης-Άννινος 2015) ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει πότε να ζητήσει από τους υφιστάμενους να συμμετέχουν σε μια διαδικασία λήψης απόφασης ή πότε ο ηγέτης να λάβει την απόφαση μόνος του. Ουσιαστικά το μοντέλο αυτό παρέχει ένα σύνολο αλληλοδιαδοχικών κανόνων που πρέπει να εφαρμόζονται για τον καθορισμό της μορφής και του εύρους συμμετοχής των εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων σε διαφορετικά επίπεδα συνθηκών.

Οι Vroom –Yetton (Vroom-Yetton-Jago 1988, Μπουραντάς 2015) αναπτύσσουν πέντε μοντέλα ηγεσίας :

- **το αυταρχικό(A<sub>1</sub>)**, όπου ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις, χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που έχει και τις μεταβιβάζει στους υφιστάμενους
- **το αυταρχικό(A<sub>2</sub>)**, όπου ο ηγέτης εδώ χρησιμοποιεί ένα λιγότερο αυταρχικό συλλ. Συμβουλευεται τους υφιστάμενους και λαμβάνει όσο το δυνατό περισσότερες

πληροφορίες έχουν. Την τελική απόφαση όμως την λαμβάνει μόνος του και είναι στην ευχέρειά του να την κοινοποιήσει ή όχι στα μέλη της ομάδας του

- **το συμβουλευτικό(Σ<sub>1</sub>),** όπου ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πρώτα έχει συζητήσει με κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά. Λαμβάνει υπόψη του συνήθως τις ιδέες, προτάσεις και τις λύσεις που του έχουν προτείνει
- **το συμβουλευτικό(Σ<sub>2</sub>),** όπου ο ηγέτης συζητά με τους υφιστάμενους ομαδικά και προσπαθούν να βρουν τις καλύτερες δυνατές λύσεις του προβλήματος
- και **το συμμετοχικό ή δημοκρατικό,** όπου την απόφαση την λαμβάνουν όλοι μαζί. Η ομάδα αναλαμβάνει την αναγνώριση και τη διάγνωση του προβλήματος και υποδεικνύει τις διαδικασίες για την επίλυσή του. Ο ρόλος του ηγέτη είναι υποστηρικτικός, συμβάλει παρέχοντας πληροφορίες και ενθαρρύνοντας τα μέλη ενώ είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή των λύσεων.

Όπως σημειώνουν οι Bateman-Snell (2017) και Μουζά-Λαζαρίδη, (2013) στο υπόδειγμα των Vroom-Yetton επισημαίνονται επτά βασικοί παράγοντες που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων και από τους οποίους εξαρτάται το στυλ ηγεσίας που θα πρέπει να υιοθετείται ανά περίπτωση :

- η σπουδαιότητα της απόφασης στη επιτυχία του σχεδίου
- οι πληροφορίες που δίνονται αν δηλαδή είναι επαρκείς για τη λήψη μιας απόφασης
- η αυθεντία της ομάδας, δηλαδή οι γνώσεις των μελών της ομάδας για το συγκεκριμένο πρόβλημα
- η αυθεντία του ηγέτη, δηλαδή οι ικανότητες και οι γνώσεις του ηγέτη για την επίλυση του προβλήματος.
- η πιθανότητα σύγκρουσης μεταξύ των μελών για τις λύσεις που προτείνουν
- η σημασία της αφοσίωσης από τα μέλη της ομάδας στην απόφαση που θα πρέπει να ληφθεί
- η αποδοχή των στόχων της οργάνωσης από τους υφιστάμενους.

Ο συνδυασμός των στυλ ηγεσίας με τους παραπάνω παράγοντες γίνεται με τη βοήθεια ενός **δένδρου αποφάσεων** (Μητροπούλου 2016, Χυτήρης, Άννινος 2015), το οποίο προϋποθέτει απαντήσεις σε μια σειρά ερωτήσεων κλειστού τύπου(απάντηση ΝΑΙ/ΟΧΙ), όπως για παράδειγμα είναι το πρόβλημα καλά δομημένο; διαθέτεις αρκετές πληροφορίες για να πάρεις μια απόφαση μόνος σου; οι υφιστάμενοι δέχονται την απόφαση αν την πάρεις μόνος σου ;.

Η χρήση του δένδρου αποφάσεων για το βαθμό συμμετοχικότητας των μελών μιας ομάδας εργασίας στη λήψη αποφάσεων, φαίνεται αρκετά μηχανίστικη, εξαρτάται από την ορθότητα των απαντήσεων και την ικανότητα του μάνατζερ/ηγέτη να εκτιμήσει σωστά τις απαντήσεις, κυρίως όμως διότι αγνοεί τα συναισθήματα και τη δυναμική της ομάδας, την πολυπλοκότητα των καθηκόντων και τα ψυχικά χαρακτηριστικά του μάνατζερ/ηγέτη.

Παράλληλα όπως σημειώνεται (Τερζίδης Κ., 2015), ενώ το μοντέλο αναπτύσσει μια συγκεκριμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες μπορεί να μην υπάρχει αρκετός χρόνος για να εφαρμοστεί το μοντέλο, όπως σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης ή όπου υπάρχουν άλλες καταστάσεις που περιορίζουν τον χρόνο. Επιπλέον, κάθε ηγέτης σε πολλές περιπτώσεις δεν έχει προδιάθεση ή δεν θέλει να χρησιμοποιεί μεθόδους που θα τον καθοδηγούν μηχανικά και έξω από την προσωπική διαίσθηση και ικανότητά του.

#### 2.2.4 Η θεωρία Kurt Lewin<sup>3</sup>

Μελετώντας την βιβλιογραφία (Sullivan, Decker 2008, Μουζά-Λαζαρίδη 2013, Τρούλη 2015, Κέφης 2012, Μπουραντάς 2015, Χυτήρης, Άννινος 2015, Μπιτσάνη 2006, Marquis–Huston 2011, Theofilakou 2006, Kendra 2019, Bernard 2004), προκύπτει, ότι ο Lewin μέσα από τη μέθοδο του κοινωνικού πειράματος, διερεύνησε τη στάση του ηγέτη απέναντι στην ομάδα και τον τρόπο που αυτός λάμβανε τις αποφάσεις. Οι πρώτες μελέτες έγιναν σε ομάδες εφήβων αγοριών και σκοπός του πειράματος ήταν να προσδιοριστεί το βασικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς αλλά και ο εντοπισμός του πιο αποτελεσματικού τρόπου ηγεσίας μεταξύ αυτών.

Τρία είναι τα βασικά στυλ ηγεσίας που υιοθέτησε ο Kurt Lewin (Μπουραντάς 2015, Sullivan-Decker 2013, Χυτήρης, Άννινος 2015) με κριτήριο τον τρόπο λήψης απόφασης από τον ηγέτη είναι:

- **το αυταρχικό ή δεσποτικό ή εξουσιαστικό (autocratic)**, όπου ο ηγέτης διατηρεί όσο το δυνατόν περισσότερη εξουσία, λαμβάνει τις αποφάσεις χωρίς να ζητά τη γνώμη των υφισταμένων του, δίνει εντολές για την εκτέλεση των αποφάσεων του, καθοδηγεί τη συμπεριφορά των άλλων ασκώντας πίεση και τιμωρία για να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η παραγωγικότητα είναι καλή μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών

---

<sup>3</sup>Ο Kurt Lewin, θεωρείται ο πατέρας της κοινωνικής ψυχολογίας, καθώς ήταν από τους πρώτους που μελέτησαν την ηγετική συμπεριφορά στο Πανεπιστήμιο της Αϊόβα.



- **το δημοκρατικό(democratic)**, όπου ο ηγέτης λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γνώμη, τις ανησυχίες και τις ανάγκες των υφισταμένων του και ζητά τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Όταν υπάρχουν λόγοι που του επιβάλλουν να πάρει την απόφαση μόνος του το εξηγεί στην ομάδα. Η παραγωγικότητα είναι υψηλή και η ομάδα αισθάνεται επιτυχημένη
- **το εξουσιοδοτικό ή ελεύθερο (Laissez-faire)**, όπου ο ρόλος του ηγέτη είναι περιορισμένος, δεν θέτει στόχους και επιτρέπει στους υφιστάμενους να έχουν ελευθερία. Τα άτομα παρακινούνται από εσωτερικά κίνητρα και ορμές καθώς και από την ανάγκη επίτευξης του έργου τους. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη, το ηθικό και το αίσθημα της ομάδας πολύ χαλαρό.

Ο Lewin και οι συνεργάτες του στο ερώτημα ποιο από τα τρία παραπάνω στυλ ηγεσίας ήταν το αποτελεσματικότερο, φαίνεται ότι επιλέγουν το "δημοκρατικό" στυλ ηγεσίας υπό όρους. Όπως επισημαίνουν οι Κέφης (2012), Kendra (2019) κ.ά., φαίνεται ότι, το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι το βέλτιστο, γιατί μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιοτικής απόδοσης, ενώ το επίπεδο ικανοποίησης των μελών της ομάδας προβλέπεται μεγαλύτερο σε σύγκριση με το στυλ της ελεύθερης ηγεσίας.

### 2.2.5 Η θεωρία Fielder

Ο Fielder θεωρείται από τους κορυφαίους ερευνητές στα ζητήματα της βιομηχανικής και οργανωσιακής ψυχολογίας τον 20ό αιώνα. Ήταν από τους πρώτους που ασχολήθηκε με τα ζητήματα της ηγεσίας και της συμπεριφοράς των μάνατζερ/ηγετών καθώς και τον προσδιορισμό των παραγόντων που επηρεάζουν τις συμπεριφορές αυτές.

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση (Μπουραντάς 2015, Τερζίδης 2015, Ζαβλανός 1998, Μητροπούλου 2016, Κέφης 2012, Τρούλη 2015, Τακτικός 2017, Μουζά –Λαζαρίδη 2013, Πάντα-Καραγιάννης 1997, Bateman, Snell 2017, Μεθυμάκη 2018) προκύπτει ότι ο Fielder και η ομάδα του, μετά από πολλές μελέτες, προσέγγισαν τα ζητήματα της ηγεσίας στο χώρο του μάνατζμεντ αναπτύσσοντας την **ενδεχομενική θεωρία** (Contingency theory of Leadership) ή αλλιώς, το **μοντέλο εξάρτησης του Fielder**.

Βασικός στόχος της θεωρίας Fielder ήταν να δοθεί απάντηση στο βασικό ερώτημα: Ποιος τύπος ηγεσίας είναι ο κατάλληλος σε σχέση με τις συγκυρίες που αντιμετωπίζει ο ηγέτης/μάνατζερ μέσα σε μια οργάνωση/επιχείρηση;

Ο Κέφης (2012), αναφέρει ότι σύμφωνα με τον Fielder "...καίριος παράγοντας για την επιτυχία ενός ηγέτη είναι η ύπαρξη ενός ατομικού στυλ ηγεσίας προσανατολισμένου είτε προς την εργασία είτε προς τις σχέσεις που αναπτύσσονται εντός της επιχείρησης...". Για να θεμελιωθεί η συγκεκριμένη άποψη, ο Fielder ανέπτυξε το ερωτηματολόγιο του λιγότερου επιθυμητού συναδέλφου (least preferred co-worker questionnaire), γνωστό ως LPC. Το LPC (βλέπε πιν. 1) περιλαμβάνει δεκαοκτώ ζεύγη αντιθετικών επιθέτων όπως, ψυχρός-θερμός, βαρετός-ενδιαφέρων, χαρούμενος-μελαγχολικός κ.ά.. Ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες/ηγέτες να αξιολογήσουν τους υφιστάμενους τους σε μια κλίμακα από το 1 έως το 8 και να περιγράψουν ένα μόνο άτομο που η συνεργασία μαζί του θα ήταν σχεδόν

| Πίνακας 1. Κλίμακα του λιγότερο προτιμώμενου συνεργάτη LPC (Fielder) |                 |                 |
|--|-----------------|-----------------|
| Φιλικός  | 8 7 6 5 4 3 2 1 | Εχθρικός        |
| Ευχάριστος   | 8 7 6 5 4 3 2 1 | Δυσάρεστος      |
| Δεκτικός   | 8 7 6 5 4 3 2 1 | Απορριπτικός    |
| Ήρεμος   | 8 7 6 5 4 3 2 1 | Αγχώδης         |
| Προσιτός   | 8 7 6 5 4 3 2 1 | Απόμακρος       |
| Ενδιαφέρων   | 8 7 6 5 4 3 2 1 | Βαρετός         |
| Πιστός   | 8 7 6 5 4 3 2 1 | Προδότης        |
| Συνεργάσιμος   | 8 7 6 5 4 3 2 1 | Μη συνεργάσιμος |
| Υποστηρικτικός   | 8 7 6 5 4 3 2 1 | Επιθετικός      |
| Ανεπιφύλακτος  | 8 7 6 5 4 3 2 1 | Επιφυλακτικός   |
| Ειλικρινής   | 8 7 6 5 4 3 2 1 | Ανειλικρινής    |
| Ευγενικός  | 8 7 6 5 4 3 2 1 | Αγενής          |
| Συνετός  | 8 7 6 5 4 3 2 1 | Απερίσκεπτος    |
| Άξιος εμπιστοσύνης   | 8 7 6 5 4 3 2 1 | Αναξιόπιστος    |
| Χαρωπός  | 8 7 6 5 4 3 2 1 | Κατηφής         |
| Σύμφωνος   | 8 7 6 5 4 3 2 1 | Εριστικός       |

αδύνατη, (το 8 αντιστοιχούσε στο θετικό, ενώ το 1 στο αρνητικό του ζεύγους). Οι απαντήσεις προστίθενται και αφού βγει ο μέσος όρος, ανάλογα με τα αποτελέσματα καθορίζεται ο τύπος του ηγέτη με υψηλό ή χαμηλό LPC. Στην πρώτη περίπτωση ο ηγέτης βασίζεται στις ανθρώπινες σχέσεις και στο φιλικό περιβάλλον, ενώ στη δεύτερη, είναι προσανατολισμένος κυρίως στο καθήκον, στην εκτέλεση του έργου και ασκεί πιο αυταρχική εξουσία. Με βάση τη βαθμολογία της κλίμακας LPC,

(Πάντα-Καραγιάννης 1997, Μουζά - Λαζαρίδη 2013, Κέφης 2012), ο Fielder διαχωρίζει δύο τύπους ηγεσίας:

- **Κατευθυντικός τύπος ηγεσίας:** που έχει ως επίκεντρό το έργο και ο ηγέτης θεωρείται ο "ιθύνων νους"
- **Φιλελεύθερος τύπος ηγεσίας:** που έχει ως επίκεντρό τις σχέσεις των ανθρώπων και ο ηγέτης δημιουργεί φιλικό και θετικό κλίμα στην ομάδα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται όμως και από την κατάσταση – συγκυρία που αντιμετωπίζει σε μια δεδομένη χρονική περίοδο ο ηγέτης. Η έρευνα του Fielder αποκάλυψε τρεις συγκυριακές παραμέτρους που προσδιορίζουν αν μια δεδομένη κατάσταση είναι ευνοϊκή ή δυσμενή για τον ηγέτη. Οι παράμετροι αυτοί είναι:

- οι **προσωπικές σχέσεις ηγετών –μελών**: αξιολογούνται ως "καλές" όταν υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης, σεβασμού, φιλίας, πίστης μεταξύ τους, με αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι να ακολουθούν τις οδηγίες του, προς όφελος του οργανισμού. ή "κακές" σε ένα περιβάλλον με αντίθετα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς των υφιστάμενων
- η **δομή της εργασίας** : αναφέρεται στον καθορισμό των καθηκόντων και διακρίνονται σε περιβάλλοντα "δομημένα" όταν τα καθήκοντα είναι καθορισμένα, οι κανόνες και οι κανονισμοί ξεκάθαροι με αποτέλεσμα η ηγεσία να είναι αποτελεσματική και σε περιβάλλοντα μη "δομημένα" με αντίθετα αποτελέσματα
- η **δύναμη της θέσης του ηγέτη** : όπου χρησιμοποιεί τη διαβάθμιση "ισχυρή" και "ασθενής", στη λογική ότι όσο μεγαλύτερη δυνατότητα επιβολής τιμωρίας ή ανταμοιβής έχει ο ηγέτης, τόσο περισσότερο επηρεάζει τα μέλη της ομάδας του.

Στη βάση των παραπάνω, το μοντέλο ηγεσίας του Fielder προβλέπει ότι στην περίπτωση που οι παραπάνω παράμετροι είναι θετικές, τότε η κατάσταση μπορεί να είναι πολύ ευνοϊκή για τον ηγέτη, ενώ όταν είναι αρνητικές, τότε η κατάσταση προβλέπεται δυσμενής για τον μάνατζερ/ηγέτη και θα πρέπει να επιλέξει το κατάλληλο "στυλ" ηγεσίας.

Αν και το μοντέλο Fielder έχει πολλούς υποστηρικτές, όπως σημειώνουν οι Μπουραντάς (2015) και Ζαβλανός (1998) έχει δεχθεί και αντίστοιχη κριτική, εντούτοις το πλεονέκτημα του μοντέλου Fielder είναι ότι έδειξε πως η αποτελεσματική ηγεσία δεν προκύπτει μόνο από την προσωπικότητα του ηγέτη αλλά είναι και αποτέλεσμα των χαρακτηριστικών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού/επιχείρησης στον οποίο ηγείται ο μάνατζερ.

### **2.3 Σύγχρονες προσεγγίσεις περί ηγεσίας**

Την τελευταία 20ετία το ζήτημα ηγεσίας/ηγέτη φαίνεται να προσεγγίζεται μέσα από μια λογική περισσότερο δυναμική και σύνθετη, σε σχέση με τις "κλασικές" θεωρίες περί ηγεσίας που αναπτύχθηκαν προηγουμένα. Στα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας ο ηγέτης και η ηγεσία εξετάζονται μέσα σε ένα ολιστικό πεδίο λογικής, όπου τα προσωπικά χαρακτηριστικά του μάνατζερ/ηγέτη αναλύονται συνδυαστικά και σε συνάρτηση με την

οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης και της εργασιακής κουλτούρας των εργαζόμενων στην επιχείρηση.

Η προσωπικότητα του ηγέτη προσεγγίζεται στη λογική ότι επηρεάζει και επηρεάζεται από τη δυναμική της επιχείρησης και αντίστοιχα η δυναμική της επιχείρησης φαίνεται να επηρεάζεται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη /μάντζερ (προσωπικά χαρίσματα, στάσεις ζωής, όραμα, ευαισθησίες, ικανότητα μετασχηματισμού καταστάσεων, έμπνευση κ.ά.). Όπως σημειώνεται (Σαρμανιώτης 2012, Χυτήρης Λ. & Άννινος Λ. 2015 κ.ά.) η σύγχρονη προσέγγιση του ηγέτη/ηγεσίας είναι περισσότερο ζήτημα ανθρώπινων σχέσεων και διαχείρισης ανθρώπινων συμπεριφορών και λιγότερο ζήτημα τεχνοκρατικών ικανοτήτων του μάντζερ/ηγέτη. Στη συνέχεια, θα επιχειρηθεί σύντομη αναφορά στις σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά τους.

#### **Χαρισματική ηγεσία (Charismatic leadership)**

Η φιλοσοφική βάση της χαρισματικής ηγεσίας εδράζεται αφενός στην ικανότητα του ηγέτη να επικοινωνεί με τα μέλη της ομάδας εργασίας και αφετέρου στην ικανότητά του να επωμίζεται προσωπικά τις ευθύνες αποτυχημένων δραστηριοτήτων (ανάληψη προσωπικής ευθύνης). Όπως σημειώνεται (Σαρμανιώτης 2012) η "χαρισματική ηγεσία" προϋποθέτει "χαρισματικό" ηγέτη, δηλαδή πρόσωπο με εξαιρετα προσόντα και ικανότητες κυρίως σε επίπεδο διαχείρισης ανθρώπινων συμπεριφορών. Ο ηγέτης είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους υφιστάμενούς του, εμπνέει εμπιστοσύνη και η ισονομία αποτελεί οδηγό των δραστηριοτήτων του. Δεν συμβιβάζεται εύκολα και επικεντρώνεται σε υψηλούς στόχους όσον αφορά την αποδοτικότητα της ομάδας. Αποδέχεται και προωθεί την ελευθερία του λόγου και είναι ανοιχτός σε νέες ιδέες-προτάσεις.

Συνολικά παρατηρείται πως μεταξύ των μελών και του ηγέτη, δημιουργείται ένα ευχάριστο και αποδοτικό κλίμα συνεργασίας, με θετικές επιδράσεις και υψηλή ικανοποίηση σε όλα τα επίπεδα.

#### **Συναλλακτική ηγεσία (Transactional leadership)**

Είναι μια προσέγγιση ηγεσίας (Χυτήρης Λ. & Άννινος Λ. 2015), όπου ο ηγέτης λειτουργεί πάντα στη λογική της "συναλλαγής" μεταξύ του μάντζερ/ηγέτη και των μελών της ομάδας που ηγείται. Η ομάδα λειτουργεί με ένα καθαρό πλαίσιο σχέσεων και πλάνου εργασίας. Υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας, όπου η προσπάθεια και η απόδοση αμείβεται. Τέλος ο ηγέτης παρακολουθεί και ελέγχει την

εξέλιξη των συνεργατών του, ενώ σε πιθανή παρουσία προβλήματος αναλαμβάνει ενεργό ρόλο.

### **Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership)**

Στη συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας (Βούζας Φ. και συν. 2014) τα ηγετικά στελέχη εμπνέουν τα μέλη της ομάδας, με σκοπό να μετασχηματίσουν τα ατομικά τους συμφέροντα και στόχους σε συμφέροντα και στόχους προς όφελος του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται. Ουσιαστικά στην περίπτωση της "μετασχηματιστικής" ηγεσίας, ο ηγέτης δεν χρησιμοποιεί τα γνωστά κίνητρα (αμοιβές, έπαινο, επίπληξη, τιμωρία) για να επιτύχει το μετασχηματισμό των ατομικών στόχων σε στόχους του οργανισμού. Η εμπιστοσύνη, η πειθώ και η καθοδήγηση είναι τα εργαλεία που θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ο ηγέτης στα στελέχη της επιχείρησης για να επιτύχει τον μετασχηματισμό των ατομικών στόχων στους στόχους της οργάνωσης.

### **Ηθική ηγεσία (Ethical leadership)**

Η ηθική μορφή ηγεσίας (Ζιάβρας Κ. 2009) περιγράφει ένα ηγετικό στέλεχος το οποίο λειτουργεί με γνώμονα τη δικαιοσύνη και την αξιοκρατία, απέναντι στα μέλη της ομάδας του αλλά και στον οργανισμό που υπηρετεί. Προαπαιτείται η απόλυτη εμπιστοσύνη μεταξύ του ηγέτη και των υφιστάμενων, οι οδηγίες μεταφέρονται με απόλυτη ειλικρίνεια και επικεντρώνονται κυρίως στην καθημερινότητα δραστηριοποίησης των υφιστάμενων. Επιπλέον, ο ηγέτης στην περίπτωση εμφάνισης μίας δύσκολης κατάστασης, αναλαμβάνει την ευθύνη της επίλυσης των δυσκολιών, ενώ ταυτόχρονα λειτουργεί ως ασπίδα προστασίας των υφισταμένων του, λειτουργώντας με ηθικές αξίες, προσοχή, υπομονή και υπερηφάνεια.

### **Αυθεντική ηγεσία (Authentic leadership)**

Σημαντικά χαρακτηριστικά στη συγκεκριμένη κατηγορία της ηγεσίας (Avolio B. et al. 2004) είναι ο αυτοέλεγχος και η αυτογνωσία όχι μόνο των ηγετών αλλά και όλων των μελών μιας ομάδας. Εδώ γίνεται προσπάθεια προώθησης της ατομικής βελτίωσης και ανάπτυξης σε όλους τους τομείς από όλα τα μέλη της ομάδας. Ενθαρρύνεται η ανοιχτή επικοινωνία και η μεταβίβαση των πληροφοριών, ενώ η αποδοτικότητα και η εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν στόχους που πρέπει να απολαμβάνουν ισότιμα το σύνολο των μελών της ομάδας.

### **Ενδυναμωτική ηγεσία (Empowering leadership)**

Η τακτική που ακολουθεί εδώ ένα ηγετικό στέλεχος (Jeffery D., et.al., 2005) είναι να παρέχει ελευθερία δράσης, εξουσία και ευθύνες στα μέλη της ομάδας εργασίας. Η διανομή

καθηκόντων και ρόλων λειτουργεί ως ένα εργαλείο εσωτερικής ενδυνάμωσης των μελών της ομάδας, απελευθερώνοντας έτσι τις όποιες καταπιεσμένες ή υποβαθμισμένες ικανότητες του κάθε μέλους προς όφελος του οργανισμού. Η αυτονομία δράσης και η εμπιστοσύνη στις ικανότητες των μελών της ομάδας φαίνεται να λειτουργούν υπέρ του οργανισμού αλλά και της ηθικής και οικονομικής ικανοποίησης των μελών της ομάδας.

## 2.4 Συμπεράσματα

Στη βάση της προηγηθείσας παρουσίασης σχετικών μοντέλων περί ηγεσίας/ηγέτη που έχουν αναπτυχθεί, προκύπτει σειρά συμπερασμάτων που συνοπτικά αναδεικνύουν τις επικρατούσες αντιλήψεις περί ηγεσίας/ηγέτη στον επιστημονικό πεδίο της διοίκησης. Ειδικότερα, στο ζήτημα της ΗΓΕΣΙΑΣ οι επιμέρους θεωρίες τείνουν :

- να εκλαμβάνουν την ηγεσία ως διαδικασία λήψης αποφάσεων με τη συμμετοχικότητα να κατέχει σημαντική βαρύτητα στη δραστηριοποίηση του μάνατζερ/ηγέτη (θεωρία Likert, Vroom-Yetton)
- να την περιγράφουν ως διαδικασία με ευρύ πεδίο δραστηριοποίησης που τα όριά της προσδιορίζονται από **το αυταρχικό, εκμεταλλευτικό, δεσποτικό ή εξουσιαστικό ή κατευθυντικό τύπο ηγεσίας μέχρι το συμμετοχικό ή δημοκρατικό ή εξουσιοδοτικό ή φιλελεύθερο τύπο ηγεσίας** (θεωρίες Likert, Vroom-Yetton, Lewin, Fielder)
- το συμμετοχικό ή δημοκρατικό ή εξουσιοδοτικό ή φιλελεύθερο μοντέλο ηγεσίας θεωρείται το βέλτιστο ανάμεσα στα προτεινόμενα από τις θεωρίες μοντέλα, με **κύριο συστατικό αυτού του στυλ ηγεσίας τον υψηλό βαθμό συμμετοχής των μελών της ομάδας στη λήψη αποφάσεων** (Likert, Lewin)
- η επιλογή του στυλ ηγεσίας σχετίζεται με σειρά παραμέτρων όπως τις εργασιακές συμπεριφορές και τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας (McGregor, Likert, Vroom-Yetton, Lewin), τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού που ασκείται ηγεσία (Likert), τις προσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και της δύναμης της θέσης που κατέχει ο ηγέτης (Fielder)
- προτείνονται μηχανισμοί μέτρησης/αξιολόγησης των παραπάνω κριτηρίων που θα διευκολύνουν τον ηγέτη στην επιλογή στυλ ηγεσίας (Vroom-Yetton, Lewin, Fielder)
- η σύγχρονη προσέγγιση του ζητήματος "ηγεσία" φαίνεται να είναι περισσότερο ζήτημα διαχείρισης ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών και λιγότερο ζήτημα τεχνοκρατικών ικανοτήτων του μάνατζερ/ηγέτη

για το ζήτημα του ΗΓΕΤΗ οι επιμέρους θεωρητικές προσεγγίσεις επισημαίνουν ότι ο ηγέτης εκτός των προσωπικών εξαιρετικών χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτει, θα πρέπει :

- να έχει ικανότητα προσαρμοστικότητας στις όποιες μεταβολές του εργασιακού περιβάλλοντος του οργανισμού που ηγείται
- να έχει την ικανότητα να διακρίνει και να αξιολογεί τα προσωπικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας που ηγείται
- να έχει την ικανότητα επιλογής του κατάλληλου τύπου ηγεσίας ως συνέχεια της αξιολόγησης των προσωπικών και εργασιακών χαρακτηριστικών των μελών της ομάδας που ηγείται

## **Κεφ.3. Το μοντέλο αξιολόγησης των Blake&Mouton**

### **3.1 Εισαγωγή**

Στο προηγούμενο κεφάλαιο (2ο), μέσα από την αναλυτική παρουσίαση επιμέρους μοντέλων περί ηγεσίας/ηγέτη προέκυψε σειρά συμπερασμάτων, σε σχέση με το πως η Διοικητική επιστήμη προσλαμβάνει και χρησιμοποιεί το ζήτημα ηγέτης/ηγεσία στο επιστημονικό πεδίο του μάνατζμεντ.

Έτσι, η ηγεσία φαίνεται να εκλαμβάνεται ως διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών εντός των οργανισμών/ επιχειρήσεων, με απώτερο σκοπό τη βέλτιστη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, στη βάση των προσωπικών και εργασιακών χαρακτηριστικών των μελών της ομάδας. Η επιλογή της διαδικασίας διαχείρισης των ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών (στυλ ηγεσίας) εντός της επιχείρησης ποικίλει και εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του ηγέτη αλλά και μια σειρά άλλων παραγόντων που σχετίζονται με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που ηγείται.

Από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης, είναι η ικανότητα να διακρίνει και να αξιολογεί τα προσωπικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας που ηγείται (McGregor, Likert, Vroom-Yetton, Lewin), καθώς και τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού που ασκεί ηγεσία (Likert). Οι ικανότητες αυτές σχετίζονται με την επιλογή του στυλ ηγεσίας που θα πρέπει να επιλέξει ο ηγέτης. Με άλλα λόγια ο ηγέτης είναι αναγκαίο να διαθέτει ικανότητες και δεξιότητες, που θα έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας/επιχείρησης/οργανισμού. Η επίδραση της ηγετικής συμπεριφοράς σχετίζεται με τη βελτίωση της λειτουργικότητας της ομάδας, τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας εντός της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ηγέτη/μάνατζερ φαίνεται να αποτελεί ζητούμενο στη διοικητική επιστήμη σε θεωρητικό και ερευνητικό επίπεδο και συνδέεται με την διαδραστική ικανότητα του ηγέτη/μάνατζερ σε σχέση με τα ζητήματα της διαχείρισης του προσωπικού και της παραγωγικής διαδικασίας σε μία επιχείρηση. Οι Blake και Mouton(1991) εμβαθύνοντας στα ζητήματα της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των ηγετών/μάνατζερ ανέπτυξαν το μοντέλο του "Διοικητικού Πλέγματος", διαμορφώνοντας ένα σπονδυλωτό σύστημα διαδικασιών μέτρησης - αξιολόγησης της



αποτελεσματικότητας των ηγετικών στελεχών των επιχειρήσεων σε δύο επίπεδα στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα (μελών της ομάδας) και της αποδοτικότητας στο παραγόμενο έργο.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί και στο πλαίσιο της εξέτασης του ρόλου του ηγέτη/μάνατζερ σε έναν οργανισμό, θα επιχειρηθεί η παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών του "Διοικητικού Πλέγματος" των Blake και Mouton, αναγκαία διαδικασία για την υλοποίηση του ερευνητικού μέρους της παρούσης εργασίας που αποβλέπει στην αξιολόγηση των ηγετικών στελεχών του Γενικού Νοσοκομείου Μεσσηνίας.

### **3.2 Η θεωρητική προσέγγιση του Διοικητικού Πλέγματος των Blake & Mouton**

Ο Robert Blake ψυχολόγος και η Jane Mouton μαθηματικός, στα πλαίσια μιας υπερ 30χρονης επιστημονικής συνεργασίας τους στο πανεπιστήμιο του Τέξας, μεταξύ των άλλων διαμόρφωσαν τη γνωστή **Blake-Mouton Theory** ή **θεωρία του Managerial Grid** (Διοικητικό Πλέγμα). Το Διοικητικό Πλέγμα αρχικά αναπτύχθηκε μεταξύ των ετών 1958-60 και σύμφωνα με τον Molloy P. (1998) η πρώτη δημοσίευση της θεωρίας πραγματοποιείται το 1964 και ακολουθούν τέσσερις επιπλέον δημοσιεύσεις (1978, 1985, 1994 και το 1991) παρουσιάζοντας βελτιωμένες προσεγγίσεις της θεωρίας στα πλαίσια νέων ερευνών που ήδη πραγματοποιούσαν οι Blake & Mouton.

Το θεωρητικό υπόβαθρο της **Blake-Mouton theory** φαίνεται να στηρίζεται στην προσέγγιση του Fleishman (1953) σύμφωνα με την οποία η συμπεριφορά του "ηγέτη" εδράζεται στη "**σκέψη**" και την "**αρχική δομή**". Με τον όρο "σκέψη" προσδιορίζεται η συμπεριφορά του ηγέτη κυρίως σε επίπεδο σεβασμού και συναισθημάτων απέναντι στους υφιστάμενους, ενώ στον όρο "αρχική δομή" περιλαμβάνονται όλες εκείνες οι ενέργειες που ασκεί ο ηγέτης σε σχέση με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού που ηγείται. Η υψηλή βαθμολόγηση του ηγέτη στις δύο αυτές διαστάσεις σημαίνει ικανοποίηση των μελών της ομάδας και υψηλή παραγωγικότητα. Ο Bryaman (1986) αναφέρει πως η ομοιότητα μεταξύ του Διοικητικού πλέγματος και της θεωρίας του Fleishman έχει οδηγήσει στην άποψη ότι το πρώτο προέκυψε από το δεύτερο.

Ανεξάρτητα της θεωρητικής προέλευσης του Διοικητικού Πλέγματος, η επιστημονική προσέγγιση των Blake-Mouton φαίνεται να έχει γίνει αποδεκτή από την παγκόσμια επιστημονική κοινότητα (Sullivan E. & Decker Ph., 2005, Molloy P., 1998, Warrick D., 1981) ως ένα αξιολογικό εργαλείο αποτύπωσης και μέτρησης των ηγετικών χαρακτηριστικών ενός μάνατζερ/ηγέτη, παρότι σε επίπεδο ορολογίας οι προσεγγίσεις

διαφέρουν, αφού άλλοτε ορίζεται ως θεωρία (Τακτικός Β., 2017) ή ως έρευνα (Κέφης Β., 2012), ή μοντέλο ηγεσίας (Molloy P., 1998) ή μοντέλο απεικόνισης (Sullivan E. & Decker Ph., 2005) ή δίκτυο ηγεσίας (Durbin An., 1998) ή διευθυντικό πλέγμα (Ζαβλανός Μ., 1998) ή υπόδειγμα των Blake-Mouton (Αλεξάκης Γ., 2006, Μπιτσάνη Ε., 2006, Τερζίδης Κ., 2015).

Εννοιολογικά η προσέγγιση των Blake-Mouton φαίνεται να εδράζεται στην αρχική προσέγγιση του Fleishman (1953) σύμφωνα με την οποία η συμπεριφορά του "ηγέτη" προσανατολίζεται σε δύο κατευθύνσεις, τη "σκέψη" και την "αρχική δομή", που οι Blake&Mouton(1985) προσδιορίζουν "ως θέση που παίρνει ο ηγέτης απέναντι στην παραγωγή και τους ανθρώπους". Ο Dubrin (1998) ερμηνεύοντας την θέση αυτή των Blake&Mouton, την περιγράφει ως "... μια οπτική παρουσίαση των διαφορετικών συνδυασμών του επιπέδου ανησυχίας ενός ηγέτη για τη θέση που έχουν σε σχέση με την παραγωγή και τον άνθρωπο", ενώ ο Κέφης (2012) σημειώνει ότι οι Blake&Mouton "...επινόησαν δύο παραμέτρους της ανθρώπινης συμπεριφοράς, τη μια προσανατολισμένη στην παραγωγή και την άλλη στον άνθρωπο", για τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση των ικανοτήτων των διοικητικών στελεχών. Τέλος ο Molloy, P., (1998) σχολιάζοντας την θεωρητική προσέγγιση των Blake&Mouton την περιγράφει ως "ανησυχία του ηγέτη προς την παραγωγή" και "ανησυχία του ηγέτη ως προς τον άνθρωπο". Ουσιαστικά, σε θεωρητικό επίπεδο οι Blake&Mouton προσεγγίζουν τον ηγέτη/μάντζερ/διοικητικό στέλεχος πάνω σε δύο κεντρικές συμπεριφορικές διαστάσεις που σχετίζονται με την **παραγωγή** (ως ενδιαφέρον του ηγέτη για επίτευξη των στόχων) και τον **άνθρωπο** (ως ενδιαφέρον του ηγέτη για το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζόμενων).

| <b>Πίνακας 2. Ενδεικτικός προσδιορισμός ανησυχιών/ενδιαφερόντων των ηγετών για την παραγωγή και τον άνθρωπο, με βάση την προσέγγιση των Blake/Mouton</b> |  |   |
|--|--|---|
| <b>Συγγραφέας</b>  | <b>Ενδιαφέρον-ανησυχία για την παραγωγή</b>  | <b>Ενδιαφέρον-ανησυχία για τον άνθρωπο</b>  |
| Dubrin, 1997   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• αποτελέσματα</li> <li>• αποδοτικότητα</li> <li>• κέρδη</li> <li>• αποστολή</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ανησυχία για την προσωπική ανάπτυξη</li> <li>• ανάδειξη της αξίας των υφιστάμενων ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων στα μέλη της οργάνωσης</li> <li>• διασφάλιση δίκαιου συστήματος αξιολόγησης και ανταμοιβής των εργαζόμενων</li> </ul>            |
| Κέφης, 2012  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• τεχνικές πτυχές του έργου,</li> <li>• εργασιακές αρμοδιότητες,</li> <li>• ολοκλήρωση ομαδικών εργασιών,</li> <li>• επαγγελματική ικανοποίηση</li> </ul> |   |
| Τυπός-Κατσαρός 2003  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• υλοποίηση στόχων</li> <li>• παραγωγή αγαθών/υπηρεσιών</li> <li>• ποιότητα</li> <li>• παραγωγικότητα</li> <li>• αποδοτικότητα της εργασίας</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ανησυχία για την προσωπική ανάπτυξη</li> <li>• ανάδειξη της αξίας των υφιστάμενων</li> <li>• ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων στα μέλη της οργάνωσης</li> <li>• διασφάλιση δίκαιου συστήματος αξιολόγησης και ανταμοιβής των εργαζόμενων</li> </ul> |
| Blake-Mouton 1985  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ανησυχία για τους συνεργάτες</li> <li>• ανησυχία για τους υφιστάμενους</li> </ul>  |

Από τη βιβλιογραφική έρευνα (βλέπε και πίν. 2) προκύπτει ότι το "ενδιαφέρον - ανησυχία" των ηγετών για **την παραγωγή** περιλαμβάνει τα αποτελέσματα, την αποδοτικότητα, τα κέρδη, την αποστολή (Dubrin, 1997), κατά τον Κέφη (2012) περιλαμβάνει την ανησυχία του ηγέτη τις τεχνικές πτυχές του έργου, τις εργασιακές αρμοδιότητες, την ολοκλήρωση ομαδικών εργασιών, την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ για τους Τυπά-Κατσαρό (2003) περιλαμβάνονται η υλοποίηση στόχων, η παραγωγή αγαθών/υπηρεσιών, η ποιότητα, η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα της εργασίας. Από την άλλη μεριά το "ενδιαφέρον-ανησυχία" του ηγέτη για τον άνθρωπο περιλαμβάνει τις σκέψεις, απόψεις, συναισθήματα των εργαζόμενων (Blake-Mouton 1985), την ανησυχία για τους συνεργάτες και τους υφιστάμενους (Dubrin, 1997), την ανησυχία για την προσωπική ανάπτυξη, την ανάδειξη της αξίας των υφιστάμενων, την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων στα μέλη της οργάνωσης, την διασφάλιση δίκαιου συστήματος αξιολόγησης και ανταμοιβής των εργαζόμενων Τυπάς-Κατσαρός (2003). Τέλος ο Μπουραντάς (2015) το ενδιαφέρον-ανησυχία των ηγετών το προσδιορίζει ως αναγκαίες δραστηριότητες που πρέπει να επιτελέσει ο προϊστάμενος και στις οποίες περιλαμβάνονται η επικοινωνία, ο χειρισμός λαθών, η αντιμετώπιση εχθρικών συναισθημάτων, κατευθύνσεις-οδηγίες, χειρισμός παραπόνων, αξιολόγηση απόδοσης.

Η αναγνώριση της χρησιμότητας του Managerial Grid των Blake&Mouton ως εργαλείου μέτρησης και αξιολόγησης των ικανοτήτων του ηγέτη/μάνατζερ/διοικητικού στελέχους φαίνεται να διατηρείται στους επιστημονικούς και ερευνητικούς κύκλους του Μάνατζμεντ μέχρι σήμερα, αν και έχουν περάσει περισσότερα από 50 χρόνια από την πρώτη δημοσίευση (1964) της θεωρίας των Blake&Mouton. Θα επιχειρηθεί στη συνέχεια σύντομη παράθεση των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών της θεωρίας του Managerial Grid των Blake&Mouton, όπως περιγράφονται στην βιβλιογραφία.

**Πλεονεκτήματα.** Οι Blake&Mouton (1985) στην αρχική έκδοση της θεωρίας τους επισημαίνουν μια σειρά ωφελημάτων από τη χρήση του Managerial Grid όπως :

- είναι ένας τρόπος αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο μάνατζερ
- το Grid (πλέγμα) περιγράφει τον προσανατολισμό του ηγέτη στα ζητήματα ηγεσίας
- βοηθά τους προϊστάμενους/ηγέτες 1ου και 2ου βαθμού να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους

Ο Σαρμανιώτης (2012), επισημαίνει ότι το μοντέλο λειτουργεί και ως αυτοδιαγνωστικό εργαλείο για τον μάνατζερ, αφού τον βοηθά να προσδιορίσει το στυλ ηγεσίας που ασκεί και του δίνει τη δυνατότητα για βελτιώσεις, ενώ ο Τζωρτζάκης (2018), επισημαίνει ότι το μοντέλο του Grid έχει τη δυνατότητα ταυτόχρονης απεικόνισης του "κυρίαρχου στυλ"

(dominant grid style) που συνήθως χρησιμοποιεί ο ηγέτης καθώς και των "εφεδρικών στυλ" (backup grid style) που ο ηγέτης περιστασιακά χρησιμοποιεί σε έκτακτες περιστάσεις. Τέλος χαρακτηριστικό της χρησιμότητας του Managerial Grid είναι η χρησιμοποίηση του μοντέλου σε επιστημονικές έρευνες αξιολόγησης της ηγεσίας και των ηγετών/μάνατζερ σε σύγχρονους οργανισμούς/επιχειρήσεις (Sahin B., 2005, Nikezic S., κ.ά., 2013).

**Αδυναμίες.** Όπως κάθε νέα επιστημονική προσέγγιση, έτσι και η θεωρία των Blake&Mouton έχει δεχτεί σειρά αρνητικών αξιολογήσεων, που συνοψίζονται ως ακολούθως :

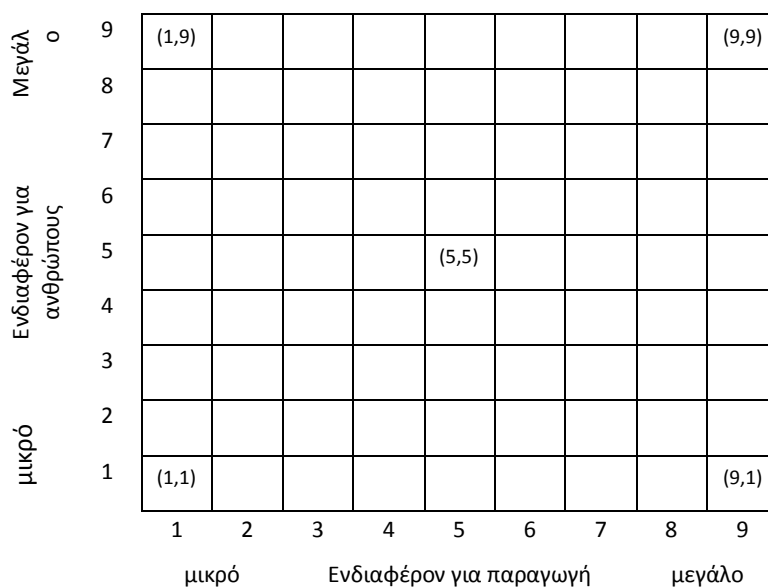
- το ζήτημα της αξιολόγησης των ικανοτήτων των ηγετών στο μάνατζμεντ δεν μια απλή υπόθεση δύο παραμέτρων (παραγωγή, άνθρωπος), αλλά ζήτημα πλέον περίπλοκο, ενώ το πλέγμα δεν προσφέρει απαντήσεις στην ερώτηση για το ποιες ιδιότητες έκαναν έναν μάνατζερ αποτελεσματικό ηγέτη (Κέφης, 2012)
- οι Black&Mouton (1985) αξιολογώντας την προσέγγισή τους επισημαίνουν ότι στο Managerial Grid εκφράζεται στατικά μια κατάσταση (η στάση του ηγέτη), που όμως από μόνη της είναι μια δυναμική διαδικασία, συνεχώς μεταβαλλόμενη στο χρόνο. Παράλληλα επισημαίνουν ότι το Grid αντανακλά "υποθέσεις για την πραγματικότητα" και όχι την ίδια την πραγματικότητα, αφού είναι σύστημα απεικόνισης προσωπικών πεποιθήσεων και όχι αντικειμενικής πραγματικότητας
- οι Sullivan&Decker (2005) επισημαίνουν ότι το Managerial Grid είναι ένα επιστημονικό εργαλείο αξιολόγησης του ηγέτη, που όμως υπεραπλουστεύει την πραγματικότητα, αφού ερμηνεύει την ηγεσία και τις ικανότητες του ηγέτη μέσα από δύο μόνο διαστάσεις, Τέλος
- ο Τζωρτζάκης (2018) επισημαίνει ότι η ηγετική συμπεριφορά πέραν των προσωπικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων του ηγέτη (που αξιολογεί το Grid), εξαρτάται και από εξωγενείς παράγοντες όπως το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης κ.ά. που δεν αξιολογεί το Grid

Πάντως όπως επισημαίνει και ο Τζωρτζάκης (ό.π. σ. 283) αν και η "διοικητική σχάρα" έχει δεχτεί κριτικές εντούτοις ως μέθοδος θεωρείται χρήσιμη και έχει μεγάλη εφαρμογή στους χώρους των επιχειρήσεων για την αξιολόγηση των ηγετικών ικανοτήτων των διοικητικών στελεχών.

### 3.3. Τα τεχνικά χαρακτηριστικά του Διοικητικού Πλέγματος

Στο υποκεφάλαιο που ακολουθεί θα επιχειρηθεί η σύντομη περιγραφή των τεχνικών χαρακτηριστικών του Διοικητικού Πλέγματος, χρησιμοποιώντας μια σειρά βιβλιογραφικών πληροφοριών (Blake&Mouton1985,Τερζίδης Κ., 2015, Κέφης Β., 2012,Τζωρτζάκης, 2018, Μπιτσάνη Ε., 2006, Χολέβας Β., 1995).

Το Διοικητικό πλέγμα αποτελείται από δύο συγκλίνοντες διαβαθμισμένους άξονες που οριοθετούν το πεδίο συμπεριφοράς του ηγέτη. Ο οριζόντιος άξονας (βλέπε σχ. 1)



Σχεδ 1. Τεχνικά χαρακτηριστικά του Managerial grid

αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή και ο κάθετος άξονας (βλέπε σχ. 1) αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον του ηγέτη για τον εργαζόμενο. Κάθε άξονας είναι διαβαθμισμένος από το 1 μέχρι και το 9, με το 1 να αντιπροσωπεύει το μικρότερο ενδιαφέρον του ηγέτη και το 9 το

μέγιστο ενδιαφέρον. Το συνολικό πλαίσιο, από τους συγκλίνοντες άξονες (κάθετο και οριζόντιο) περιλαμβάνει 81 επιμέρους κελιά, που κάθε ένα από αυτά εκφράζει ένα διαφορετικό πεδίο συμπεριφοράς του ηγέτη. Το κάθε πεδίο προσδιορίζεται με τη μορφή συντεταγμένων. Για παράδειγμα στο κελί που είναι η αρχή της σύγκλισης των δύο αξόνων προσδιορίζεται ως κελί (1,1), όπου ο πρώτος αριθμός αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή και ο δεύτερος αριθμός αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους εργαζόμενους.

Από το σύνολο των 81 επιμέρους κελιών που περιλαμβάνει το διοικητικό πλέγμα, πέντε (5) κελιά και η γύρω απ' αυτά περιοχή εκφράζουν τις βασικές εκφάνσεις/στυλ ηγετικής συμπεριφοράς ενός ηγέτη/ μάνατζερ και ορίζονται ως ακολούθως :

- θέση (1,1) αδιάφορο ή ανεύθυνο στυλ
- θέση (1,9) συναδελφικό στυλ
- θέση (9,1) απολυταρχικό στυλ

θέση (9,9) Ομαδικό-Δημοκρατικό στυλ

θέση (5,5) στυλ μετριότητας

Να επισημανθεί ότι οι τίτλοι των παραπάνω θέσεων εκφράζουν το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς και διαφοροποιούνται ανάλογα με την προσέγγιση κάθε ερευνητή, ζήτημα που θα διερευνηθεί στο αμέσως επόμενο υποκεφάλαιο. Επίσης να σημειωθεί ότι το διοικητικό πλέγμα κτιζόταν σταδιακά από τους Blake&Mouton στη βάση των μελετών που πραγματοποιούσαν. Έτσι, τελευταίο στη λίστα των πέντε βασικών σημείων προστέθηκε η θέση (1,9), με το νεότερο έργο των Blake&Mouton το 1976.

### **3.4 Τα κριτήρια αξιολόγησης του ηγέτη και η ερμηνεία των θέσεων του Διοικητικού Πλέγματος κατά τους Blake-Mouton**

Οι Blake και Mouton (1991), στο έργο τους "Ο Αποτελεσματικός Προϊστάμενος - Βασικές Αρχές Εποπτείας Grid" επιχειρούν να περιγράψουν τα βασικά χαρακτηριστικά του Ηγέτη/Προϊστάμενου στη βάση μιας σειράς ερευνών που πραγματοποίησαν, με αντικείμενο την επιστημονική επιβεβαίωση του Managerial Grid. Στη συνέχεια θα επιχειρηθεί σύντομη παρουσίαση των ερμηνευτικών χαρακτηριστικών των πέντε βασικών θέσεων-στυλ ηγεσίας, που κυρίως επικεντρώθηκαν οι Blake και Mouton.

Η δημιουργία του Διοικητικού Πλέγματος φαίνεται ότι προέκυψε στη βάση τριών υποθέσεων εργασίας,

- α. το στυλ ηγεσίας εκφράζεται μέσα από δύο παραμέτρους το ενδιαφέρον για την παραγωγή και το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο
- β. κάθε ηγέτης/μάνατζερ διαθέτει ένα κύριο και επιμέρους δευτερεύοντα στυλ ηγεσίας
- γ. το στυλ ηγεσίας (στυλ grid) και κατ' επέκταση ο ηγέτης αξιολογούνται στη βάση έξι δραστηριοτήτων που θα πρέπει να εκτελούν

Σε προηγούμενο υποκεφάλαιο (3.2) συζητήθηκαν τα θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά της αξιολόγησης του ηγέτη στη βάση δύο παραμέτρων (παραγωγή, άνθρωπος). Ακολουθεί σύντομη περιγραφή των άλλων δύο υποθέσεων των Blake&Mouton, που θα συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση της ερμηνεύσης των πέντε βασικών θέσεων του Διοικητικού Πλέγματος.

**Κύρια και δευτερεύοντα στυλ ηγεσίας.** Οι Blake&Mouton αποδέχονται ότι συνήθως ο ηγέτης έχει ένα σταθερό στυλ ηγεσίας (που συνήθως χρησιμοποιεί) και παράλληλα διαθέτει περισσότερα από ένα άλλα στυλ ηγεσίας, που χρησιμοποιεί στις περιπτώσεις αποτυχίας εφαρμογής του σταθερού στυλ ηγεσίας (κυρίως σε περιπτώσεις έντασης, σύγχυσης, αντιθέσεων). Από τις έρευνές τους προκύπτει ότι δεν φαίνεται να υπάρχουν

συνδυασμοί κύριου και δευτερευόντων στυλ ηγεσίας. Δηλαδή υπάρχει μεγάλη ποικιλία συνδυασμών, με αποτέλεσμα κάθε ηγέτης να διαθέτει ένα δικό του -"μοναδικό"- στυλ ηγεσίας. Έτσι συνοψίζοντας ο ηγέτης μπορεί να έχει ένα "κυρίαρχο στυλ" (dominant grid style) και τουλάχιστον ένα "εφεδρικό στυλ" (back up style), που χρησιμοποιεί σε έκτακτες περιπτώσεις, όταν λειτουργεί υπό πίεση. Η προσέγγιση αυτή εξελίχθηκε/επικαιροποιήθηκε τόσο από τους Blake&Mouton(1985) όσο και τους McKee&Carlson (1999), αφού προστέθηκαν δύο επιπλέον στυλ ηγεσίας το "Ευκαιριακό"<sup>4</sup> και το "Πατερναλιστικό"<sup>5</sup>.

**Κριτήρια** (δραστηριότητες) **αξιολόγησης του ηγέτη.** Σύμφωνα με τους Blake&Mouton (1985,1991) η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να αξιολογηθεί από διαφορετικές οπτικές στις οποίες περιλαμβάνονται έξι δραστηριότητες, ήτοι: **η επικοινωνία, οι κατευθύνσεις, διαχείριση λαθών, διαχείριση παραπόνων, διαχείριση εχθρικών συναισθημάτων** και η **αξιολόγηση της απόδοσης.**

| Κομβικές θέσεις στο Grid          | (1,1) | (9,1) | (1,9) | (9,9) | (5,5) |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Επικοινωνία                       | ✓     | ✓     | ✓     | ✓     | ✓     |
| Κατευθύνσεις                      | ✓     | ✓     | ✓     | ✓     | ✓     |
| Διαχείριση λαθών                  | ✓     | ✓     | ✓     | ✓     | ✓     |
| Διαχείριση παραπόνων              | ✓     | ✓     | ✓     | ✓     | ✓     |
| Διαχείριση εχθρικών συναισθημάτων | ✓     | ✓     | ✓     | ✓     | ✓     |
| Αξιολόγηση απόδοσης               | ✓     | ✓     | ✓     | ✓     | ✓     |

**αξιολόγηση της απόδοσης.**

Σε κάθε ένα από τα πέντε κομβικά κελιά του Διοικητικού πλέγματος (βλέπε σχ. 1) οι Blake και Mouton αξιολογούν τον ηγέτη με το σύνολο των παραπάνω κριτηρίων (βλέπε και πίν. 3). Ενδιαφέρον εμφανίζει η αξιολόγηση της ηγετικής

συμπεριφοράς από μέρους των Blake και Mouton, μιας κάθε κομβικής θέσης του Διοικητικού πλέγματος.

**Αξιολόγηση θέσης (9,1).** Πρόκειται για ηγετική συμπεριφορά όπου η επικοινωνία είναι μονόπλευρη κυρίως προς τα κάτω, ενώ προς τα πάνω συμβαίνει μόνο ως διαδικασίας αναφοράς επίτευξης των στόχων. Οι οδηγίες σαφείς, λεπτομερείς, δεν αφήνουν περιθώρια αμφισβήτησης ή παρανόησης, ενώ τα λάθη οφείλονται μόνο στους υφιστάμενους και οι συνέπειες αναπόφευκτες με τη μορφή πειθαρχικών ποινών. Τα παράπονα εκλαμβάνονται ως μειονέκτημα αυτού που τα προβάλλει και συνήθως τα υποτιμά, τα αποσιωπά ή τα καταπνίγει, τα εχθρικά συναισθήματα είναι μάλλον έκφραση ανυπακοής και αντίστασης

<sup>4</sup> ο ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ, δεν έχει σταθερή θέση στο πλέγμα και υιοθετεί όποια συμπεριφορά προσφέρει το μεγαλύτερο προσωπικό όφελος

<sup>5</sup> ο ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ εναλλάσσεται μεταξύ των θέσεων (1,9) και (9,1) στο πλέγμα και χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις απόδοσης επαίνου και υποστήριξης, αλλά αποθαρρύνει την εξέλιξη και την καινοτομία

του υφιστάμενου, με ιδιαίτερα αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγική διαδικασία, ενώ η αξιολόγηση απόδοσης λειτουργεί είτε ως επιβράβευση είτε τιμωρητικά.

**Αξιολόγηση θέσης 1,9.** Ο ηγέτης εγκρίνει την ελεύθερη επικοινωνία με τον υφιστάμενο, προωθεί την αμοιβαιότητα των σχέσεων. Οι οδηγίες έχουν γενικό χαρακτήρα, αφού ο υφιστάμενος λειτουργεί μέσα σε ένα περιβάλλον συν-αντίληψης και δεν χρειάζεται λεπτομερή καθοδήγηση. Τα λάθη μάλλον είναι αποτέλεσμα αβλεψίας και όχι σκοπιμότητας ενώ τα παράπονα και τα εχθρικά συναισθήματα είναι αληθινή έκφραση συναισθημάτων των υφιστάμενων και πρέπει να προσεγγίζονται και να επιλύονται άμεσα υπέρ του υφιστάμενου. Τέλος η κριτική αξιολόγηση δεν θα πρέπει να λειτουργεί κριτικά αλλά μάλλον ενθαρρυντικά υπέρ του υφιστάμενου.

**Αξιολόγηση θέσης 1,1.** Άχρωμη ηγετική συμπεριφορά, όπου η επικοινωνία θεωρείται διαδικασία μεταφοράς μηνυμάτων της εξουσίας προς τα κάτω, οι οδηγίες επιφανειακές, γενικόλογες, τα λάθη θεωρούνται αναπόφευκτα και αναμενόμενα, δεν ψάχνει για παράπονα και αν εμφανιστούν εχθρικά συναισθήματα τα διαχειρίζεται με τρόπο ουδέτερο, ώστε σύντομα να ξεχαστούν, ενώ τέλος δεν υφίσταται ζήτημα κριτικής αξιολόγησης.

**Αξιολόγηση θέσης 9,9 .** Το περιεχόμενο αυτής της ηγετικής συμπεριφοράς εδράζεται στο ενδιαφέρον, την συμμετοχή και την δέσμευση και φαίνεται να διαφέρει σε σχέση με όλες τις άλλες συμπεριφορές. Η επικοινωνία θεωρείται ως φυσιολογική προέκταση της συνεργασίας μεταξύ του ηγέτη και των υφιστάμενων, είναι ανοιχτή, ειλικρινής και χωρίς όρια, ενώ οι κατευθύνσεις περιορίζονται στο ελάχιστο και όπου είναι αναγκαίο, αφού οι υφιστάμενοι λειτουργούν αυτενεργώντας. Τα λάθη λειτουργούν ως μέσο διόρθωσης και όχι επιβολής τιμωρίας, ενώ τα παράπονα και τα εχθρικά συναισθήματα προσεγγίζονται ως σήματα κινδύνου στην εργασία, που πρέπει να διευθετηθούν με διορθωτικές ενέργειες και να εξαλειφθούν τα αίτια που τις προκάλεσαν. Τέλος η αξιολόγηση απόδοσης προσεγγίζεται ως ένα αντικειμενικό εργαλείο επιβράβευσης και βελτίωσης της αποδοτικότητας στην εργασία σε επίπεδο ατομικό αλλά και ομαδικό.

**Αξιολόγηση θέσης 5,5.** Αξιολογείται ως προσέγγιση "ισορροπίας" και εκτείνεται στα όρια της μετριότητας τόσο σε επίπεδο παραγωγής όσο και σε επίπεδο διοίκησης των υφιστάμενων. Η επικοινωνία λειτουργεί ως εργαλείο επίλυσης προβλημάτων, περιλαμβάνει τόσο την επίσημη όσο και την ανεπίσημη, πρέπει να είναι αποτελεσματική και συνεπώς πρέπει να χρησιμοποιεί όλη τη διαθέσιμη εργαλειοθήκη επικοινωνίας με κύριο στόχο την πρόβλεψη των δυσκολιών και την αποφυγή τους. Οι κατευθύνσεις που δίνονται είναι γενικού χαρακτήρα, συγκεκριμένες και περιορισμένης έκτασης, ώστε ο υφιστάμενος να μην ασφυκτιά. Τα λάθη θεωρούνται αναπόφευκτα, ενώ τα εχθρικά



συναισθήματα εντάσσονται στις ανθρώπινες αδυναμίες και θα πρέπει να επιλύονται μέσα από ένα πλαίσιο ανεκτικότητας, συγχωρητικότητας και να μετατρέπονται σε παράγοντες θετικού προβληματισμού για τη βελτίωση της αποδοτικότητας. Τέλος η αξιολόγηση της απόδοσης προσεγγίζεται ως εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης του εργαζόμενου και συνεπώς αποφεύγονται η ανοιχτή κριτική ή η τιμωρητική διαδικασία.

Στο σημείο αυτό να επισημανθεί ότι ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών στα πλαίσια της αξιολόγησης των ικανοτήτων του μοντέλου των Blake και Mouton, εκτός των άλλων ευρημάτων σχετικά με τις δυνατότητες του μοντέλου να αξιολογεί και ταξινομεί τις ηγετικές συμπεριφορές των μάνατζερ, προχώρησαν σε μια εκτενή προσέγγιση των χαρακτηριστικών που διαθέτουν οι ηγετικές προσωπικότητες. Από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας (Marquis, B. & Huston, C. 2011, Σαρμανιώτη, Χ. 2012, Kondalkar, V.G., 2007, Khoshal, K., & Gurava, S., 2016, Denehy, J., 2008) προέκυψε ότι τα ερευνητικά συμπεράσματα για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών ποικίλουν και εξαρτώνται από μια σειρά παραμέτρων όπως :

- το επιστημονικό υπόβαθρο του ερευνητή(ψυχολογία ή διοίκηση ή πρακτικές επιστήμες ή ιατρική κ.ά.)
- τη σκοπιμότητα της κάθε έρευνας
- τα χρησιμοποιούμενα μοντέλα μέτρησης και προσδιορισμού των χαρακτηριστικών

Το ενδιαφέρον στοιχείο στις μελέτες αυτές είναι ότι τα επιμέρους χαρακτηριστικά

| <b>Πίνακας 4. Παράθεση χαρακτηριστικών ηγετικών συμπεριφορών μετά από έρευνες</b>                            |   |   |   |  |
|--|---|---|---|--|
| <b>Marquis, B., &amp; Huston, C., 2011</b>   | <b>Σαρμανιώτης, Χ., 2012</b>                          | <b>Kondalkar, V.G., 2007</b>                          | <b>Khoshal, K. &amp; Gurava, S., 2016</b> | <b>Denehy, J., (2008)</b>                |
| ισχύ και επιρροή   | αυτοπεποίθηση<br>ευφράδεια<br>λόγου                   | ικανότητα να<br>κατανοεί τα<br>μέλη της<br>ομάδας     | φυσικά<br>χαρακτηριστικά                  | σωματική<br>ευεξία<br>πείρα              |
| ποικιλία ρόλων   | ομαδική εργασία                                       | ικανότητα<br>διαμόρφωσης<br>ευνοϊκού<br>περιβάλλοντος | γενετικά<br>χαρακτηριστικά                | συναισθηματική<br>αποδοχή,<br>αξιοπιστία |
| επικέντρωση στην ομαδική συνεργασία, τη συλλογή πληροφοριών, την ανατροφοδότηση και την ενδυνάμωση των άλλων | φυσικά<br>χαρακτηριστικά<br>όπως εμφάνιση<br>και ύψος | αποτελεσματική<br>χρήσης της<br>δύναμής του           | χαρακτηριστικά<br>φύλου                   | διανοητική<br>νοημοσύνη<br>επικοινωνία   |
| έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις  | εσωστρεφής και<br>εξωστρεφής<br>χαρακτήρας            | ικανότητα να<br>εμπνέει την<br>ομάδα του              |   | κοινωνική<br>αντίληψη                    |

(βλέπε πίν. 4) των ηγετών δεν προβάλλονται ως αναγκαία πρότυπα που θα πρέπει να διαθέτουν υποχρεωτικά οι ηγέτες/μάνατζερ για να διασφαλίσουν την ηγετική τους "φυσιογνωμία". Μάλλον τα ηγετικά αυτά χαρακτηριστικά, προκύπτουν ως συνέχεια της

ανάλυσης της προσωπικότητας των ηγετών και αναφέρονται ενδεικτικά από τους ερευνητές.

### **3.5 Το μοντέλο των Blake & Mouton και αντίστοιχες ερευνητικές μελέτες**

Η ηγετική συμπεριφορά των στελεχών των επιχειρήσεων φαίνεται να αποτελεί αναπόσπαστο συστατικό επιτυχούς άσκησης μάνατζμεντ και η αντίστοιχη αξιολόγηση της ηγετικής συμπεριφοράς των διοικητικών στελεχών χρησιμοποιώντας το μοντέλο των Blake&Mouton, θεωρείται ως επιχειρησιακή αναγκαιότητα και εργαλείο ποιότητας για τις επιχειρήσεις (Paul J., 2003). Το μοντέλο των Blake&Mouton την τελευταία τουλάχιστον 30ετία έχει αναγνωριστεί ως ένα από τα καταλληλότερα εργαλεία αξιολόγησης των συμπεριφορών των μάνατζερ/διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων (Κέφης Β., 2012, Τερζίδης Κ., 2015, Τζωρτζάκης, 2018, Sullivan E., & Decker Ph., 2005, Molloy P., 1998 κ.ά.).

Το ενδιαφέρον σημείο σε σχέση με την χρήση του μοντέλου Blake&Mouton και του Διοικητικού Πλέγματος είναι ότι η διαδικασία της αξιολόγησης χρησιμοποιείται :

- είτε ως διαδικασία αυτο-αξιολόγησης από μέρους των μάνατζερ
- είτε ως διαδικασία εντοπισμού του στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται εντός της επιχείρησης
- είτε ως διαδικασία ετερο-αξιολόγησης από μέρους των υφιστάμενων για τους προϊστάμενους των

Από τη διερεύνηση της σχετικής βιβλιογραφίας προέκυψε ότι πράγματι το μοντέλο Blake&Mouton ή επιμέρους παραλλαγές του (αλλά πάντα στη λογική της αξιολόγησης δύο παραμέτρων παραγωγή και άνθρωπος) χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των ηγετικών συμπεριφορών εντός των επιχειρήσεων και με τις τρεις σκοπιμότητες. Στη συνέχεια θα πραγματοποιηθεί σύντομη παρουσίαση σχετικών ερευνητικών μελετών (υπόθεση εργασίας και αποτελέσματα), αφού στα πλαίσια της ολοκλήρωσης της παρούσης εργασίας, θα επιχειρηθεί η αξιολόγηση της ηγετικής συμπεριφοράς των διοικητικών στελεχών της νοσηλευτικής υπηρεσίας του Γενικού Νοσοκομείου Καλαμάτας, χρησιμοποιώντας ως ερευνητικό πρότυπο σχετική παραλλαγή του μοντέλου των Blake&Mouton.

Η παρουσίαση της έρευνα των Nikezic, S. et al., (2013) φαίνεται να λειτούργησε ως εργαλείο ετερο-αξιολόγησης της ηγετικής συμπεριφοράς των στελεχών της τοπικής αυτοδιοίκησης στην πολιτεία Κράγκουγιεβατς της Σερβίας, στηριζόμενη στο μοντέλο των Blake&Mouton. Η αξιολόγηση πραγματοποιήθηκε με την εθελοντική συμμετοχή του

προσωπικού των υπηρεσιών τοπικής αυτοδιοίκησης στην πολιτεία (υφιστάμενων). Το δείγμα αποτέλεσαν 50 δημοτικοί υπάλληλοι που κλήθηκαν να απαντήσουν σε 18 ερωτήσεις, ανοιχτού τύπου, με μια κλίμακα αξιολόγησης από το 1 μέχρι το 5. Οι ερωτήσεις προσανατολίζονταν στην αξιολόγηση δύο βασικών διαστάσεων της ηγετικής συμπεριφοράς των διοικητικών στελεχών των υπηρεσιών τοπικής αυτοδιοίκησης του Κράγκουγιεβατς της Σερβίας, τη φροντίδα για τους υφιστάμενους των υπηρεσιών (ενδιαφέρον για τον άνθρωπο) και τη διαχείριση του άγχους που προκαλείται μέσα από την πίεση που ασκείται για βελτίωση της απόδοσης (ενδιαφέρον για την παραγωγή). Από την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων προέκυψε ότι οι ερωτώμενοι (υφιστάμενοι) κατέταξαν τους διοικητικούς προϊσταμένους των στην περιοχή του τεταρτημόριου (1,1) του Διοικητικού Πλέγματος των Blake&Mouton, εκτιμώντας ότι οι διοικητικοί προϊστάμενοι τους δεν προωθούν την ομαδική εργασία, οι κατευθύνσεις που δίνονται για την επίτευξη των στόχων περιορίζονται στο ελάχιστο, ενώ διαπιστώνουν έλλειμμα επικοινωνίας, ιδιαίτερα στο τομέα των κοινωνικών δεξιοτήτων.

Στην περίπτωση της έρευνας που ακολουθεί, το μοντέλο των Blake&Mouton χρησιμοποιείται ως εργαλείο αυτο-αξιολόγησης των μάντζερ. Ο Hakan K., et al., (2013), επιχείρησαν να αποτυπώσουν τα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς των στελεχών του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα χρησιμοποιώντας τυχαίο δείγμα 771 στελεχών από ιδιωτικές επιχειρήσεις και δημόσιους φορείς της Τουρκίας. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο βασισμένο στις δύο διαστάσεις του διοικητικού πλέγματος των Blake&Mouton (ανησυχία για τον άνθρωπο και την παραγωγή). Στη συνέχεια παρατίθενται μερικά από τα σημαντικότερα συμπεράσματα της έρευνας, όπως :

- Η μεταβλητή της ηλικίας, φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά των στελεχών των επιχειρήσεων, αφού με την αύξηση της ηλικίας παρατηρείται μετατόπιση του ενδιαφέροντος των στελεχών προς τον άνθρωπο (υφιστάμενους), που στο διοικητικό πλέγμα απεικονίζεται με μετακίνηση προς το τεταρτημόριο (1,9) του πλέγματος, χωρίς όμως να παρατηρείται και υποχρεωτικά μετατόπιση του ενδιαφέροντος για την παραγωγή.
- Δεν παρατηρήθηκε σημαντική διαφοροποίηση των ηγετικών συμπεριφορών εξετάζοντας τη μεταβλητή του φύλου, ενώ η οικογενειακή κατάσταση φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά την συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης του ενδιαφέροντος για τον άνθρωπο (υφιστάμενο).
- Το επίπεδο εκπαίδευσης των στελεχών, φαίνεται πως λειτουργεί ως σημαντικός παράγοντας στην ηγετική συμπεριφορά τους, αφού όσο υψηλότερο το επίπεδο

εκπαίδευσης, τόσο πιο αποτελεσματικά διαχειρίζονται τις καταστάσεις και κατά συνέπεια φαίνεται να υπάρχει η τάση η ηγετική συμπεριφορά των στελεχών αυτών να κινείται προς το τεταρτημόριο (9,9) του διοικητικού πλέγματος Blake&Mouton.

- ο τομέας απασχόλησης δεν φαίνεται να επηρεάζει την ηγετική συμπεριφορά των στελεχών, ενώ αντίθετα φαίνεται ότι η διοικητική θέση που κατέχει το στέλεχος επηρεάζει τη διοικητική του συμπεριφορά σε σχέση με το ενδιαφέρον του για τον άνθρωπο και την παραγωγή αφού τα ανώτερα διοικητικά στελέχη φαίνεται να θέτουν υψηλότερους στόχους ενδιαφέροντος και για τον άνθρωπο και την παραγωγή. Ως συνέπεια της τάσης αυτής είναι η ηγετική συμπεριφορά των ανώτερων στελεχών να εντοπίζεται στο άνω τεταρτημόριο (9,9), σε σχέση με τα μεσαία και χαμηλότερου επιπέδου διοικητικά στελέχη.
- Τέλος φαίνεται ότι τα χρόνια προϋπηρεσίας αποτελούν σημαντικό παράγοντα επίδρασης της ηγετικής συμπεριφοράς των στελεχών, αφού όσο αυξάνεται ο χρόνος προϋπηρεσίας τόσο επηρεάζεται (αρνητικά) η απόδοση και η αποτελεσματικότητα, λόγω πιθανής σωματικής και ψυχικής καταπόνησης.

Ουσιαστικά από την παραπάνω μελέτη και στα πλαίσια του μοντέλου των Blake&Mouton προκύπτει ότι η επαγγελματική και η εκπαιδευτική κατάρτιση, η προϋπηρεσία και η θέση του στελέχους στη διοικητική ιεραρχία επηρεάζουν άμεσα την ηγετική συμπεριφορά των στελεχών σχετικά με το ενδιαφέρον τους για τον άνθρωπο και την παραγωγή

Σε παρόμοιου τύπου έρευνα στην Τουρκία (αξιολόγηση της ηγετικής συμπεριφοράς στελεχών επιχειρήσεων με τη μέθοδο της αυτο-αξιολόγησης στη βάση των προτύπων του μοντέλου των Blake&Mouton) είναι και η έρευνα των Sahin, B., et. al., (2005), που επιχείρησε την αποτύπωση της ηγετικής συμπεριφοράς των στελεχών των στρατιωτικών νοσοκομείων της Τουρκίας χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 172 στελεχών που συμπλήρωσαν σχετικό ερωτηματολόγιο. Τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν ότι το 72% των στελεχών εφαρμόζαν διαδικασίες ομαδικής λήψης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα μανάτζμεντ (φιλοσοφία διοίκησης, σχεδιασμό, αξιολόγηση), εφαρμόζαν στοχευμένες διαδικασίες διαχείρισης του προσωπικού στη λογική της εξατομικευμένης διαχείρισης των προβλημάτων των υφιστάμενων, ενώ σε σχέση με την παραγωγή η πλειοψηφία των ερωτηθέντων χρησιμοποιούσε ομαδικά συλ διοίκησης, στη λογική της συμμετοχής και της συναίνεσης.

Μία παρόμοιου τύπου έρευνα (Ζαβλανός, Μ., 1991, 1998), αλλά με ευρύτερα χαρακτηριστικά (μεγάλη διάρκεια - 30 έτη και μεγάλο δείγμα 220.000 στελεχών και υφισταμένων) είναι η έρευνα του Likert. Διερευνώντας την ηγετική συμπεριφορά των στελεχών, στα πλαίσια του μοντέλου Blake&Mouton - Διοικητικό Πλέγμα (ενδιαφέρον για την παραγωγή και τον άνθρωπο) οδηγήθηκε σε μια σειρά συμπερασμάτων που φαίνεται να καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα του χώρου που σχετίζεται με την ηγεσία και την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Έτσι, ο Likert διαπίστωσε ότι :

- η αποτελεσματική διοίκηση δεν είναι ζήτημα μονοδιάστατης επιλογής, δηλαδή επιλογή ηγετικής συμπεριφοράς στο άνω τεταρτημόριο (9,9) του Διοικητικού πλέγματος των Blake&Mouton (Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας). Η επιλογή του στυλ ηγεσίας έχει άμεση σχέση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, έτσι κάθε επιλογή στυλ ηγεσίας θα πρέπει να συνδυάζεται με την ικανότητα του διοικητικού στελέχους να λειτουργήσει αποτελεσματικά στο επιλεγμένο στυλ ηγεσίας
- δεν υπάρχει ένα μοναδικό στυλ ηγεσίας (δημοκρατικό (9,9)) που προσδίδει τη μέγιστη αποτελεσματικότητα σε μια επιχείρηση. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με την "ενδεχομενική" προσέγγιση, που επισημαίνει ότι για κάθε συγκεκριμένο επιχειρηματικό περιβάλλον υπάρχει η "βέλτιστη" επιλογή στυλ ηγεσίας, που η επιλογή της θα πρέπει να συνδυάζεται με την ικανότητα του μάνατζερ να είναι αποτελεσματικός με το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας.
- ένας οργανισμός για να εξελιχθεί από ένα χαμηλό επίπεδο σε ένα επίπεδο υψηλότερης αποτελεσματικότητας, πρέπει να περάσει από διαφορετικά στάδια. Είναι αναγκαίο ο ηγέτης να διαθέτει ικανότητες και δεξιότητες οι οποίες πρέπει να έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των μελών σε τέτοιο σημείο, ώστε να είναι ικανά να δεχτούν το συμμετοχικό ή δημοκρατικό ή κάποιο άλλο στυλ ηγεσίας

### **3.6 Συμπεράσματα**

Οι Blake και Mouton (1985) εμβαθύνοντας στα ζητήματα της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των ηγετών/μάνατζερ ανέπτυξαν το μοντέλο του "Διοικητικού Πλέγματος", διαμορφώνοντας ένα σπονδυλωτό σύστημα διαδικασιών μέτρησης - αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των ηγετικών στελεχών των επιχειρήσεων σε δύο επίπεδα στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα (μελών της ομάδας) και της αποδοτικότητας στο παραγόμενο έργο. Μέσα από την αναλυτική παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών του "Διοικητικού Πλέγματος" των Blake και Mouton, προέκυψε μια σειρά

συμπερασμάτων που σχετίζονται με την αξιοπιστία του μοντέλου ως επιστημονικού εργαλείου αξιολόγησης της ηγετικής συμπεριφοράς των ηγετών/μάνατζερ/στελεχών των επιχειρήσεων. Ειδικότερα :

- το μοντέλο των Blake&Mouton προσεγγίζει τον ηγέτη/μάνατζερ/διοικητικό στέλεχος πάνω σε δύο κεντρικές συμπεριφορικές διαστάσεις που σχετίζονται με την **παραγωγή** (ως ενδιαφέρον του ηγέτη για επίτευξη των στόχων) και τον **άνθρωπο** (ως ενδιαφέρον του ηγέτη για το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζόμενων).
- η ηγετική συμπεριφορά αξιολογείται στη βάση έξι δραστηριοτήτων ήτοι **την επικοινωνία, τις κατευθύνσεις, τη διαχείριση λαθών, τη διαχείριση παραπόνων, τη διαχείριση εχθρικών συναισθημάτων και την αξιολόγηση της απόδοσης**
- η επιστημονική προσέγγιση των Blake-Mouton φαίνεται να έχει γίνει αποδεκτή από την παγκόσμια επιστημονική κοινότητα (Sullivan E. & Decker Ph., 2005, Molloy P., 1998, Warrick D., 1981) ως ένα αξιόλογο εργαλείο αποτύπωσης και μέτρησης των ηγετικών χαρακτηριστικών ενός μάνατζερ/ηγέτη
- Η αναγνώριση της χρησιμότητας του Managerial Grid των Blake&Mouton ως εργαλείου μέτρησης και αξιολόγησης των ικανοτήτων του ηγέτη/μάνατζερ/διοικητικού στελέχους φαίνεται να διατηρείται στους επιστημονικούς και ερευνητικούς κύκλους του Μάνατζμεντ μέχρι σήμερα, αν και έχουν περάσει περισσότερα από 50 χρόνια από την πρώτη δημοσίευση (1964) της θεωρίας των Blake&Mouton
- το μοντέλο του Managerial Grid των Blake&Mouton διαθέτει σειρά πλεονεκτημάτων όπως:
  - είναι ένας τρόπος αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο μάνατζερ
  - το Grid (πλέγμα) περιγράφει τον προσανατολισμό του ηγέτη στα ζητήματα ηγεσίας
  - βοηθά τους προϊστάμενους/ηγέτες 1ου και 2ου βαθμού να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους, αφού λειτουργεί ως "αυτοδιαγνωστικό" εργαλείο
- το μοντέλο όμως έχει δεχτεί και κριτική αφού εντοπίζονται αδυναμίες, όπως :
  - ότι είναι ένα επιστημονικό εργαλείο αξιολόγησης του ηγέτη, που όμως υπεραπλουστεύει την πραγματικότητα, αφού ερμηνεύει την ηγεσία και τις ικανότητες του ηγέτη μέσα από δύο μόνο διαστάσεις Sullivan&Decker (2005)
  - ότι δεν προσφέρει απαντήσεις στην ερώτηση για το ποιες ιδιότητες έκαναν έναν μάνατζερ αποτελεσματικό ηγέτη (Κέφης, 2012)
  - ότι η αξιολογούμενη ηγετική συμπεριφορά από μόνη της είναι μια δυναμική διαδικασία, συνεχώς μεταβαλλόμενη στο χρόνο, που όμως το μοντέλο των Blake&Mouton την προσεγγίζει στατικά (Διοικητικό Πλέγμα) (Black&Mouton, 1985)
  - ότι το Διοικητικό Πλέγμα αντανάκλα "υποθέσεις για την πραγματικότητα" και όχι την ίδια την πραγματικότητα, αφού είναι σύστημα απεικόνισης προσωπικών πεποιθήσεων και όχι αντικειμενικής πραγματικότητας Black&Mouton (1964)

- τέλος από τη διερεύνηση της σχετικής βιβλιογραφίας προέκυψε ότι το μοντέλο Blake&Mouton ή επιμέρους παραλλαγές του (αλλά πάντα στη λογική της αξιολόγησης δύο παραμέτρων παραγωγή και άνθρωπος) χρησιμοποιείται επιτυχώς μέχρι και σήμερα για την αξιολόγηση των ηγετικών συμπεριφορών εντός των επιχειρήσεων είτε ως διαδικασία αυτο-αξιολόγησης είτε ετερο-αξιολόγησης

## Κεφ. 4. Το προφίλ του Γενικού Νοσοκομείου Μεσσηνίας

### 4.1 Γενικά χαρακτηριστικά του φορέα

Ιστορικά, το έτος 1959 ιδρύεται το Γενικό Νομαρχιακό Νοσοκομείο Καλαμάτας, υποκαθιστώντας το μέχρι τότε Αλεξανδράκειο Νοσοκομείο (φιλανθρωπικό), που διέθετε μόλις 28 κλίνες. Στις 31 Δεκεμβρίου 2012 με το ΦΕΚ.τ. Β΄, αρ. φ. 3477, 31.12.2012 και με την υπ. αρ. Υ4α/οικ.121798 Υπουργική Απόφαση, εκδίδεται νέος Οργανισμός Λειτουργίας, με τον οποίο επαναπροσδιορίζεται ο ρόλος του νοσοκομείου, αφού σ' αυτό εντάσσεται οργανικά, λειτουργικά και διαχειριστικά και το πρώην ΓΝ-ΚΥ Κυπαρισσίας και μετονομάζεται σε "Γενικό Νοσοκομείο Μεσσηνίας" ΦΕΚ 3499, τ. Β΄, Υ4α/οικ.123890 /31.12.12. Έτσι, το Γενικό Νοσοκομείο Μεσσηνίας (ΓΝ Μ) αποτελεί πλέον τον κεντρικό πυλώνα 2οβάθμιας υγειονομικής κάλυψης για όλο το νομό Μεσσηνίας, ενταγμένο στην 6η Υγειονομική Περιφέρεια Πελοποννήσου, Ιονίων Νήσων, Ηπείρου και Δυτικής Ελλάδος.



Φωτο 1. Κάτοψη του Γενικού Νοσοκομείου Μεσσηνίας

Από το έτος 2000 το νοσοκομείο έχει μετεγκατασταθεί και λειτουργεί σε νεόδμητες και υπερσύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις([www.nosokomeiokalamatat.gr](http://www.nosokomeiokalamatat.gr), 2020), που βρίσκονται στον κεντρικό άξονα της εθνικής οδού Καλαμάτας-Τρίπολης, μόλις 5 χλμ απόσταση από το κέντρο της πόλης της Καλαμάτας(βλέπε φωτο 1). Το νέο κτιριακό συγκρότημα εμβαδού 24.273 τ.μ. (το παλιό περίπου 12.000τ.μ.) έχει κτιστεί σε οικόπεδο 43.000 τ.μ. (πριν 18.000 τ.μ.), περιλαμβάνοντας και σύγχρονους χώρους στάθμευσης αυτοκινήτων, 243 θέσεων. Διαθέτει δύο εισόδους (κύρια είσοδο και είσοδο Επειγόντων



Περιστατικών), το κυρίως κτίριο, το κτίριο της Ψυχιατρικής Μονάδας και τα επί μέρους βοηθητικά κτίσματα. Το κυρίως κτίριο αποτελείται από 5 βασικές στάθμες και τις απολήξεις κλιμακοστασίων και ανελκυστήρων στο δώμα του κτιρίου και διαχωρίζεται σε 8 στατικά ανεξάρτητα μεταξύ τους τμήματα. Το κυρίως κτίριο, ευρίσκεται σε 5 στάθμες και η Ψυχιατρική Μονάδα αποτελεί ξεχωριστό ισόγειο κτίριο με διάδρομο σύνδεσης με την 2η στάθμη. Επιπλέον περιλαμβάνει και βοηθητικές κτιριακές εγκαταστάσεις, δεξαμενές νερού, το αντλιοστάσιο, τις δεξαμενές καυσίμων, το συνεργείο αυτοκινήτων, τους χώρους για τα ιατρικά αέρια και τους χώρους μετασχηματιστών, υψηλής τάσης, ΔΕΗ, Η/Ζ κ.ά. .

## 4.2 Χαρακτηριστικά της ταυτότητας του Νοσοκομείου

Για την υλοποίηση των σκοπών του, το Γενικό Νοσοκομείο Μεσσηνίας, δηλαδή την παροχή Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας φροντίδας υγείας στο πληθυσμό ευθύνης του, διαθέτει και χρησιμοποιεί ένα σύνολο υλικών και άυλων πόρων, που θα επιχειρηθεί να παρουσιαστούν σε συντομία στη συνέχεια, στη προσπάθεια να καταδειχτεί η συνθετότητα και πολυπλοκότητα του εξεταζόμενου δημόσιου φορέα υγείας.

**Δομές.** Το ΓΝ Μεσσηνίας για την υλοποίηση των σκοπών που προβλέπονται στον Οργανισμό του (ΦΕΚ.τ. Β', αρ. φ. 3477, 31.12.2012 και με την υπ. αρ. Υ4α/οικ.121798), έχει στη διάθεσή του τις παρακάτω δομές :

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| το Γενικό Νοσοκομείο Καλαμάτας (ΓΝ Κ)    | το Κέντρο Υγείας Μεσσηνίας      |
| πρώην Γενικό Νοσοκομείο - ΚΥ Κυπαρισσίας | το Κέντρο Υγείας Μελιγαλά       |
| το <u>Κέντρο Ψυχικής Υγείας</u>          | το Κέντρο Υγείας Αγίου Νικολάου |
| το <u>Δ. ΙΕΚ Βοηθών Νοσηλευτών</u>       | το Κέντρο Υγείας Πύλου          |
| το <u>ΚΕΦΙΑΠ Καλαμάτας</u>               | το Κέντρο Υγείας Γαργαλιάνων    |
| το <u>ΚΕΦΙΑΠ Φιλιατρών</u>               | 54 Περιφερειακά Ιατρεία         |

**Ιατρικές Υπηρεσίες.** Το νοσοκομείο διαθέτει δέκα-οκτώ (18) κλινικά τμήματα με τα αντίστοιχα εξωτερικά τους ιατρεία για την παροχή πρωτοβάθμιων υπηρεσιών υγείας (βλέπε πίν. 6) και επτά (7) εργαστηριακά τμήματα.

**Κλίνες.** Συνολικά το νοσοκομείο διαθέτει 415 οργανικές κλίνες, (300 κλίνες νοσ. Καλαμάτας +45 ΚΕ.Φ.Ι.Α.Π. + 70 νοσ. Κυπαρισσίας). Στη βάση των διαθέσιμων κλινών το νοσοκομείο, από άποψη μεγέθους ανήκει στη μεσαία κατηγορία νοσοκομείων του ΕΣΥ.

**Οργανικές θέσεις εργασίας.** Σύμφωνα με τον Οργανισμό του νοσοκομείου (υπ. αρ. Υ4α/οικ.121798 Υπουργική Απόφαση, ΦΕΚ.τ. Β', αρ. φ. 3477, 31.12.2012) διαθέτει συνολικά οκτακόσιες έντεκα (811) οργανικές θέσεις, κατανεμημένες σε επιμέρους κλάδους και

| Κατηγορία Κλάδος              | Π.Ε. | Τ.Ε. | Δ.Ε. | Υ.Ε. | Σύνολο |     |     |     |     |      |
|-------------------------------|------|------|------|------|--------|-----|-----|-----|-----|------|
| Ειδικές θέσεις                | 4    | -    | -    | -    | 4      | 1%  |     |     |     |      |
| Ιατρικής Υπηρεσίας            | 117  | 54   | 39   | -    | 117    | 27% |     |     |     |      |
| Λοιπές θέσεις Ιατρ. Υπηρεσίας | 12   | 54   | 39   | -    | 105    |     |     |     |     |      |
| Νοσηλευτικής Υπηρεσίας        | 10   | 195  | 145  | 67   | 417    | 51% |     |     |     |      |
| Διοικητικής Υπηρεσίας         | 16   | 21   | 84   | 47   | 168    | 21% |     |     |     |      |
| <b>Σύνολο</b>                 | 159  | 20%  | 270  | 33%  | 268    | 33% | 114 | 14% | 811 | 100% |

Πηγή: υπ. αρ. Υ4α/οικ.121798 Υπουργική Απόφαση, ΦΕΚ.τ. Β', αρ. φ. 3477, 31.12.2012

κατηγορίες (βλέπε πίν. 5). Οι οργανικές θέσεις τόσο αριθμητικά όσο και ποιοτικά, ορίσθηκαν στη βάση των διαθέσιμων οργανικών

κλινών και την κατανομή τους ανά κλινική, σύμφωνα με ειδικούς δείκτες/αναλογίες που χρησιμοποιεί το Υπουργείο Υγείας.

**Πληρότητα θέσεων εργασίας.** Στη βάση των διαθέσιμων στοιχείων του Τμήματος Προσωπικού του νοσοκομείου, για τις 30 Νοεμβρίου 2020, η πληρότητα των θέσεων εργασίας ανέρχεται στο 56% των διαθέσιμων οργανικών θέσεων (Τμήμα Πληροφορικής ΓΝ Μ), χωρίς να περιλαμβάνονται στους υπολογισμούς το έκτακτο προσωπικό που διαθέτει το νοσοκομείο (επικουρικό ιατρικό προσωπικό και νοσηλευτικό προσωπικό με σύμβαση εργασίας). Ενδιαφέρουσα φαίνεται να είναι η διακύμανση των ποσοστών πληρότητας μεταξύ των Τμημάτων των νοσοκομείων αλλά και της ποιοτικής σύνθεσης του νοσηλευτικού προσωπικού ανά νοσηλευτικό τμήμα (βλέπε πίν. 6).

Δύο φαίνεται να είναι οι βασικές παρατηρήσεις στο ζήτημα της παρατηρούμενης χαμηλής πληρότητας των οργανικών θέσεων και της ανισοκατανομής σε επίπεδο εκπαίδευσης στο Γ.Ν. Μεσσηνίας:

- i. η χαμηλή πληρότητα σύμφωνα με μελέτες φαίνεται να επηρεάζει το φόρτο εργασίας του προσωπικού και κατ' επέκταση τις σωματικές και ψυχολογικές αντοχές

| Νοσηλευτικό Τμήμα | Νοσηλευτές Π.Ε. | Νοσηλευτές Τ.Ε. | Νοσηλευτές Δ.Ε. | Επικουρικό προσωπικό | Σύνολο |
|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------|--------|
| Ψυχιατρικό        | 1               | 8               | 6               | 2                    | 17     |
| ΩΡΛ               | -               | 6               | 3               | 1                    | 10     |
| Χειρουργεία       | -               | 7               | 10              | 5                    | 22     |

|                           |    |     |     |    |     |
|---------------------------|----|-----|-----|----|-----|
| Χειρουργικό               | -  | 7   | 10  | 5  | 22  |
| MTN                       | -  | 11  | 4   | -  | 15  |
| Αιμοδοσία                 | 3  | 8   | -   | -  | 11  |
| Αναισθησιολογικό          | -  | 3   | 3   | -  | 6   |
| Βραχείας Νοσηλ.           | -  | 5   | 5   | -  | 10  |
| Εμφραγμάτων               | 3  | 14  | -   | 3  | 20  |
| Καρδιολογική              | -  | 9   | 3   | 5  | 17  |
| ΜΕΘ                       | 2  | 13  | -   | 2  | 17  |
| Μ/Γ                       | -  | 14  | 5   | 3  | 22  |
| Δ/νση<br>Νοσηλευτικής Υπ. | 5  | -   | -   | -  | 5   |
| Ορθοπαιδική               | -  | 6   | 8   | 2  | 16  |
| Ουρολογική                | -  | 2   | 3   | 1  | 6   |
| Οφθαλμολογική             | -  | 6   | 7   | -  | 13  |
| Α΄ Παθολογική             | -  | 7   | 9   | 3  | 19  |
| Β΄ Παθολογική             | -  | 8   | 11  | 15 | 34  |
| Παιδιατρική               | 1  | 11  | 8   | 3  | 23  |
| ΤΕΙ                       | -  | 1   | 5   | 1  | 7   |
| <b>Σύνολο</b>             | 15 | 146 | 100 | 51 | 312 |

των εργαζόμενων που επιφορτίζονται την επιπλέον εργασία. Η επιβάρυνση φαίνεται να έχει μεγαλύτερες επιπτώσεις κυρίως στους ιατρικούς και νοσηλευτικούς χώρους του νοσοκομείου, με δύο βασικές επιπτώσεις δηλαδή την επιβάρυνση στην ψυχολογία των εργαζόμενων και κατ' επέκταση στην αποτελεσματικότητά τους και το βαθμό εργασιακής ικανοποίησής τους και στην αποτελεσματικότητα της νοσηλευτικής φροντίδας στους ασθενείς και συνοδούς, με συνέπεια το χαμηλό βαθμό ικανοποίησής των "πελατών" από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του νοσοκομείου.

- ii. η χαμηλή πληρότητα και κατ' επέκταση το χαμηλό "εργασιακό ηθικό" των εργαζόμενων φαίνεται να επηρεάζει αφενός τη διαχείριση του προσωπικού από μέρους των στελεχών του νοσοκομείου και αφετέρου την επίτευξη των όποιων βραχυ, μεσο και μακρο-πρόθεσμων στόχων θέτει η διοίκηση του νοσοκομείου.

Οι παραπάνω επισημάνσεις σε σχέση με τη χαμηλή πληρότητα των θέσεων εργασίας του νοσοκομείου φαίνεται να σχετίζονται πρωτίστως και με τις εφαρμοζόμενες διαδικασίες διαχείρισης των ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών εντός του οργανισμού του νοσοκομείου από μέρους των ηγετικών στελεχών του Γενικού Νοσοκομείου Μεσσηνίας, ζήτημα που αποτελεί τον πυρήνα της παρούσης εργασίας και θα διερευνηθεί στη συνέχεια.

**Νοσηλευτική κίνηση.** Η διαχρονική αξιολόγηση της νοσηλευτικής κίνησης ενός νοσοκομείου σε συνδυασμό και με άλλα νοσοκομειακά μεγέθη (διαθέσιμο προσωπικό, σύνθεση προσωπικού, κατανομή σε τμήματα κ.ά.) μπορούν να αναδείξουν μια σειρά από ποιοτικά χαρακτηριστικά και των συνθηκών εργασίας του εξεταζόμενου οργανισμού, στην περίπτωση μας του ΓΝ Καλαμάτας.

Αξιολογώντας τα δεδομένα των εισαγωγών στο ΓΝ Καλαμάτας διαχρονικά μεταξύ των ετών 2010 - 2020 (βλέπε πίν. 7) φαίνεται ότι το νοσοκομείο από άποψη κίνησης ασθενών βιώνει μια πρωτόγνωρη εμπειρία, κυρίως την περίοδο 2015-20. Η μείωση των εισαγωγών είναι ραγδαία (22%) και φαίνεται να κυριαρχεί στο σύνολο των μεγάλων κλινικών τμημάτων του νοσοκομείου, όπως στην Α΄ και Β΄ Παθολογική με μείωση 53% και 38% αντίστοιχα, της Χειρουργικής με μείωση 44%, της Καρδιολογικής κλινικής με μείωση 40% στην κίνησή της και ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά μείωσης κλινικά τμήματα όπως Παιδιατρικό (19%), Ψυχιατρικό (36%) κ.ά. . Διερευνώντας τα αίτια της μείωσης της κίνησης, προέκυψε ότι κύριο αίτιο φαίνεται να είναι η πανδημία της νόσου Covid 19 και ο φόβος του υγιούς πληθυσμού να μετακινείται στα νοσοκομεία λόγω του κινδύνου μετάδοσης της

| <b>Πίνακας 7. Εισαγωγές ανά Τμήμα (κλινική) στ ΓΝ Καλαμάτας μεταξύ των ετών 2010-2020</b> |             |             |            |             |            |
|---|-------------|-------------|------------|-------------|------------|
|   | <b>2010</b> | <b>2015</b> |            | <b>2020</b> |            |
|   | Εισαγωγές   | Εισαγωγές   | % μεταβολή | Εισαγωγές   | % μεταβολή |
| <b>Οφθαλμολογικό</b>  | 1083        | 603         | ↓ 44%      | 876         | ↑ 45%      |
| <b>Ψυχιατρικό</b>   |             | 263↑        |            | 169         | ↓ 36%      |
| <b>Παιδιατρικό</b>  | 1274        | 926         | ↓ 27%      | 753         | ↓ 19%      |
| <b>ΜΕΘ</b>  | 4           | 44          | ↑ 1000%    | 37          | ↓ 15%      |
| <b>Αγγειοχειρουργικό</b>  |             | 39↑         |            | 19          | ↓ 51%      |
| <b>Α΄ Παθολογικό</b>  | 4489        | 5679        | ↑ 27%      | 2679        | ↓ 53%      |
| <b>Β΄ Παθολογικό</b>  | 4785        | 4712        | ↓ 1,5%     | 2911        | ↓ 38%      |
| <b>ΜΜΑ</b>  | 4630        | 4132        | ↓ 45%      | 5474        | ↑ 32%      |
| <b>Τμήμα Covid</b>  |             |             |            | 149↑        |            |
| <b>Γ/Μ</b>  | 1100        | 1003        | ↓ 9%       | 1190        | ↑ 19%      |
| <b>Ορθοπαιδικό</b>  | 1743        | 1268        | ↓ 27%      | 976         | ↓ 23%      |
| <b>Χειρουργικό</b>  | 4130        | 3253        | ↓ 21%      | 1806        | ↓ 44%      |
| <b>ΩΡΛ</b>  | 341         | 403         | ↑ 18%      | 446         | ↑ 11%      |
| <b>Νεογνών</b>  | 110         | 93          | ↓ 15%      | 96          | ↑ 3%       |
| <b>Ουρολογικό</b>   | 1450        | 1679        | ↑ 16%      | 1884        | ↑ 12%      |
| <b>Καρδιολογικό</b>   | 3467        | 3293        | ↓ 5%       | 1978        | ↓ 40%      |
| <b>Εμφραγμάτων</b>  | 32          | 329         | ↑ 9928%    | 305         | ↓ 7%       |
| <b>MTN</b>  | -           | -           |            | -           |            |
| <b>Συνολικά</b>   | 28635       | 27720       | ↓ 3%       | 21748       | ↓ 22%      |

νόσου. Η εμφάνιση βέβαια της Covid 19 εκτός της μείωσης της κίνησης των νοσοκομείων φαίνεται να έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις λειτουργίες των επιμέρους

νοσοκομειακών τμημάτων με αντίστοιχες επιπτώσεις στη διαχείριση του προσωπικού (νοσηλευτικού και ιατρικού) αλλά και την ψυχολογία του. Χαρακτηριστικά παραδείγματα λειτουργικών αλλαγών εξαιτίας του Covid 19 στο ΓΝ Καλαμάτας είναι :

- η δημιουργία κλινικής Covid με αντίστοιχη προσωρινή μεταφορά κλινών από άλλα Νοσηλευτικά Τμήματα και αντίστοιχη μετακίνηση προσωπικού
- η μείωση του αριθμού των κλινών σε επιμέρους κλινικές (π.χ. Ορθοπεδική, Χειρουργική) και μεταφορά τους στην κλινική Covid
- περιορισμός λειτουργίας των χειρουργείων μόνο σε κατεπείγοντα ή έκτακτα περιστατικά
- η δημιουργία εμβολιαστικών κέντρων στο ΓΝ Καλαμάτας και άλλους υγειονομικούς φορείς του νομού που λειτουργικά εντάσσονται στον οργανισμό του Γενικού Νομαρχιακού νοσοκομείου Μεσσηνίας
- η εσωτερική μεταφορά πόρων του νοσοκομείου (κτιρίων, εξοπλισμού, οικονομικών πόρων) για την αντιμετώπιση της πανδημίας
- η εσωτερική μεταφορά προσωπικού (κυρίως ιατρών και νοσηλευτικού προσωπικού) προς τα τμήματα α' γραμμής αντιμετώπισης περιστατικών Covid
- τέλος η ανάγκη αντιμετώπισης εκ των έσω αναπλήρωσης προσωπικού που έχει προσβληθεί από τον ιό ή που κρίθηκε ως ύποπτο κρούσμα

Στη βάση των παραπάνω επισημάνσεων η επιδημία Covid φαίνεται να έχει διαμορφώσει ένα ιδιαίτερα αρνητικό εργασιακό περιβάλλον στο χώρο της Νοσηλευτικής υπηρεσίας του νοσοκομείου Καλαμάτας, λαμβάνοντας υπόψη τις μετακινήσεις του προσωπικού σε νέες θέσεις εργασίας, τις απώλειες σε προσωπικό λόγω Covid (άδειες κλπ) και την διαμορφούμενη λόγω Covid ψυχολογία. Η διαχείριση της κατάστασης αυτής απαιτεί κυρίως νοσηλευτική ηγεσία-διοικητικά στελέχη ικανά να διαχειριστούν τις παραπάνω ιδιαιτερότητες τόσο σε επίπεδο διαχείρισης του προσωπικού, όσο και σε επίπεδο παραγωγής ποιοτικών υπηρεσιών. Συνεπώς η διερεύνηση του στυλ ηγεσίας των στελεχών της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας γίνεται ακόμη πιο επιτακτική στις συνθήκες Covid που διέρχεται το νοσοκομείο.

**Δομή και Οργάνωση.** Το μέγεθος του νοσοκομείου (βάση κλινών), ο όγκος και η ποικιλία των διαθέσιμων δομών και των διαθέσιμων ιατρικών και νοσηλευτικών υπηρεσιών, αλλά και η ανάγκη διαχείρισης ενός μεγάλου αριθμού εργαζόμενων με ποικίλα χαρακτηριστικά επιπέδου μόρφωσης, εξειδίκευσης και εμπειρίας καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη ενός καλά δομημένου συστήματος οργάνωσης, που θα διασφαλίζει τη λειτουργικότητα της μονάδας, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα χρήσης των διαθέσιμων πόρων του νοσοκομείου.

Αναλύοντας τα δομικά στοιχεία του οργανισμού του νοσοκομείου προκύπτει ότι η διαχείριση του νοσοκομείου υλοποιείται με τη βοήθεια 86 διοικητικών οντοτήτων(Δ.Ο.), διασυνδεδεμένων μεταξύ τους ιεραρχικά με σύνδεσμο ευθυνών και εξουσιών που

προβλέπονται στον οργανισμό του νοσοκομείου (ΦΕΚ.τ. Β', αρ. φ. 3477, Υ4α/οικ.121798 31.12.2012). Η διασύνδεση των παραπάνω 86 Δ.Ο. απεικονίζεται με τη βοήθεια του οργανογράμματος του Γ.Ν. Μεσσηνίας (βλέπε Παράρτημα Α).

Το ενδιαφέρον στοιχείο στην περίπτωση του σχεδιασμού, της οργανωτικής δομής και της **στελέχωσης των ελληνικών νοσοκομείων** (συνεπώς και του ΓΝ Μεσσηνίας) εστιάζεται στην εφαρμοζόμενη διαδικασία στελέχωσης των παραπάνω διοικητικών θέσεων των νοσοκομείων. Με εξαίρεση τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης του νοσοκομείου (Διοικητή και μέλη του Δ.Σ.), το σύνολο των υπόλοιπων διοικητικών θέσεων (μεσαίων και κατώτερων θέσεων) καλύπτονται με προσωπικό που προέρχεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους του νοσοκομείου. Η διαδικασία αυτή, δηλαδή η εκ των έσω κάλυψη των θέσεων "διοικητικών στελεχών" ενός νοσοκομείου φαίνεται να έχει θετικές αλλά και αρνητικές επιπτώσεις στην όλη λειτουργία του νοσοκομείου.

Στις θετικές επιπτώσεις θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν η καλή γνώση του νοσοκομείου (θετικά και αρνητικά στοιχεία), η αγάπη και η διάθεση για συμβολή στην πρόοδο του νοσοκομείου και η υστεροφημία που αναγκάζει τον εργαζόμενο να αποδώσει, αφού οργανικά το στέλεχος θα εργάζεται στο ίδιο νοσοκομείο μέχρι της συνταξιοδότησης. Στα αρνητικά περιλαμβάνονται όλοι εκείνοι οι κίνδυνοι που προέρχονται από ένα διάτρητο σύστημα διοικητικής εξέλιξης που εφαρμόζεται στους δημόσιους οργανισμούς της χώρας, που κυρίως βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην βαθμολογική/ιεραρχική εξέλιξη, στα χρόνια προϋπηρεσίας του εργαζόμενου, και σε μια αμφιλεγόμενη διαδικασία αξιολόγησης του παραγόμενου έργου του, που κυρίως στηρίζεται σε υποκειμενικά κριτήρια (την κρίση του προϊστάμενου).

Συνεπώς η εφαρμοζόμενη διαδικασία στελέχωσης των ελληνικών νοσοκομείων με στελέχη που επιλέγονται εκ των έσω, υποκρύπτει μια σειρά από κινδύνους που σχετίζονται με την ποιότητα και τις ικανότητες των επιλεγμένων στελεχών. Το πρόβλημα κυρίως εντοπίζεται σε επίπεδο ικανότητας επικοινωνίας προϊστάμενου με τους υφιστάμενους (ενδιαφέρον για τον άνθρωπο) και την ικανότητα υλοποίησης των στόχων του νοσοκομειακού οργανισμού (ενδιαφέρον για την παραγωγή). Λαμβάνοντας υπόψη και την προηγηθείσα θεωρητική ανάλυση (κεφ. 2 & 3), ουσιαστικά η μέθοδος της εκ των ενόντων κάλυψης των διοικητικών θέσεων των νοσοκομείων υποκρύπτει κινδύνους που σχετίζονται κυρίως με τα χαρακτηριστικά του ηγετικού προφίλ των στελεχών ενός νοσοκομείου. Οι κίνδυνοι για επιλογή ακατάλληλων διοικητικών στελεχών εμφανίζεται εντονότερη για ένα

νοσοκομείο του μεγέθους του ΓΝ Μεσσηνίας, που ουσιαστικά διαθέτει πάνω 80 διοικητικά στελέχη, επιλεγμένα εκ των έσω με ένα αμφισβητούμενο σύστημα αξιολόγησης και επιλογής.

### 4.3 Συμπεράσματα

Μέσα από τη σύντομη παρουσίαση βασικών χαρακτηριστικών της ταυτότητας του Γενικού Νοσοκομείου Μεσσηνίας, που αποτελεί και το επιστημονικό υποκείμενο της έρευνας της παρούσης εργασίας, προκύπτουν μια σειρά από συμπεράσματα, που κατά μέρος φαίνεται να αιτιολογούν τη σημαντικότητα της βασικής επιλογής της εργασίας, την διερεύνηση και τον εντοπισμό του επιπέδου της ηγετικής συμπεριφοράς των διοικητικών στελεχών της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του νοσοκομείου Μεσσηνίας, χρησιμοποιώντας το μοντέλο των Blake&Mouton. Έτσι,

- το ΓΝ Μεσσηνίας αποτελεί τον αποκλειστικό φορέα παροχής δευτεροβάθμιας φροντίδας υγείας, στο νομό Μεσσηνίας
- το μέγεθος του νοσοκομείου (415 κλίνες) το καθιστούν ένα από τα μεγαλύτερα νοσοκομεία της Περιφέρειας Πελοποννήσου, ενώ οι σύγχρονες εγκαταστάσεις του (κτιριακές και τεχνολογία) το καθιστούν ως ένα από τα πλέον σύγχρονα σε λειτουργία γενικά νοσοκομεία του ελληνικού Ε.Σ.Υ.
- το ΓΝ Μεσσηνίας διαθέτει :
  - ένα σύνθετο δίκτυο πρωτοβάθμιων και δευτεροβάθμιων υπηρεσιών υγείας που καλύπτουν ευρύ φάσμα προσφερόμενων υπηρεσιών (2 ΓΝ, 6 ΚΥ, 54 ΠΙ, Κέντρο Ψυχικής Υγείας, δύο συστήματα αποκατάστασης ΚΕΦΙΑΠ, ΙΕΚ Νοσηλευτών).
  - παρέχει ένα πυκνό δίκτυο πρωτοβάθμιων και δευτεροβάθμιων υπηρεσιών υγείας (18 κλινικές ειδικότητες με τα αντίστοιχα εξωτερικά τους ιατρεία)
  - ως οργανισμός διαθέτει μεγάλο αριθμό θέσεων εργασίας (811 θέσεις), με ποικίλη εξειδίκευση και επίπεδο μόρφωσης
- Η πληρότητα των θέσεων εργασίας εμφανίζεται ιδιαίτερα χαμηλή τόσο αριθμητικά όσο και ποιοτικά (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ) σε κάποια από τα ιατρικά και νοσηλευτικά τμήματα του νοσοκομείου, με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο φόρτος εργασίας, να επιβαρύνεται το "εργασιακό ηθικό" των εργαζόμενων, να δυσχεραίνεται η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού

από μέρους των στελεχών της επιχείρησης και πιθανόν να επηρεάζεται αρνητικά η επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

- το ΓΝ Μεσσηνίας για την στήριξη των διαθέσιμων δομών και των διαθέσιμων ιατρικών και νοσηλευτικών υπηρεσιών, αλλά και η ανάγκη διαχείρισης ενός μεγάλου αριθμού εργαζόμενων με ποικίλα χαρακτηριστικά επιπέδου μόρφωσης, εξειδίκευσης και εμπειρίας χρησιμοποιεί έναν πολύπλοκο διοικητικό οργανισμό, που απαρτίζεται από τουλάχιστον ογδόντα έξι (86) διοικητικές οντότητες, κατανομημένες και στα τρία επίπεδα της σύγχρονης διοικητικής ιεράρχησης (ανώτερου, μεσαίου και κατώτερου επιπέδου), που συνδέονται μεταξύ τους στα πλαίσια του μοντέλου της ιεραρχικής δόμησης.
- η στελέχωση των διοικητικών οντοτήτων του οργανισμού του ΓΝ Μεσσηνίας πραγματοποιείται με την πάγια τακτική στελέχωσης που εφαρμόζεται στο σύνολο των οργανισμών του δημόσιου τομέα, δηλαδή την "εκ των έσω" στελέχωση των διοικητικών οντοτήτων.
- η "εκ των έσω" στελέχωση, εκτός των θετικών στοιχείων περιλαμβάνει και αρνητικά χαρακτηριστικά που κυρίως εστιάζονται στην πιθανή ελλειμματικότητα του ηγετικού προφίλ των στελεχών του ΓΝ Μεσσηνίας, δηλαδή την ικανότητα των διοικητικών στελεχών του ΓΝ Μεσσηνίας στα ζητήματα διαχείρισης του προσωπικού και επίτευξης των στόχων του νοσοκομείου

Συνολικά, το μέγεθος του νοσοκομείου, η παρατηρούμενη χαμηλή πληρότητα προσωπικού σε ιατρικά και νοσηλευτικά τμήματα και η εφαρμοζόμενη πάγια τακτική στελέχωσης των δημόσιων οργανισμών με την "εκ των έσω" διαδικασία, που στηρίζεται πάνω σε ένα αμφιλεγόμενο σύστημα αξιολόγησης των εργαζόμενων, φαίνεται να αναδεικνύουν emphatically την ανάγκη αξιολόγησης της ηγετικής συμπεριφοράς των διοικητικών στελεχών του ΓΝ Μεσσηνίας σε επίπεδο ενδιαφέροντος για τον εργαζόμενο και ενδιαφέροντος για την παραγωγή, ως αναγκαία προϋπόθεση για τη λειτουργία αυτού του σύνθετου οργανισμού του ΓΝ Μεσσηνίας.



## **Κεφ. 5. Διερεύνηση των ηγετικών χαρακτηριστικών των κατώτερων διοικητικών στελεχών της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας**

### **5.1 Σκοπός της έρευνας**

Έχοντας υπόψη τα συμπεράσματα των προηγούμενων κεφαλαίων (1,2,3) σχετικά με τα ζητήματα του ηγετικού προφίλ των διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων και οργανισμών, της αναγκαιότητας διερεύνησης/μέτρησης του ενδιαφέροντος των στελεχών σε επίπεδο "εργαζόμενων" και "παραγωγής", και της δυνατότητας μέτρησης του ενδιαφέροντος σύμφωνα με το μοντέλο ηγεσίας των Blake&Mouton, θα επιχειρηθεί στη συνέχεια ο προσδιορισμός της θέσης των ηγετικών χαρακτηριστικών των κατώτερων διοικητικών στελεχών (προϊστάμενων) της Νοσηλευτικής υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας (βασική υγειονομική μονάδα του ΓΝ Μεσσηνίας) στο διοικητικό πλέγμα των Blake&Mouton.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο (4ο) μέσα από την ανάλυση του προφίλ/ χαρακτηριστικών του ΓΝ Μεσσηνίας αναδύθηκε το ζήτημα της ανάγκης αξιολόγησης της ηγετικής συμπεριφοράς των διοικητικών στελεχών του ΓΝ Μεσσηνίας σε επίπεδο ενδιαφέροντος για τον εργαζόμενο και ενδιαφέροντος για την παραγωγή. Η ζήτηση για νοσηλευτικές υπηρεσίες, η παρατηρούμενη χαμηλή πληρότητα προσωπικού κυρίως στα ιατρικά και νοσηλευτικά τμήματα, το μέγεθος και η πολυπλοκότητα του οργανισμού νοσοκομείου και η εφαρμοζόμενη πάγια τακτική στελέχωσης των δημόσιων οργανισμών με την "εκ των έσω" διαδικασία, που στηρίζεται πάνω σε ένα αμφιλεγόμενο σύστημα αξιολόγησης των εργαζόμενων, αποτελούν τα βασικότερα αίτια για την επιχειρούμενη μέτρηση των ηγετικών χαρακτηριστικών των διοικητικών στελεχών του νοσηλευτικού προσωπικού του ΓΝ Καλαμάτας, ως υποσυστήματος του ΓΝ Μεσσηνίας.

Επιμέρους έρευνες στο χώρο των νοσοκομείων στην Ελλάδα έχουν καταδείξει ότι η έλλειψη προσωπικού και η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση για παροχή υπηρεσιών στα ελληνικά νοσοκομεία αυξάνουν την πίεση στο προσωπικό, δημιουργούν συνθήκες ανασφάλειας, απογοήτευσης και σε πολλές περιπτώσεις ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον, δηλαδή συνθήκες "burnout" των εργαζόμενων στις μονάδες. Στην παρούσα μελέτη τα αρνητικά αυτά χαρακτηριστικά επιχειρείται να σχετιστούν με το επίπεδο των ηγετικών ικανοτήτων των διοικητικών στελεχών του νοσοκομείου που καλούνται να διαχειριστούν σε

επίπεδο "εργαζόμενων" και "παραγωγής" ένα τέτοιο τοξικό περιβάλλον και παράλληλα να υλοποιήσουν τους στόχους του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται (ΓΝ Καλαμάτας).

Οι παραπάνω επισημάνσεις διαμορφώνουν και την βασική υπόθεση εργασίας της παρούσης έρευνας *"Ποίο το προφίλ των ηγετικών χαρακτηριστικών των διοικητικών στελεχών της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας, που πρωτίστως αναλαμβάνουν τη διαχείριση και υλοποίηση των νοσηλευτικών στόχων του νοσοκομείου ;"*

Απώτερος στόχος της έρευνας είναι ο προσδιορισμός του ηγετικού προφίλ των διοικητικών στελεχών της νοσηλευτικής υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας, αναγκαία προϋπόθεση για τη διοίκηση του νοσοκομείου, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της τόσο σε επίπεδο παραγωγής νοσηλευτικών υπηρεσιών όσο και διαχείρισης του προσωπικού και ικανότητας αντιμετώπισης των επιμέρους αρνητικών εργασιακών συνθηκών. Τα συμπεράσματα της έρευνας αναμένεται να έχουν θετικό αντίκτυπο στην διοίκηση κυρίως σε επίπεδο λήψης μέτρων βελτίωσης του προφίλ των διοικητικών στελεχών της νοσηλευτικής υπηρεσίας του νοσοκομείου, για τη διασφάλιση παραγωγής ποιοτικότερων νοσηλευτικών υπηρεσιών και βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος στη νοσηλευτική υπηρεσία.

## 5.2 Μεθοδολογία Έρευνας

Ζητούμενο της παρούσης έρευνας είναι ο προσδιορισμός του ηγετικού προφίλ των κατώτερων διοικητικών στελεχών "Προϊστάμενων" της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας. Μεθοδολογικά η έρευνα στηρίχτηκε στη διερεύνηση του ηγετικού προφίλ στη βάση του μοντέλου του "Διοικητικού Πλέγματος" των Blake&Mouton. Για τον προσδιορισμό της θέσης του ηγετικού προφίλ των "Προϊστάμενων" στο διοικητικό πλέγμα χρησιμοποιήθηκε το ειδικό ερωτηματολόγιο "Leadership Self Assessment Questionnaire" της ομάδας Creative Property of The Vision Council<sup>6</sup>, (βλέπε Παράρτημα Β) που χρησιμοποιείται ως εργαλείο μέτρησης του ηγετικού προφίλ των στελεχών και από το γερμανικό πανεπιστήμιο Acadis Business School<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup>Η ομάδα CreativePropertyofTheVisionCouncil είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που δραστηριοποιείται γύρω από την ηγεσία, την διοίκηση και την οργάνωση. Σκοπός της δράσης του συγκεκριμένου οργανισμού είναι η προώθηση των μελών του μέσω της εκπαίδευσης σε θέματα ηγεσίας και ανάπτυξης, δημιουργώντας στρατηγικές θέσεις εργασίας. Η έδρα της είναι στην Virginia των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής (<https://www.thevisioncouncil.org/>, 2013).

<sup>7</sup>Το AccadisUniversityofAppliedSciences είναι ιδιωτικό Πανεπιστήμιο στο BadHomburg της Γερμανίας, μεταξύ των άλλων τμημάτων διαθέτει και το AccadisBusinessSchool και στα τρία επίπεδα σπουδών (προπτ., μεταπτ. διδακτορικό). Στο μάθημα International Leadership (INT-LEA 401) χρησιμοποιείται το ειδικό ερωτηματολόγιο "Leadership Self-Assessment Questionnaire"

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 18 αριθμημένες ερωτήσεις και απ' αυτές οι 1,4,6,9,10, 12,14,16,17 είναι ερωτήσεις που αξιολογούν το ενδιαφέρον του στελέχους για τους "ανθρώπους" και οι ερωτήσεις 2,3,5,7,8,11,13,15,18 αξιολογούν το ενδιαφέρον των στελεχών για την "παραγωγή"(βλέπε Παράρτημα Γ). Η απάντηση/αξιολόγηση σε κάθε ερώτηση γίνεται στη βάση εννεάβαθμης κλίμακας (1 - 9) με ελάχιστη βαθμολογία το 1 και άριστη το 9. Η μέση τιμή της κάθε απάντησης καθορίζει και την αντίστοιχη θέση αξιολόγησης του ηγέτη στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Blake&Mouton (1991), το Διοικητικό Πλέγμα έχει χωριστεί σε πέντε περιοχές (βλέπε Παράρτημα Δ), που κάθε μία αντιπροσωπεύει ένα σχετικό ηγετικό προφίλ. Έτσι, στη περιοχή (1,1) εντάσσεται ο ηγέτης/μάνατζερ με ελάχιστο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και τον άνθρωπο, στην περιοχή (9,1) εντάσσεται ο ηγέτης/μάνατζερ με μεγάλη φροντίδα για την παραγωγή και μικρή φροντίδα για τον άνθρωπο, στην περιοχή (9,9) εντάσσεται ο ηγέτης/μάνατζερ με μεγάλη φροντίδα και για την παραγωγή και τον άνθρωπο, στην περιοχή (1,9) εντάσσεται ο ηγέτης/μάνατζερ με ελάχιστη φροντίδα για την παραγωγή και μεγάλη φροντίδα για τον άνθρωπο και τέλος στην περιοχή (5,5) εντάσσεται ο ηγέτης/μάνατζερ με ισορροπία ενδιαφέροντος τόσο για την παραγωγή όσο και τον άνθρωπο.

Μάλιστα από τη βιβλιογραφική διερεύνηση προκύπτει ότι η κάθε μία από της παραπάνω πέντε περιοχές ηγετικού προφίλ στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton διαμορφώνουν και το αντίστοιχο στυλ ηγεσίας. Στον πίνακα 8 περιγράφεται η καταγραφή των επιμέρους ηγετικών στυλ όπως αυτές εκφράζονται μέσα από συγκεκριμένες βιβλιογραφικές αναφορές.

| <b>Πίνακας 8 . Καταγραφή ηγετικών στυλ μάνατζερντ στη βάση της θεωρίας του Managerial Grid</b> |                              |                          |                            |                                |                             |
|--|------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| <b>Περιοχή Managerial Grid</b>   | <b>(1,1)</b>                 | <b>(9,1)</b>             | <b>(9,9)</b>               | <b>(1,9)</b>                   | <b>(5,5)</b>                |
| <b>Επιστήμονες</b>   |                              |                          |                            |                                |                             |
| <b>Γύπας Γ., Κατσαρός Γ. (2006)</b>  | Αδιάφορο στυλ                | Αυταρχικό στυλ           | Δημοκρατικό στυλ           | Ανθρωπιστικό στυλ              | Στυλ του εκκρεμούς          |
| <b>Ζαβλανός Μ. (1998)</b>  | Laissez Faire στυλ διοίκησης | Αυταρχικό στυλ διοίκησης | Συμμετοχική στυλ διοίκησης | Ανθρωπιστικό στυλ διοίκησης    | Πειστικό στυλ διοίκησης     |
| <b>Μπιτσάνη Ευγενία (2006)</b>   | Διοίκηση με αδιάφορο πνεύμα  | Εξουσία/υπακοή           | Διοίκηση με ομαδικό πνεύμα | Διοίκηση ευχάριστης συνύπαρξης | Διοίκηση συμβιβασμών        |
| <b>Χολέβας Γ. (1998)</b>   | Αδύναμος μάνατζερ            | Μάνατζερ του καθήκοντος  | Συνεργατικός μάνατζερ      | Μάνατζερ της Λέσχης            | Μάνατζερ του εκκρεμούς      |
| <b>Molloy P. (1998)</b>  | Impoverished Management      | Authority - Compliance   | Team Management            | Country club Management        | Organization Man Management |
| <b>Warrick D., (1981)</b>  | Laissez Faire Leader         | Autocratic Leader        | Democratic Leader          | Human Relations Leader         |                             |

Η διερεύνηση του ηγετικού προφίλ των κατώτατων στελεχών διοίκησης της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας πραγματοποιείται με την διαδικασία της ετερο-αξιολόγησης,

δηλαδή καλούνται οι υφιστάμενοι νοσηλευτές να αξιολογήσουν και να προσδιορίσουν το ηγετικό προφίλ των άμεσα προϊσταμένων τους. Επιπλέον, ορίστηκε ως πεδίο έρευνας για την ετερο-αξιολόγηση, μόνο το νοσηλευτικό προσωπικό του Γενικού Νοσοκομείου Καλαμάτας ήτοι 312 νοσηλευτές ανώτατης, τεχνολογικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (εξαιρέθηκαν οι ΥΕ και ΔΕ βοηθητικό προσωπικό). Επίσης να επισημανθεί ότι δεν συμμετείχαν οι εργαζόμενοι στους υπόλοιπους οργανισμούς του ΓΝ Μεσσηνίας όπως το ΓΝ-ΚΥ Κυπαρισσίας, το Κέντρο Ψυχικής Υγείας, τα ΚΕΦΙΑΠ και τα Κέντρα Υγείας). Βασική αιτία μη συμμετοχής των εργαζόμενων νοσηλευτών των παραπάνω οργανισμών είναι είτε ότι δεν διαθέτουν ανεξάρτητες νοσηλευτικές διοικητικές οντότητες όπως το ΓΝ Καλαμάτας (π.χ. τα Κέντρα Υγείας) είτε διότι οι συνθήκες λειτουργίας των μονάδων αυτών (π.χ. ΓΝ-ΚΥ Κυπαρισσίας), μετά τη λειτουργική συγχώνευσή τους με το ΓΝ Καλαμάτας έχουν διαμορφώσει ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον, που δεν εγγυάται την επιτυχή διεκπεραίωση των ερωτηματολογίων.

Με τη μέθοδο των τυχαίων αριθμών (μονός/ζυγός τελευταίος αριθμός του κωδικού τους) επελέγησαν 170 νοσηλευτές(ή 50%επί του συνόλου)στους οποίους δόθηκαν αντίστοιχα ερωτηματολόγια για συμπλήρωση(βλέπε Παράρτημα 2)και τελικά συμπληρώθηκαν 164 ερωτηματολόγια (δεν δόθηκαν ερωτηματολόγια στην κλινική Covid και ΜΕΘ Covid). Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε από30.10μέχρι 31.12.20,αφού προηγουμένως είχε ληφθεί σχετική έγκριση από το Επιστημονικό Συμβούλιο του Νοσοκομείου. Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων ακολούθησε η ταξινόμηση, κωδικοποίηση και καταχώρηση των δεδομένων του δείγματος στο στατιστικό πρόγραμμα (SPSS - version 23.0) μέσω του οποίου πραγματοποιήθηκε η στατιστική ανάλυση και η εξαγωγή των αποτελεσμάτων. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με περιγραφική στατιστική (παρουσίαση πινάκων συχνοτήτων και διαγραμμάτων με την ποσοστιαία καταγραφή του δείγματος) και προσδιορισμού του μέσου όρου και των τυπικών αποκλίσεων όλων των παραγόντων του δείγματος σε ένα συγκεντρωτικό πίνακα. Στη συνέχεια αποτυπώθηκε το συνολικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης του ηγετικού προφίλ των κατώτερων στελεχών της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας στο Διοικητικό πλέγμα των Blake&Mouton συνολικά. Δεν επιχειρήθηκε αξιολόγηση του ηγετικού προφίλ των κατώτερων στελεχών ανά Νοσηλευτικό Τμήμα ή Τομέα ή επίπεδο μόρφωσης ή χρόνων προϋπηρεσίας.

### **5.3 Αποτελέσματα έρευνας**

Αρχικά επιχειρείται ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος των νοσηλευτών (υποκ. 5.3.1), ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων των ερωτήσεων που σχετίζονται με την αξιολόγηση του ενδιαφέροντος των "Προϊσταμένων" για τους "ανθρώπους" (ερωτήσεις 1,4,6,9, 10,12,14,16,17) (υποκ. 5.3.2), και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων των ερωτήσεων που σχετίζονται με την αξιολόγηση του ενδιαφέροντος των "Προϊσταμένων" για την "παραγωγή" (ερωτήσεις 2,3,5,7,8,11,13,15,18) (υποκ. 5.3.3). Στο τελευταίο μέρος της παρουσίασης των αποτελεσμάτων θα δοθούν αθροιστικά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του συνόλου των απαντήσεων "ενδιαφέρον για την παραγωγή" και "ενδιαφέρον για τον άνθρωπο" και θα ακολουθήσει η απεικόνισή τους στο Διοικητικό Πλέγμα για την τελική απεικόνιση του ηγετικού χαρακτήρα των κατώτερων στελεχών της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας και του στυλ ηγεσίας που υιοθετούν.

#### **5.3.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας**

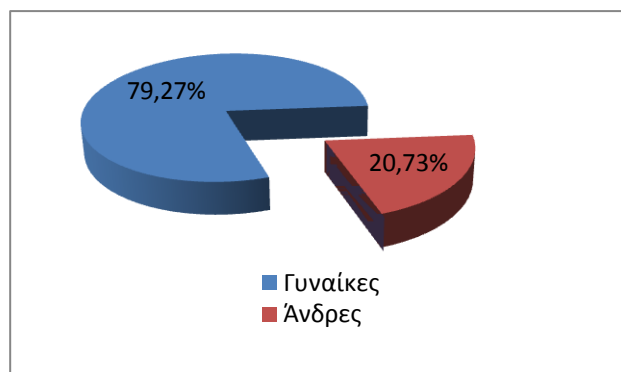
Τα δημογραφικά δεδομένα της έρευνας προέκυψαν από τις απαντήσεις που δόθηκαν από το τυχαίο δείγμα 164 νοσηλευτών (βλέπε υποκ. 5.2) στις ερωτήσεις 1-6 του ερωτηματολογίου (βλέπε Παράρτημα Γ )που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα. Στη δημογραφική ανάλυση περιλαμβάνεται η αξιολόγηση πέντε διαφορετικών στοιχείων που συνθέτουν το προφίλ του τυχαίου δείγματος των ερωτηθέντων, ήτοι :

- το φύλο των εργαζόμενων νοσηλευτών του ΓΝ Καλαμάτας
- την ηλικία
- την οικογενειακή κατάσταση
- το επίπεδο σπουδών
- τα χρόνια προϋπηρεσίας

Στο σημείο αυτό να επισημανθεί ότι η χρησιμότητα της παρουσίασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ερωτώμενων νοσηλευτών δεν σχετίζεται μόνο με την κατανόηση του προφίλ του ερωτώμενου πληθυσμού, αλλά και με την δυνατότητα που δίνεται οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου, μέσα από σχετική επεξεργασία, να αξιολογηθούν και να συγκριθούν στη βάση των επιμέρους χαρακτηριστικών του προφίλ των ερωτώμενων νοσηλευτών (π.χ. ανά ηλικιακή ομάδα, ανά φύλο, στη βάση του χρόνου προϋπηρεσίας κ.ο.κ.). Βεβαίως στην παρούσα έρευνα, όπως επισημαίνεται και στο υποκ. 5.2, θα επιχειρηθεί η αξιολόγηση των απαντήσεων συνολικά, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι

δεν θα μπορούσε στο μέλλον να επιχειρηθεί συγκριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας ανά ηλικιακή ομάδα, επίπεδο σπουδών κ.λ.π.

**Φύλο.** Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 164 εργαζόμενους από τους οποίους οι 130 ερωτηθέντες είναι γυναίκες και οι 34 άνδρες. Με τη βοήθεια του σχεδιαγράμματος 3



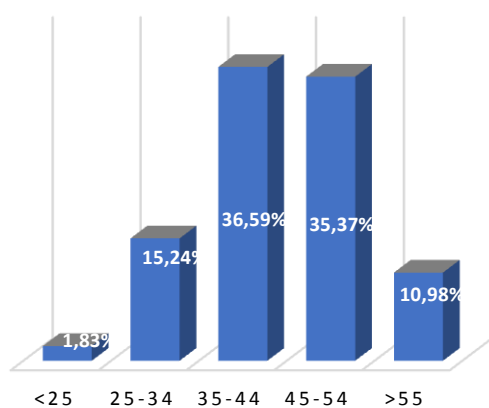
Σχεδ. 3 Κατανομή εργαζόμενων κατά φύλλο

προκύπτει ότι 79% των ερωτηθέντων είναι γυναίκες και το 21% του δείγματος είναι άνδρες νοσηλευτές. Η κατανομή αυτή πρέπει να θεωρείται φυσιολογική στο χώρο της νοσηλευτικής, αφού το επάγγελμα του νοσηλευτή προτιμάται διαχρονικά από το γυναικείο φύλο, αν και τα τελευταία χρόνια

παρατηρείται σχετική τάση το επάγγελμα του νοσηλευτή να προτιμάτε και από το ανδρικό φύλο.

**Ηλικία.** Να επισημανθεί ότι η στατιστική ανάλυση της ηλικίας του δείγματος σχετίζεται κυρίως με την εργασιακή ικανότητα και διάθεση των εργαζόμενων, αφού η ηλικία σχετίζεται με τις σωματικές αντοχές του ανθρώπου (όσο νεώτερος πλέον ανθεκτικός σε φόρτο εργασίας κ.ά.), με τη διάθεση για επαγγελματική εξέλιξη, τη θετική διάθεση για εφαρμογή νέων μεθόδων και εφαρμογών. Επιπλέον, όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικία των εργαζόμενων τόσο πλησιέστερη φαντάζει και η ημέρα της συνταξιοδότησης, δηλαδή της αποχώρησης από το χώρο εργασίας (επερχόμενη αύξηση κενών θέσεων εργασίας).

Σχεδ 4. Κατανομή δείγματος σε ηλικιακές ομάδες

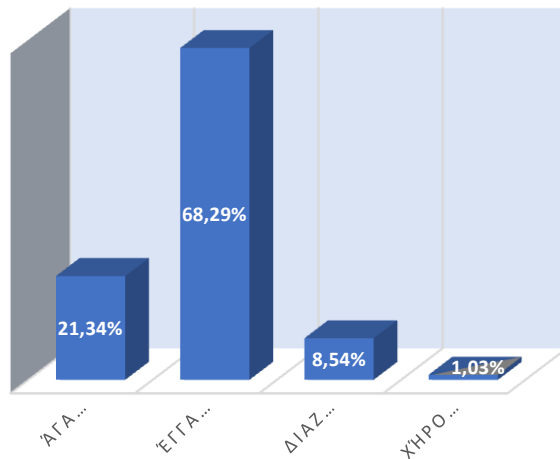


Με τη βοήθεια του σχεδιαγράμματος 4 εκτός άλλων λεπτομερειών προκύπτει ότι ο ηλικιακός πυρήνας των εργαζόμενων νοσηλευτών στο ΓΝ Καλαμάτας (35 - 54 ετών) αποτελεί το 72% των του σώματος των εργαζόμενων νοσηλευτών (ηλικιακή ομάδα 35-44 ετών το 36,6% και 45-54 το 35,4%). Δηλαδή τουλάχιστον στο επίπεδο του δείγματος η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων εντάσσονται μάλλον στις

"νεώτερες/έμπειρες ηλικίες" νοσηλευτών, δηλαδή επαγγελματιών που οι απαντήσεις τους στο σχετικό ερωτηματολόγιο θα είναι απαντήσεις επαγγελματιών με διάθεση για βελτίωση, συμμετοχή, με θετική προσέγγιση σε νέες εργασιακές πρακτικές.

**Οικογενειακή κατάσταση.** Με τη βοήθεια του σχεδιαγράμματος 5 προκύπτει ότι πάνω από τα 2/3 των ερωτηθέντων νοσηλευτών

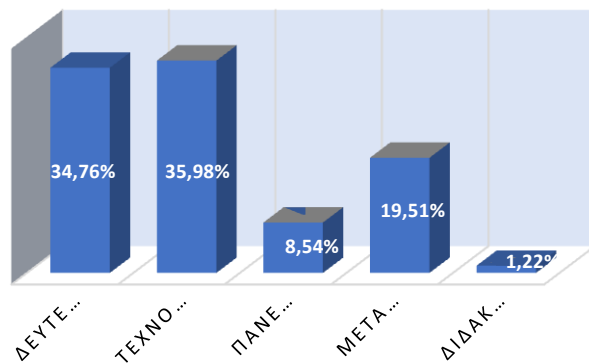
Σχεδ. 5 Κατανομή δείγματος βάση οικογ/κής κατάστασης



(68,29%) είναι έγγαμοι και το υπόλοιπο 31,31% είναι μη έγγαμοι (21,34% άγαμοι, 8,54% διαζευγμένοι και 1,93% σε κατάσταση χηρείας). Ουσιαστικά η διοίκηση του νοσοκομείου, έχει να διαχειριστεί μια συμπαγή ως προς την οικογενειακή κατάσταση ομάδα εργαζόμενων (νοσηλευτών), δηλαδή οι βασικές αρχές διαχείρισης του προσωπικού

σε επίπεδο κατευθύνσεων, οδηγιών, στόχων, απόδοσης κ.α. εφαρμόζονται σε ένα σώμα εργαζόμενων με κοινά χαρακτηριστικά όπως ανάγκες, κοινωνική στόχευση, διαθέσιμα ωράρια, ανάγκες χρόνου για την κάλυψη αναγκών οικογένειας. Με άλλα λόγια ο κάθε ηγέτης/Προϊστάμενος νοσηλευτικού Τμήματος έχει να ηγηθεί μιας συμπαγούς ομάδας εργαζόμενων με κοινά χαρακτηριστικά αναγκών και στόχων.

**Επίπεδο σπουδών.** Η στατιστική επεξεργασία του δείγματος των ερωτηθέντων σε "επίπεδο σπουδών", δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να αντιληφθεί αν και σε ποίο βαθμό το εξεταζόμενο δείγμα των επαγγελματιών (στην περίπτωσή μας νοσηλευτές) διαθέτει ισχυρό υπόβαθρο παιδείας και εξειδικευμένων γνώσεων, απαραίτητη προϋπόθεση για έναν



Σχεδ. 6 Κατανομή δείγματος βάσει επιπέδου σπουδών

οργανισμό (στην περίπτωσή μας το ΓΝ Καλαμάτας) να επιτύχει τους στόχους του, να περιορίσει τα λάθη, να υλοποιήσει σύγχρονες εφαρμογές.

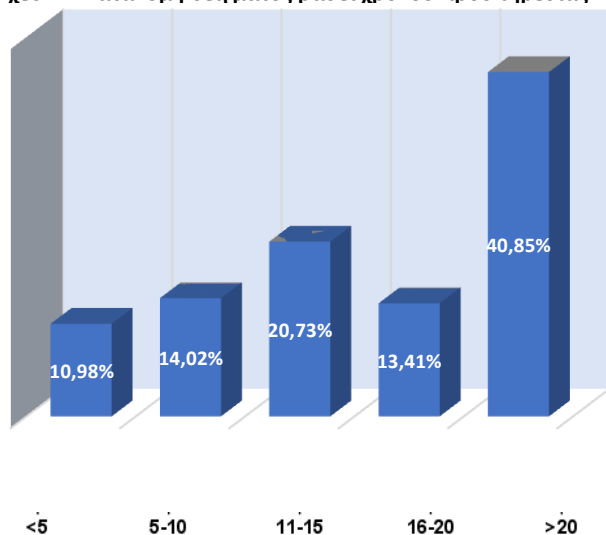
Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας και με τη

βοήθεια του σχεδιαγράμματος 6 φαίνεται ότι το εξεταζόμενο δείγμα νοσηλευτών είναι μια ομάδα επαγγελματιών με συμπαγή χαρακτηριστικά επιπέδου σπουδών αφού σχεδόν τα 2/3 των ερωτηθέντων διαθέτουν επίπεδο σπουδών Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (65,25%) και το 34,76% είναι νοσηλευτές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ένα επιπλέον ισχυρό ποιοτικό χαρακτηριστικό για το υψηλό επίπεδο μόρφωσης είναι και το γεγονός ότι σχεδόν το 21% του δείγματος των ερωτηθέντων διαθέτει μεταπτυχιακό (19,51%) ή διδακτορικό (1,27%) δίπλωμα, δηλαδή διαθέτει εξειδίκευση υψηλότατου επιπέδου.

**Χρόνια προϋπηρεσίας.** Το μέγεθος "χρόνια προϋπηρεσίας" και η αξιολόγησή του σχετίζεται κυρίως με το βαθμό εμπειρίας του αξιολογούμενου προσωπικού, αφού αντικειμενικά ο μεγαλύτερος χρόνος προϋπηρεσίας συνδέεται με μεγαλύτερο όγκο εμπειρίας και εργασιακών παραστάσεων, ενώ ο έμπειρος εργαζόμενος αντικειμενικά έχει μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχούς αντιμετώπισης δύσκολων εργασιακών καταστάσεων. Παράλληλα όμως τα πολλά χρόνια προϋπηρεσίας "φορτώνουν" τον εργαζόμενο με κόπωση, που σε πολλές περιπτώσεις μετατρέπεται σε διαδικασία εξουθένωσης "burnout".

Από την αξιολόγηση του παρόντος δείγματος ερωτώμενων και με τη βοήθεια του σχεδιαγράμματος 7 προκύπτει ότι το δείγμα των νοσηλευτών της παρούσας έρευνας διαθέτει μια συμπαγή ομάδα νοσηλευτών (το 40,85%) με τουλάχιστον 20ετή εργασιακή εμπειρία, ενώ στον αντίποδα ένα μικρό ποσοστό νοσηλευτών (10,98%) διαθέτει μικρό χρόνο εργασιακής εμπειρίας. Γενικά φαίνεται ότι τόσο το δείγμα της έρευνας όσο και συνολικά το ΓΝ Καλαμάτας διαθέτει έμπειρο νοσηλευτικό προσωπικό, που αν συνδυαστεί και με το

Σχεδ. 7 Κατανομή δείγματος βάσει χρόνου προϋπηρεσίας



υψηλό επίπεδο σπουδών του, τότε προκύπτει ότι η διοίκηση του νοσοκομείου και οι Προϊστάμενοι/ηγέτες των νοσηλευτικών Τμημάτων ηγούνται και διευθύνουν μια εξειδικευμένη ομάδα επαγγελματιών (νοσηλευτών) με προϋποθέσεις για παραγωγή ποιοτικών νοσηλευτικών

υπηρεσιών, με μεγάλες πιθανότητες επίτευξης των στόχων μέσα σε ένα πλαίσιο εργασιακών σχέσεων αμοιβαίου σεβασμού και κατανόησης (μεταξύ εργαζόμενων και ηγετών τους).



### 5.3.2 Αποτελέσματα αξιολόγησης των ερωτήσεων μέτρησης του ενδιαφέροντος για τους "ανθρώπους" με αρίθμηση 1,4,6,9,10,12,14,16,17

#### Αξιολόγηση απαντήσεων στην "ερώτηση 1"<sup>8</sup>

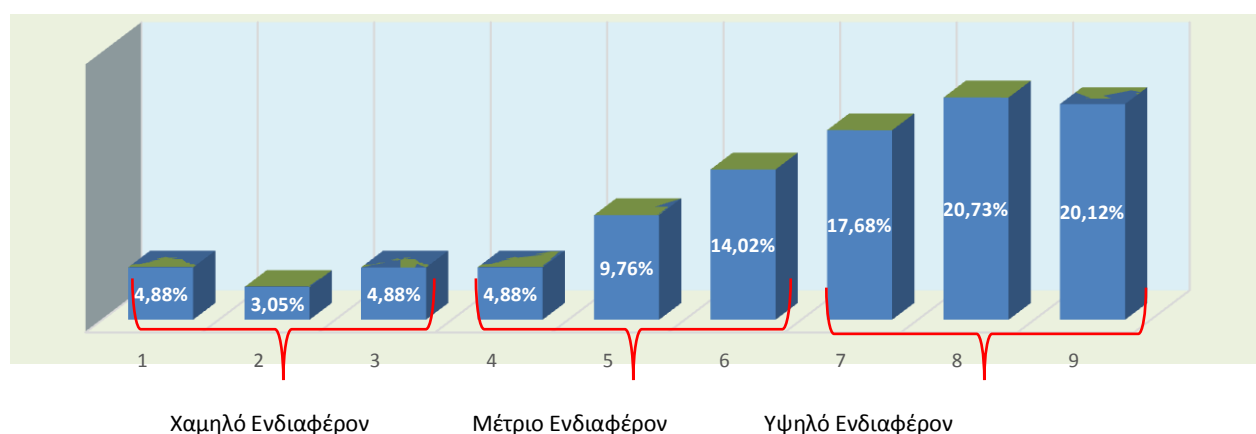
"Ο Προϊστάμενός σας, ενθαρρύνει τη συμμετοχή της ομάδας στην λήψη αποφάσεων και προσπαθεί να εφαρμόσει τις ιδέες και τις προτάσεις των υφισταμένων"

Σύμφωνα με τα στοιχεία του επισυναπτόμενου πίνακα 9 στην αξιολογούμενη ερώτηση απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση από το 1-9. Η μέση τιμή προσδιορίζεται στο **6,49** ενώ η τυπική απόκλιση που προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι **2,247**.

| Πίνακας 9. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 1  |     |         |         |      |                |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| Ερώτηση 1η  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Ενθαρρύνει τη συμμετοχή της ομάδας στην λήψη αποφάσεων και προσπαθεί να εφαρμόσει τις ιδέες και τις προτάσεις των υφισταμένων του ; | 164 | 1       | 9       | 6,49 | 2,247          |
| Valid N (listwise)  | 164 |         |         |      |                |

Αναλυτικότερα και με τη βοήθεια του σχεδ.8 παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων στην ερώτηση 1 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton.

**Σχεδιάγραμμα 8.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 1 (Ενθάρρυνση-Συμμετοχή ομάδας), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton

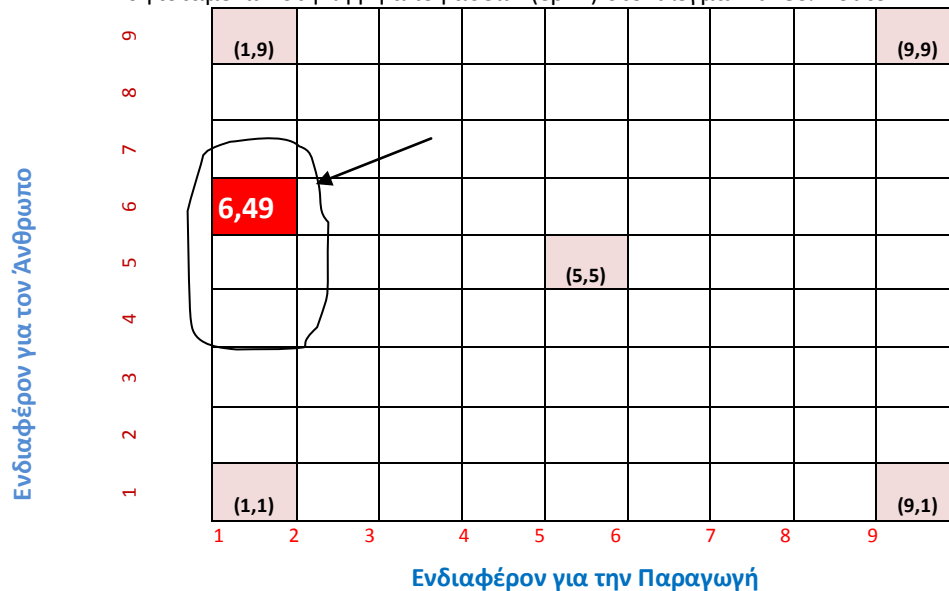


<sup>8</sup>**Ενημέρωση.** Για τον περιορισμό της έκτασης του παρόντος κεφαλαίου, στη συνέχεια, η στατιστική αξιολόγηση των απαντήσεων της κάθε ερώτησης, μαζί με την απεικόνισή τους στο πλέγμα των Blake&Mouton, παρουσιάζονται στην απλούστερη μορφή τους, χωρίς σχετική αξιολόγηση. Για λεπτομερή περιγραφή των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου βλέπε στο Παράρτημα Ε

Από την αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι πλέον των μισών απαντήσεων των νοσηλευτών (59%) αξιολογεί σε επίπεδα υψηλού ενδιαφέροντος το ενδιαφέρον των προϊσταμένων τους να ενθαρρύνουν την συμμετοχικότητα των υφιστάμενων νοσηλευτών στη λήψη αποφάσεων και στην εφαρμογή ιδεών και προτάσεών τους, ενώ σε αρκετά μικρότερο ποσοστό 29% και 13% τους αξιολογούν σε επίπεδο μετρίου και χαμηλού ενδιαφέροντος.

Απεικονίζοντας τη μέση τιμή 6,49 (βλέπε πίν.9) της αξιολόγησης της ερώτησης 1 από τους νοσηλευτές στο πλέγμα των Blake&Mouton (βλέπε σχεδ.9) φαίνεται ότι σε επίπεδο συνολικής ετεροαξιολόγησης των κατώτερων διοικητικών στελεχών του νοσοκομείου για το ενδιαφέρον τους για τη συμμετοχικότητα των υφιστάμενων στη λήψη αποφάσεων και στην εφαρμογή ιδεών και προτάσεών τους, οι υφιστάμενοι τους κατατάσσουν στην περιοχή του

**Σχεδ. 9.** Αξιολόγηση του ενδιαφέροντος των προϊσταμένων για συμμετοχικότητα των υφιστάμενων στη λήψη αποφάσεων (ερ. 1) στο πλέγμα Blake&Mouton

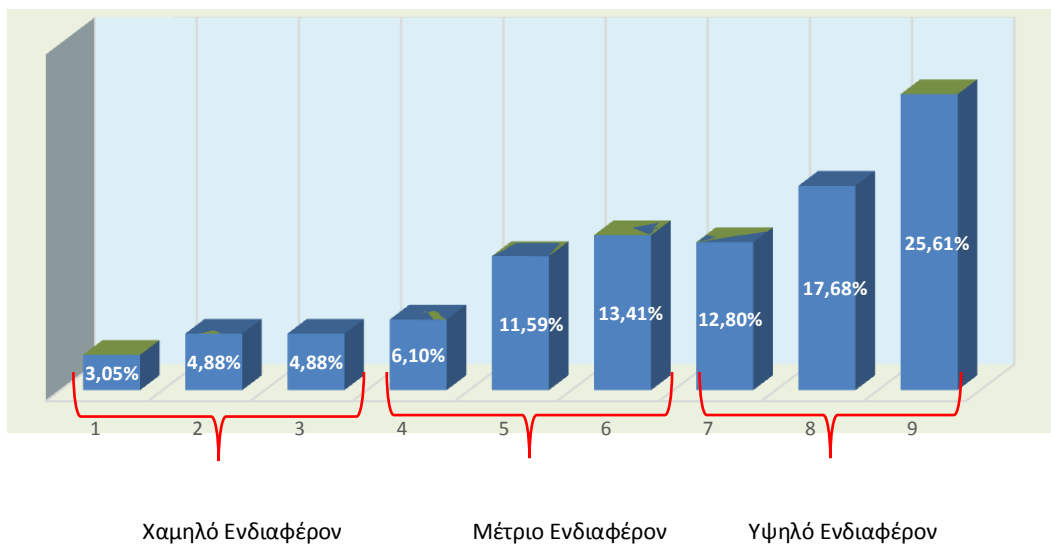


"μετρίου ενδιαφέροντος" 6, που σύμφωνα με τους Blake&Mouton (1991 σ. 61-70) και (κεφ.3ο) το μέσο επίπεδο των διοικητικών στελεχών μάλλον έχει "...προσέγγιση ισορροπίας ... αποδέχεται τη συμμετοχή των εργαζόμενων και τις προτάσεις τους μέχρι του σημείου που δεν θα έχουν πρόβλημα με το σύστημα λειτουργίας της μονάδας ... και λειτουργεί συμβιβαστικά και εργάζεται πάντα μέσα στα όρια κανονισμών του οργανισμού".

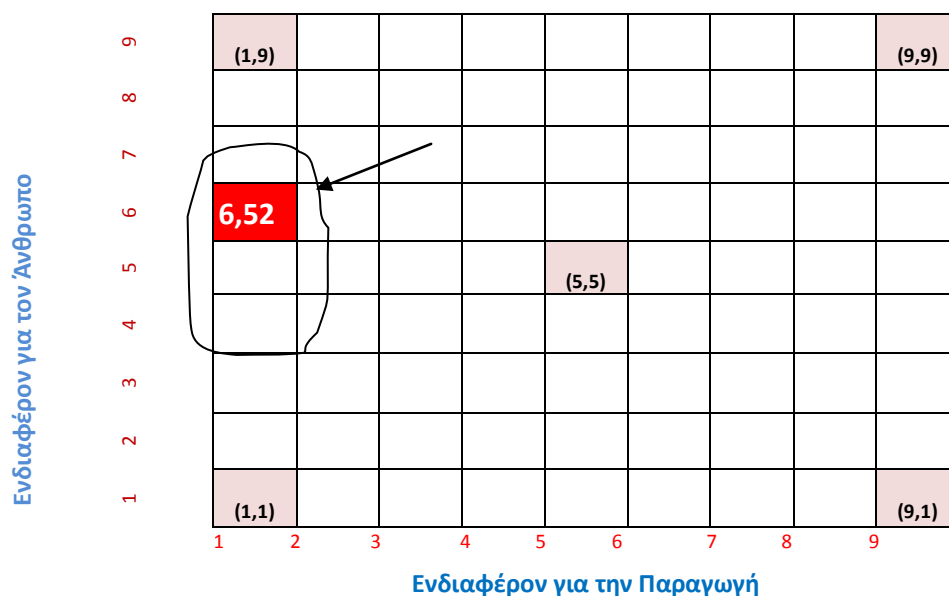
**Ερώτηση 4.** "Ο Προϊστάμενός σας, έχει τη διάθεση να εκπαιδεύει τους υφιστάμενούς του σε νέες αρμοδιότητες και διαδικασίες ;"

| Πίνακας 10. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 4                      |     |         |         |      |                |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
|  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Έχει τη διάθεση να εκπαιδεύει τους υφιστάμενούς του σε νέες αρμοδιότητες και διαδικασίες | 164 | 1       | 9       | 6,52 | 2,290          |
| Valid N (listwise)   | 164 |         |         |      |                |

**Σχεδιάγραμμα 10.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 4 (Εκπαίδευση υφισταμένων) στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



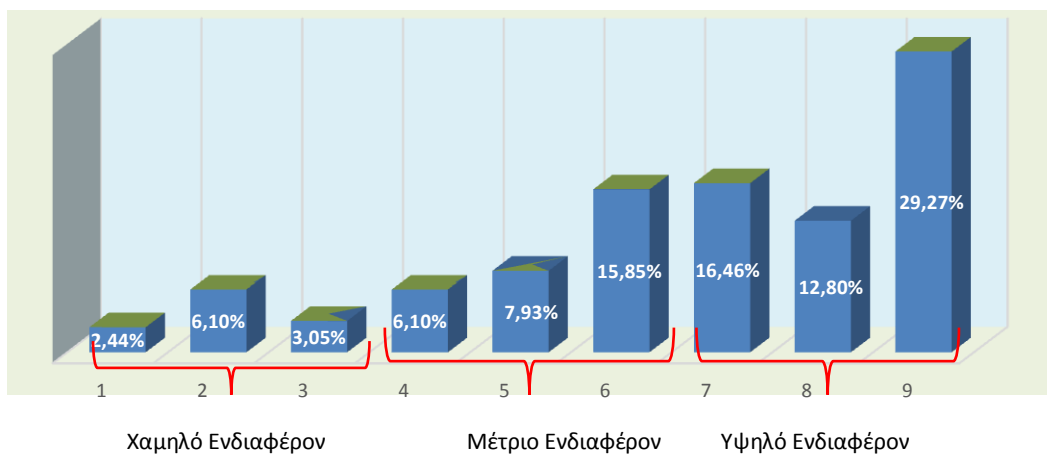
**Σχεδιάγραμμα 11 .** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για την εκπαίδευση των μελών τους (ερ.4) στο πλέγμα Blake&Mouton



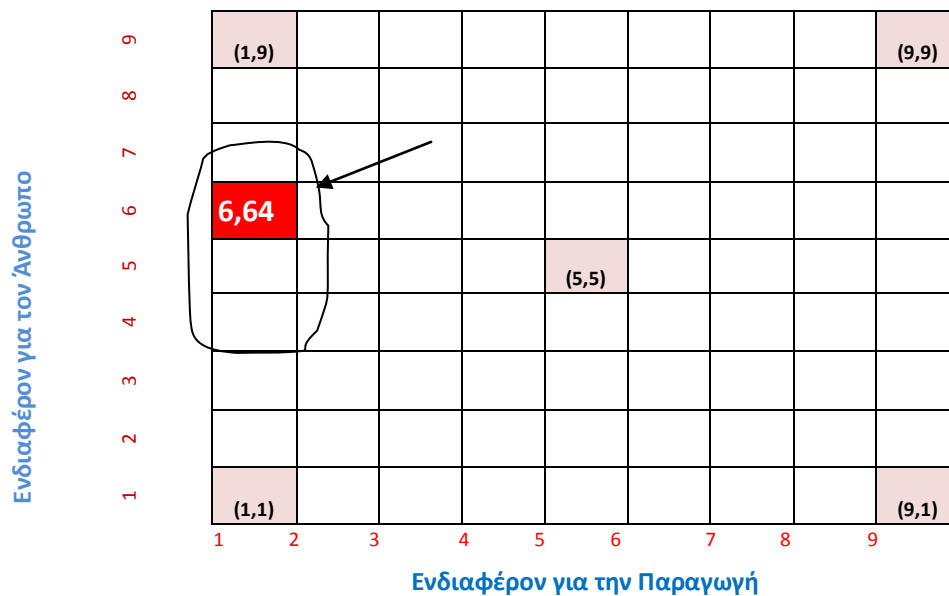
**Ερώτηση 6.** "Ο Προϊστάμενός σας, ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να είναι δημιουργικοί στη δουλειά τους ;"

| Πίνακας 11. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 6     |     |         |         |      |                |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
|   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να είναι δημιουργικοί στη δουλειά τους | 164 | 1       | 9       | 6,64 | 2,262          |
| Valid N (listwise)  | 164 |         |         |      |                |

**Σχεδιάγραμμα12.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 6 (Ενθάρρυνση-Δημιουργικότητα) στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



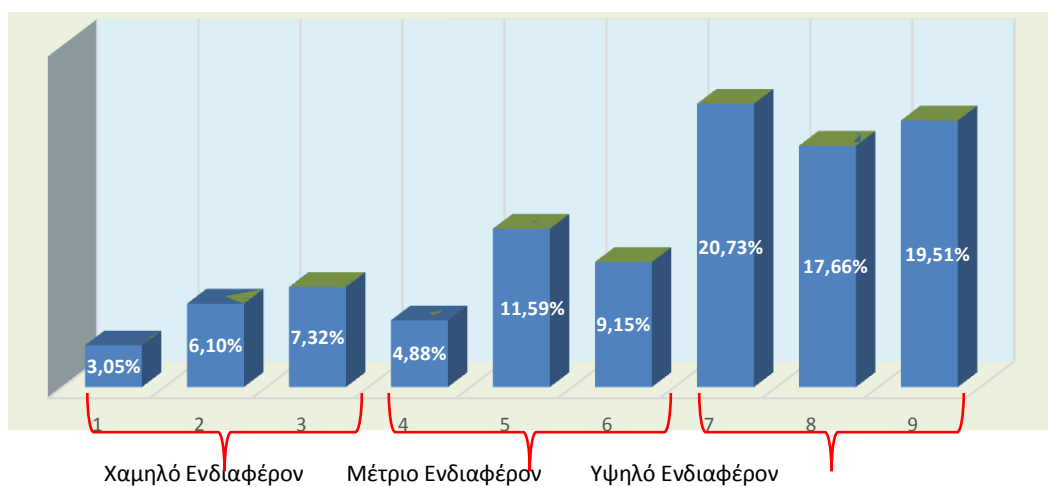
**Σχεδιάγραμμα 13.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων προς ενθάρρυνση-δημιουργικότητα μελών(ερ. 6) στο πλέγμα Blake&Mouton



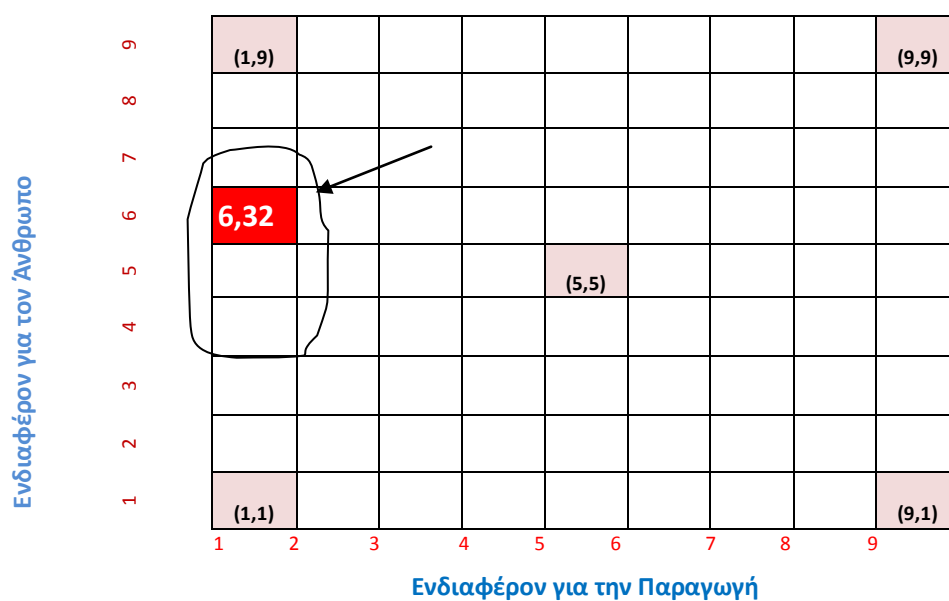
**Ερώτηση 9.** "Ο Προϊστάμενός σας αρέσει να διαβάζει άρθρα, βιβλία και περιοδικά σχετικά με την εκπαίδευση, την ηγεσία και την ψυχολογία, και μετά να κάνει πράξη αυτά που έχει διαβάσει"

| Πίνακας 12. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 9  |     |         |         |      |                |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
|  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Του αρέσει να διαβάζει άρθρα, βιβλία και περιοδικά σχετικά με την εκπαίδευση, την ηγεσία και την ψυχολογία, και μετά να κάνει πράξη αυτά που έχει διαβάσει | 164 | 1       | 9       | 6,32 | 2,304          |
| Valid N (listwise)   | 164 |         |         |      |                |

**Σχεδιάγραμμα 14.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 9 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



**Σχεδιάγραμμα 15.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για μελέτη-ενημέρωση από επιστημονικά άρθρα, περιοδικά, (ερ. 9) στο πλέγμα Blake&Mouton

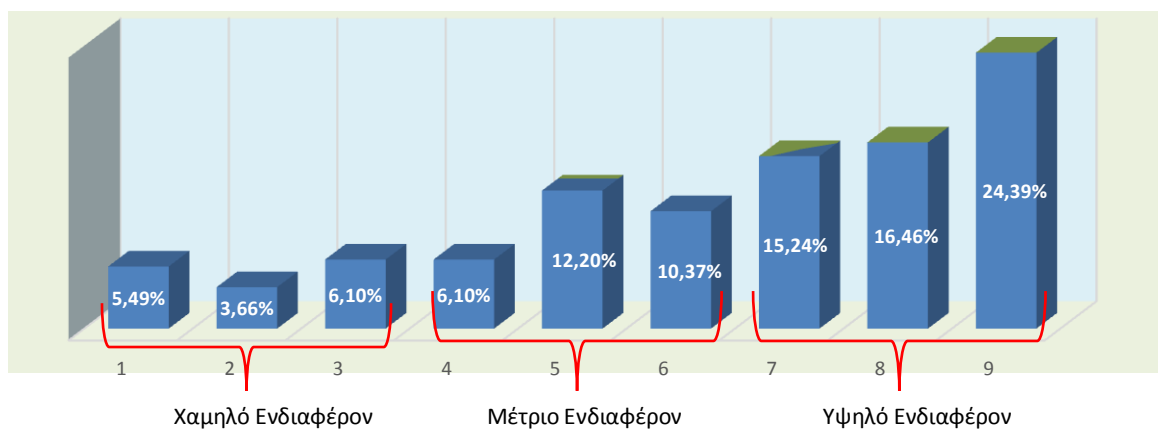


**Ερώτηση 10.** "Ο Προϊστάμενός σας, κατά την επίλυση των προβλημάτων που τυχόν προκύπτουν στο τμήμα ανησυχεί για την διαταραχή των σχέσεων μεταξύ των υφισταμένων του"

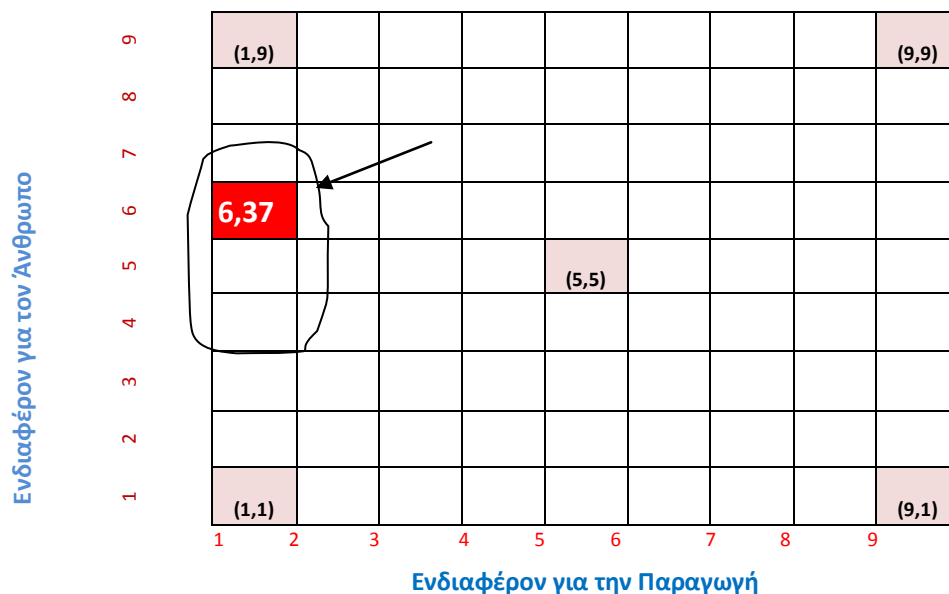
**Πίνακας 13.** Στατιστική χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 10

| Ερώτηση   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| Κατά την επίλυση των προβλημάτων που τυχόν προκύπτουν στο τμήμα ανησυχεί για την διαταραχή των σχέσεων μεταξύ των υφισταμένων του | 164 | 1       | 9       | 6,37 | 2,404          |
| Valid N (listwise)  | 164 |         |         |      |                |

**Σχεδιάγραμμα 16.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 10 (Αντιμέτωπιση προβλημάτων/ σχέσεις μελών), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



**Σχεδιάγραμμα 17.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων σχετικά με την διατάραξη των σχέσεων των υφισταμένων στη διάρκεια επίλυσης προβλημάτων (ερ. 9), στο πλέγμα Blake&Mouton

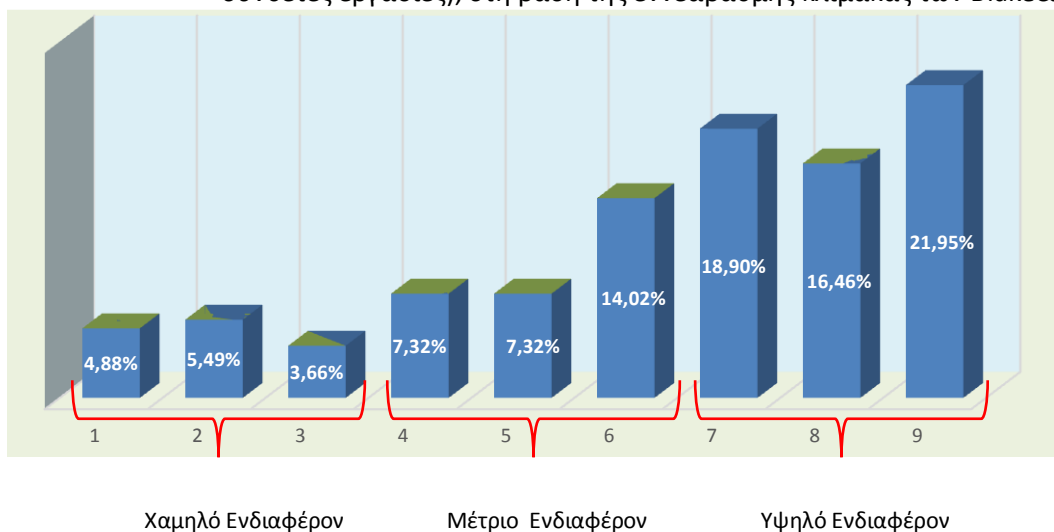


**Ερώτηση 12.** "Ο Προϊστάμενός σας, αρέσει να εξηγεί τις πολυπλοκότητες και τις λεπτομέρειες μιας σύνθετης εργασίας ή έργου στους υφιστάμενούς του"

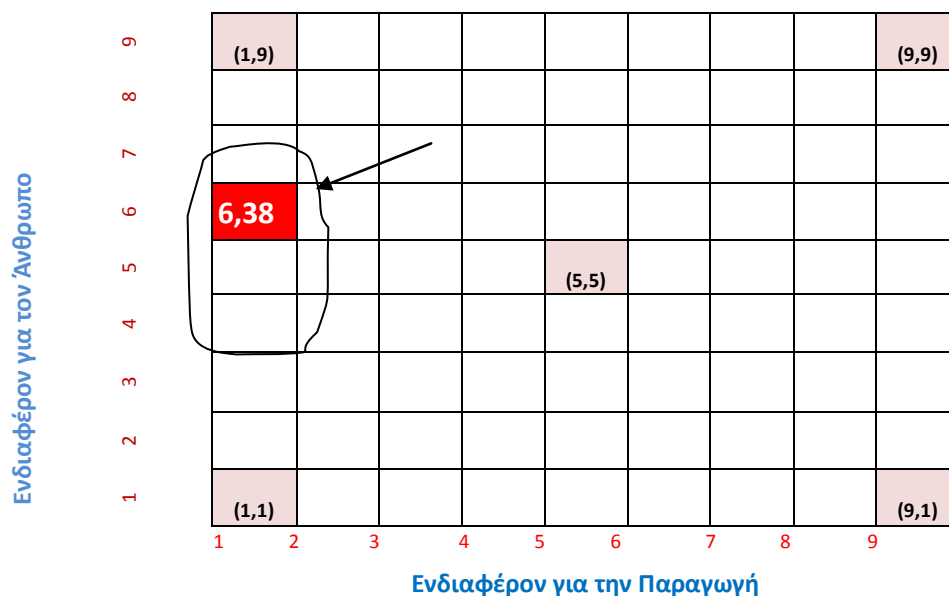
**Πίνακας 14.** Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 12

| Ερώτηση  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
| Αρέσει να εξηγεί τις πολυπλοκότητες και τις λεπτομέρειες μιας σύνθετης εργασίας ή έργου στους υφιστάμενούς του | 164 | 1       | 9       | 6,38 | 2,346          |
| Valid N (listwise)   | 164 |         |         |      |                |

**Σχεδιάγραμμα 18.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση (Ανάλυση λεπτομερειών- σύνθετες εργασίες), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



**Σχεδιάγραμμα 19.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για ανάλυση λεπτομερειών στο πλέγμα Blake&Mouton

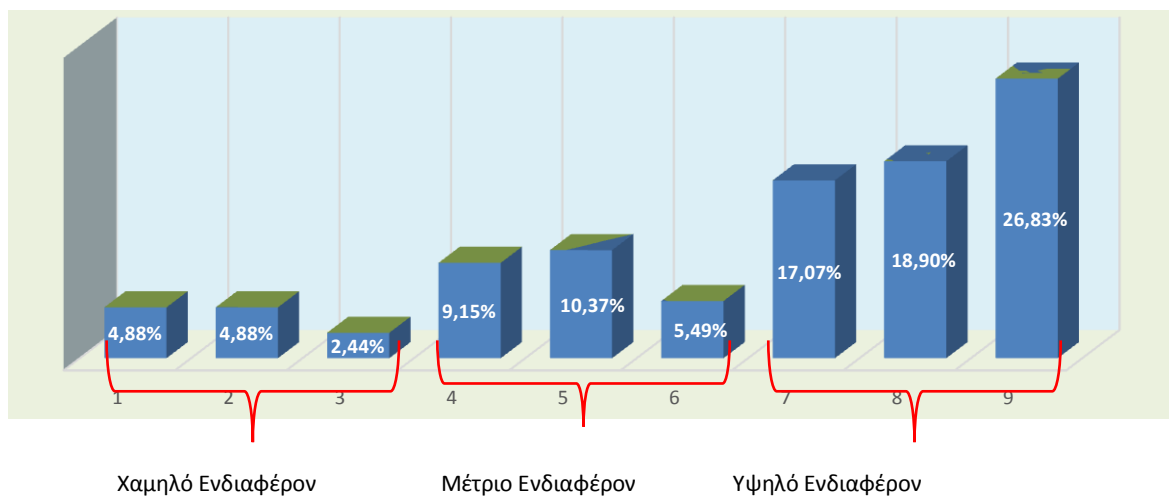


**Ερώτηση 14.** "Ο Προϊστάμενός σας, στόχος του είναι το χτίσιμο μιας δυνατής ομάδας εργασίας"

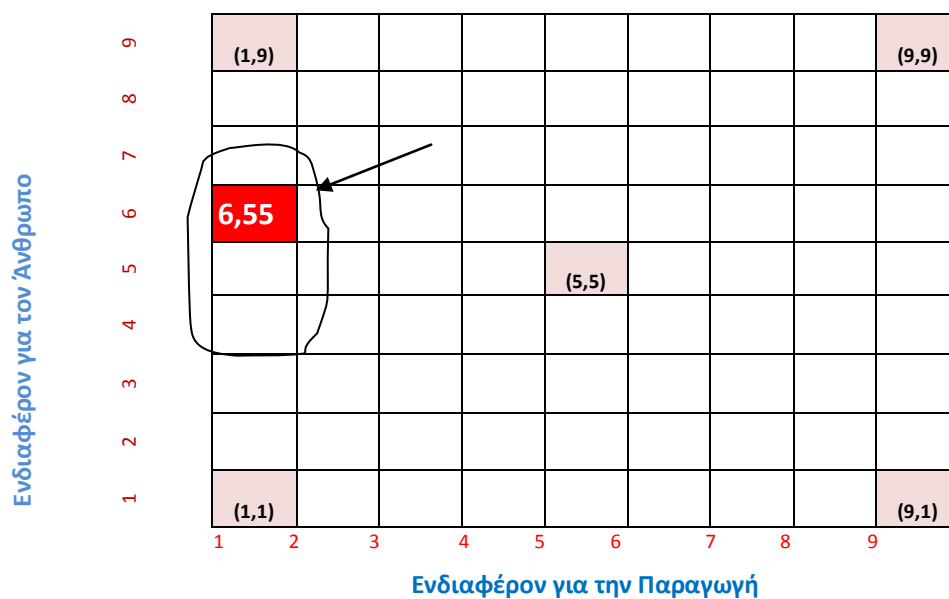
**Πίνακας 15.** Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 14

| Ερώτηση  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
| Στόχος του είναι το χτίσιμο μιας δυνατής ομάδας εργασίας | 164 | 1       | 9       | 6,55 | 2,400          |
| Valid N (listwise)                                       | 164 |         |         |      |                |

**Σχεδιάγραμμα 20.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 14 (Δημιουργία δυνατής ομάδας), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



**Σχεδιάγραμμα 21.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για δημιουργία δυνατής ομάδας στο πλέγμα Blake&Mouton

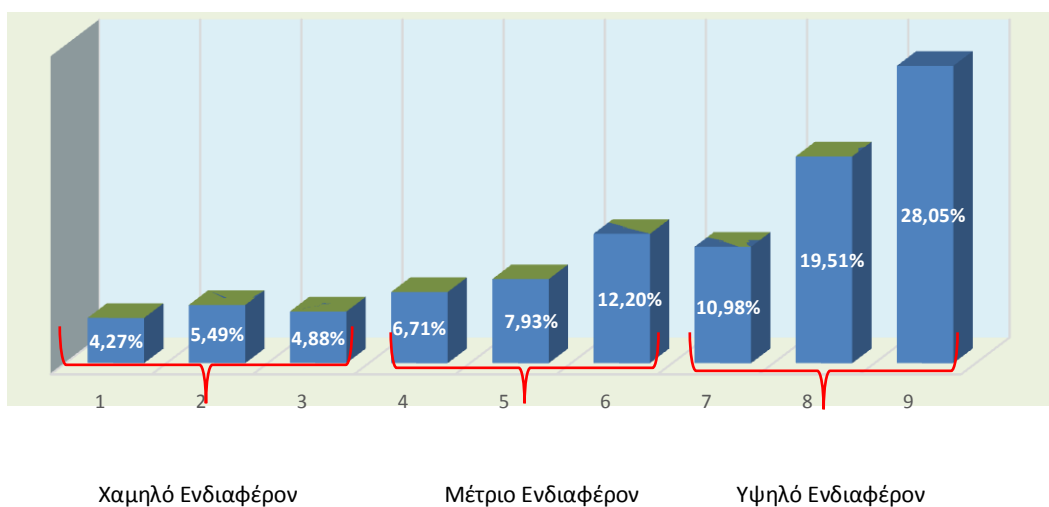




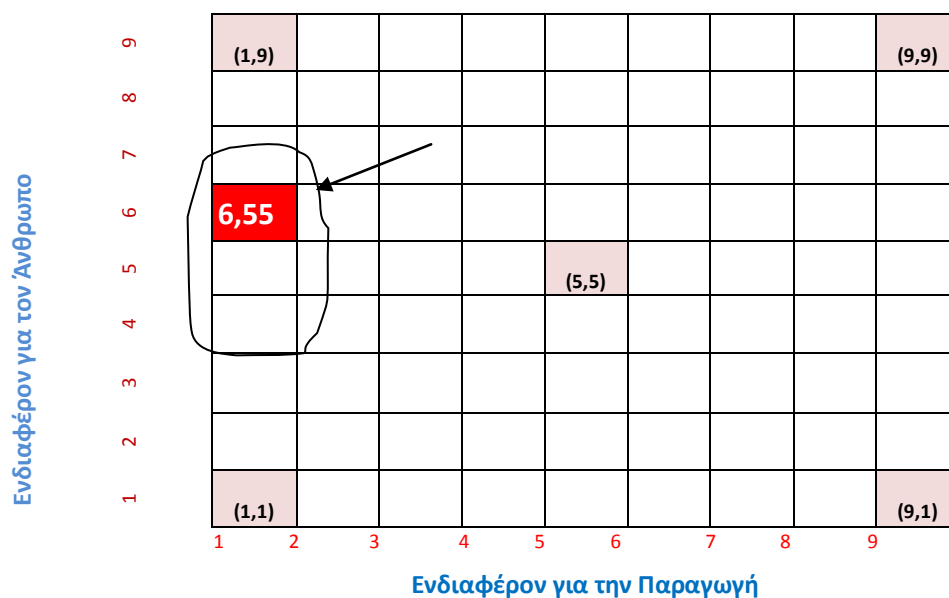
**Ερώτηση 16.** "Ο Προϊστάμενός σας, σέβεται τα όρια ευθυνών και υποχρεώσεων των άλλων"

| Πίνακας 16. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 16 |     |         |         |      |                |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
|  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Σέβεται τα όρια ευθυνών και υποχρεώσεων των άλλων                    | 164 | 1       | 9       | 6,55 | 2,425          |
| Valid N (listwise)   | 164 |         |         |      |                |

**Σχεδιάγραμμα 22.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση (Σεβασμός ευθυνών-υποχρεώσεων), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



**Σχεδιάγραμμα 23.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων προς σεβασμό ευθυνών-υποχρεώσεων των μελών στο πλέγμα Blake&Mouton

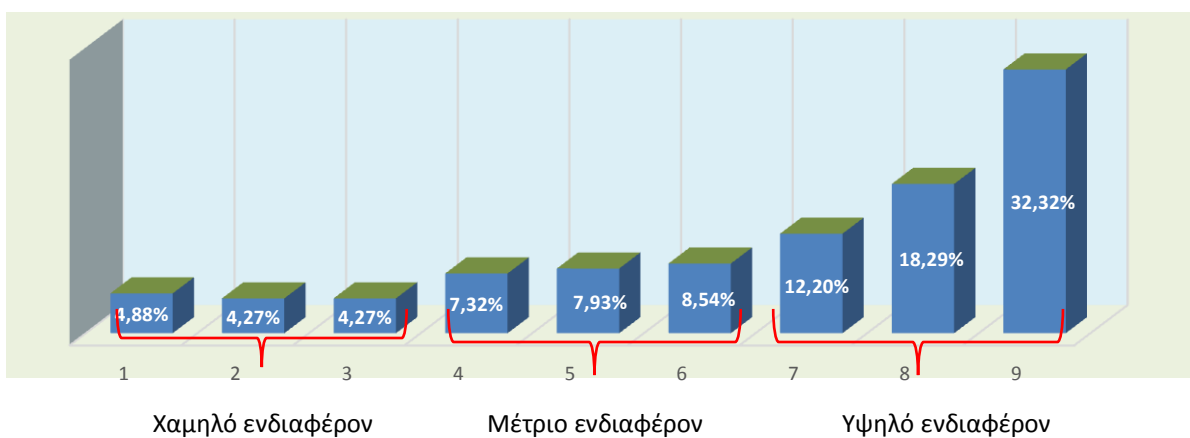


**Ερώτηση 17.** "Ο Προϊστάμενός σας, συμβουλεύει τους υφισταμένους του για τη βελτίωση της απόδοσης και της συμπεριφοράς τους"

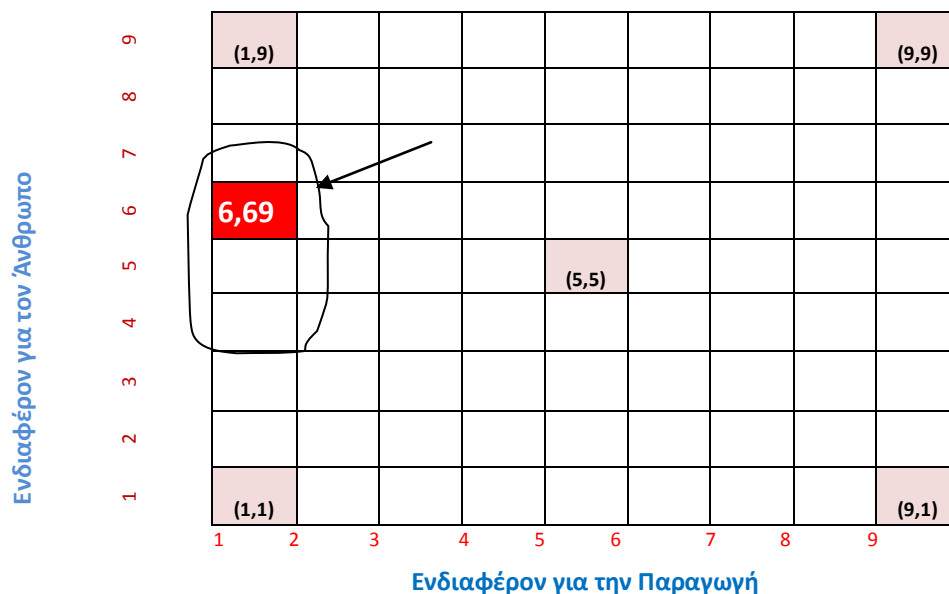
**Πίνακας 17.** Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 17

| Ερώτηση  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
| Συμβουλεύει τους υφισταμένους του για τη βελτίωση της απόδοσης και της συμπεριφοράς τους | 164 | 1       | 9       | 6,69 | 2,446          |
| Valid N (listwise)   | 164 |         |         |      |                |

**Σχεδιάγραμμα 24.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 17 (Συμβουλές απόδοσης-συμπεριφοράς), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



**Σχεδιάγραμμα 25.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων προς παροχή συμβουλών απόδοσης-συμπεριφοράς των μελών στο πλέγμα Blake&Mouton

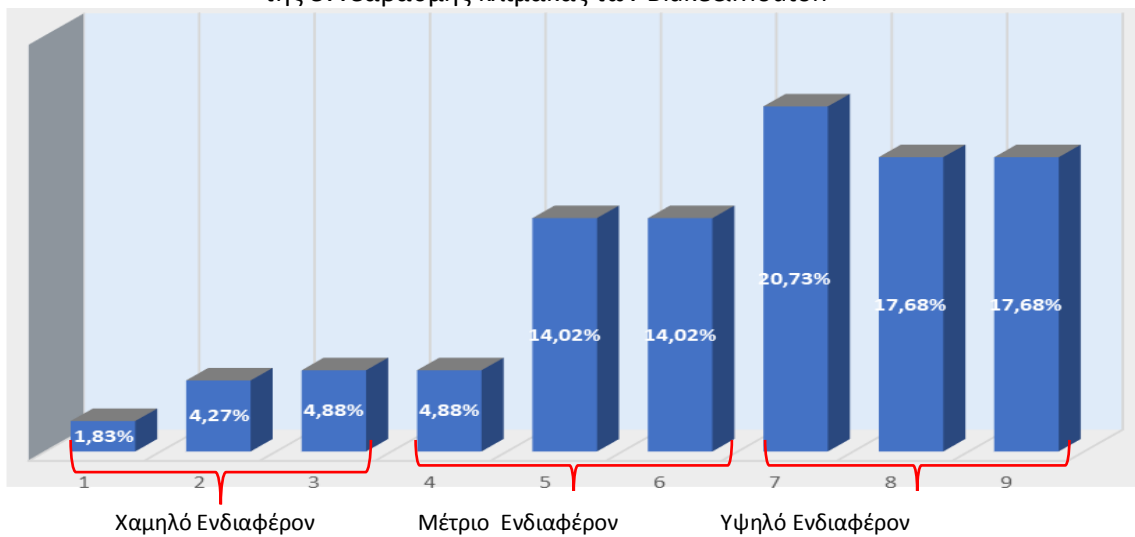


### 5.3.3 Αποτελέσματα αξιολόγησης των ερωτήσεων μέτρησης του ενδιαφέροντος για την "παραγωγή" με αριθμηση 2,3,5,7,8,11,13,15,18

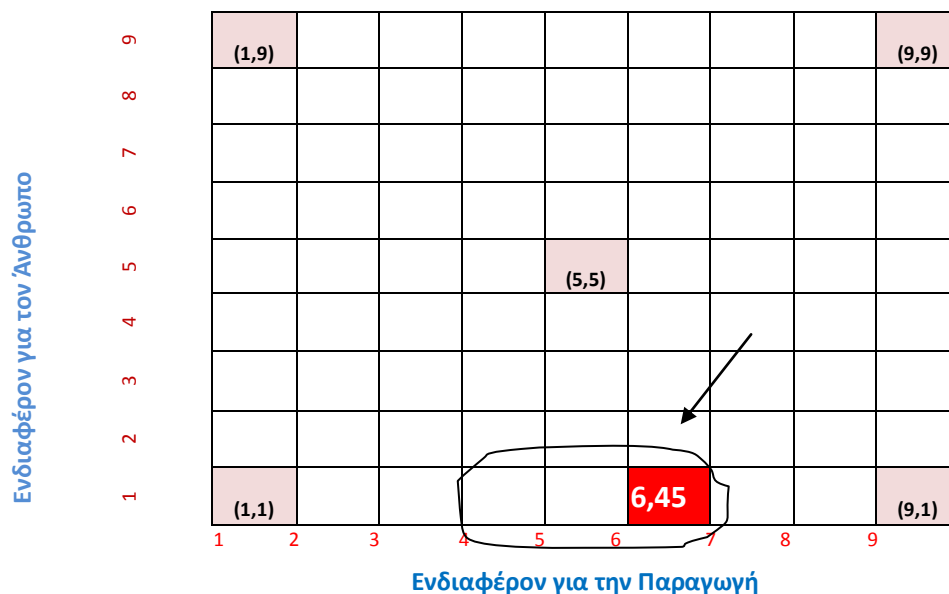
**Ερώτηση 2.** "Ο Προϊστάμενός σας θεωρεί ότι τίποτα δεν είναι πιο σημαντικό από την επίτευξη ενός στόχου ή εργασίας"

| Πίνακας18. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 2                |     |         |         |      |                |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| Ερώτηση   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Θεωρεί ότι τίποτα δεν είναι πιο σημαντικό από την επίτευξη ενός στόχου ή εργασίας | 164 | 1       | 9       | 6,45 | 2,061          |
| Valid N (listwise)  | 164 |         |         |      |                |

**Σχεδιάγραμμα 26.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 2 (Επίτευξη στόχου), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



**Σχεδιάγραμμα 27.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για την επίτευξη ενός στόχου ή έργου στο πλέγμα Blake&Mouton

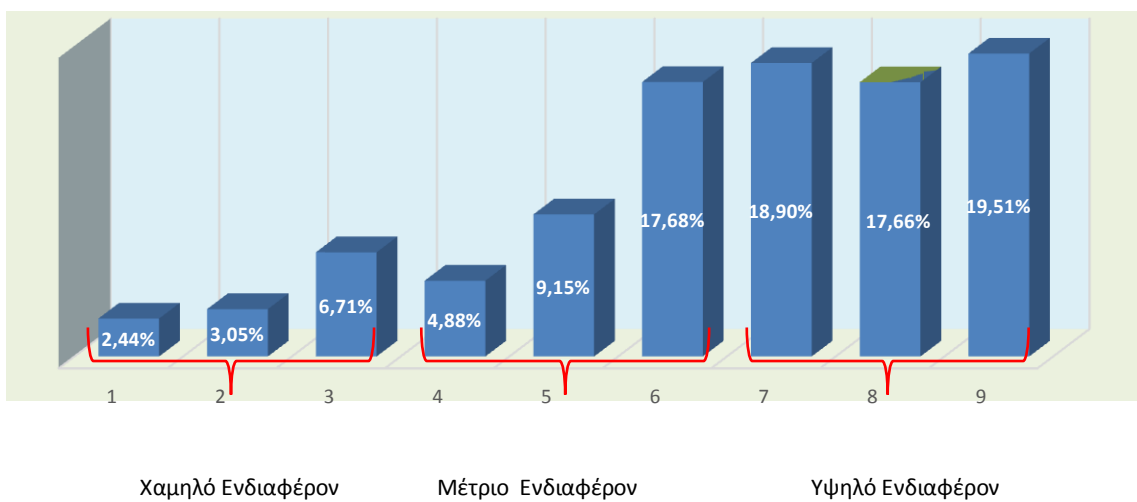


**Ερώτηση 3.** "Ο Προϊστάμενός σας, ελέγχει στενά τα χρονικά περιθώρια που έχει θέσει, ώστε να διασφαλίζει ότι μια εργασία ή έργο θα ολοκληρωθεί έγκαιρα"

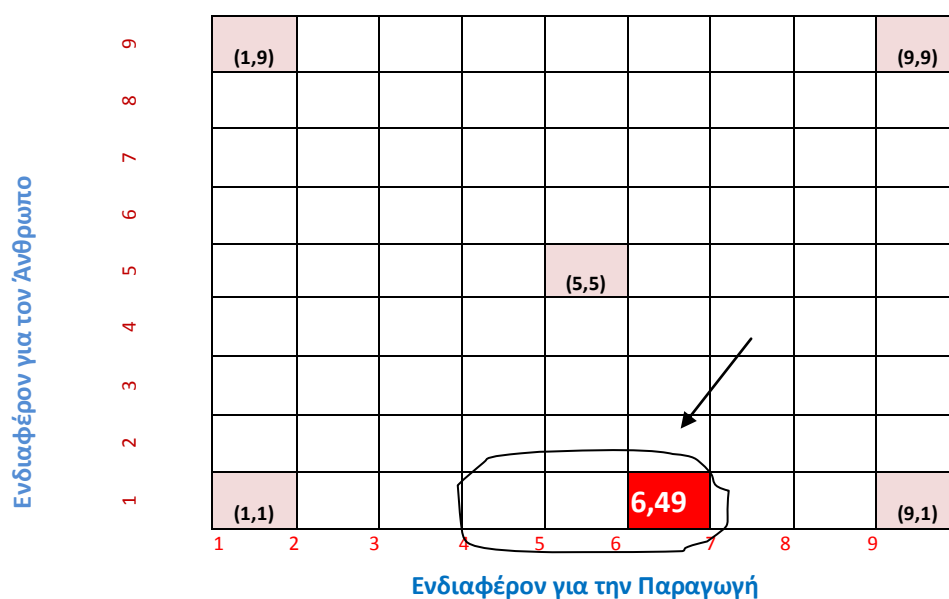
**Πίνακας 19.** Στατιστική χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 3

| Ερώτηση  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
| Ελέγχει στενά τα χρονικά περιθώρια που έχει θέσει, ώστε να διασφαλίζει ότι μια εργασία ή έργο θα ολοκληρωθεί έγκαιρα | 164 | 1       | 9       | 6,49 | 2,103          |
| Valid N (listwise)   | 164 |         |         |      |                |

**Σχεδιάγραμμα 28.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 3 (έλεγχος χρονοδιαγραμμάτων - έγκαιρη ολοκλήρωση έργων ), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



**Σχεδιάγραμμα 29.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για την επίτευξη ενός στόχου ή έργου στο πλέγμα Blake&Mouton

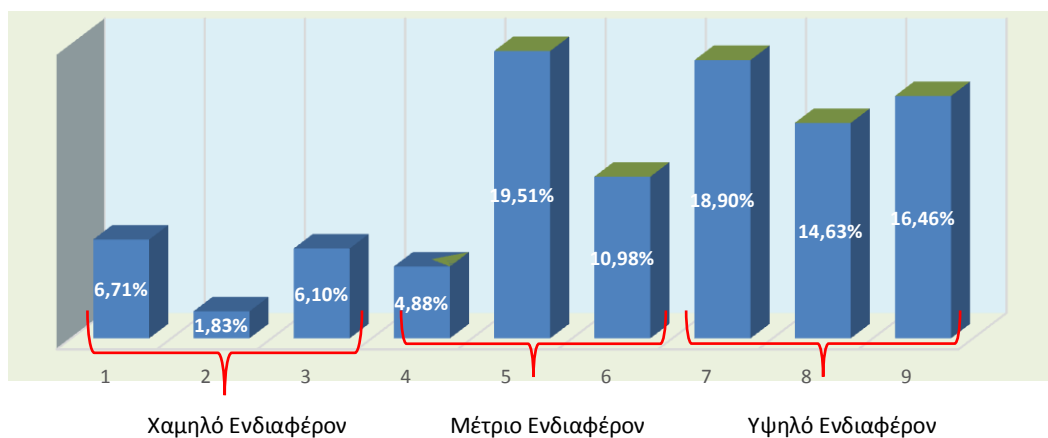


**Ερώτηση 5.** "Ο Προϊστάμενός σας, όσο πιο δύσκολη είναι η εργασία, τόσο περισσότερο του αρέσει"

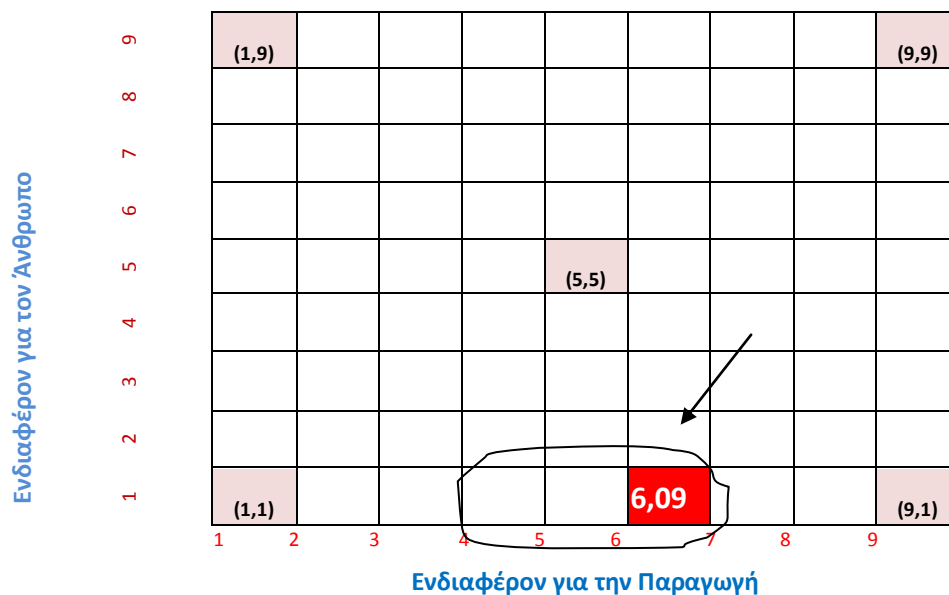
**Πίνακας 20.** Στατιστική χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 5

|  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
| Όσο πιο δύσκολη είναι η εργασία, τόσο περισσότερο του αρέσει | 164 | 1       | 9       | 6,09 | 2,278          |
| Valid N (listwise)   | 164 |         |         |      |                |

**Σχεδιάγραμμα 30.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 5 (προτίμηση για δύσκολη εργασία), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



**Σχεδιάγραμμα 31.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για την ανάληψη έργου υψηλής δυσκολίας στο πλέγμα Blake&Mouton

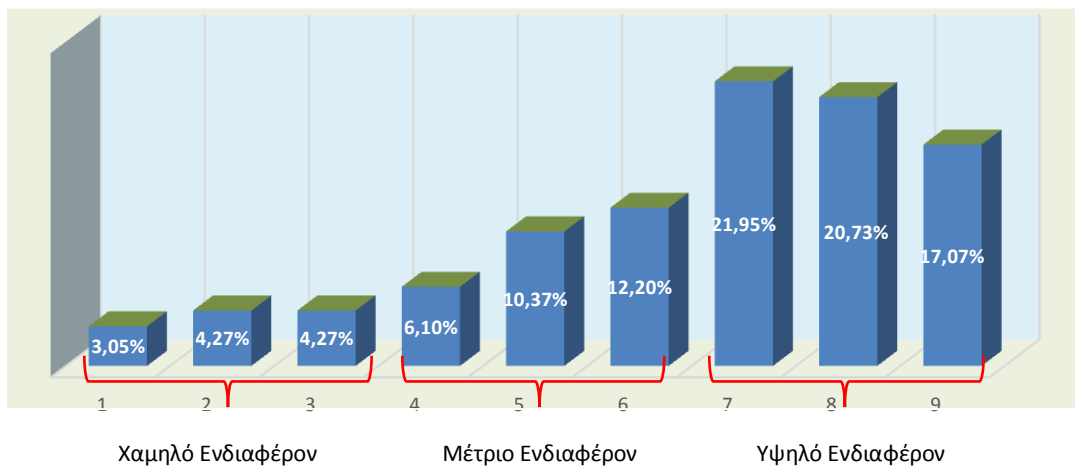


**Ερώτηση 7.** "Ο Προϊστάμενός σας, στη διάρκεια της υλοποίησης μιας σύνθετης εργασίας, ελέγχει την κάθε λεπτομέρεια"

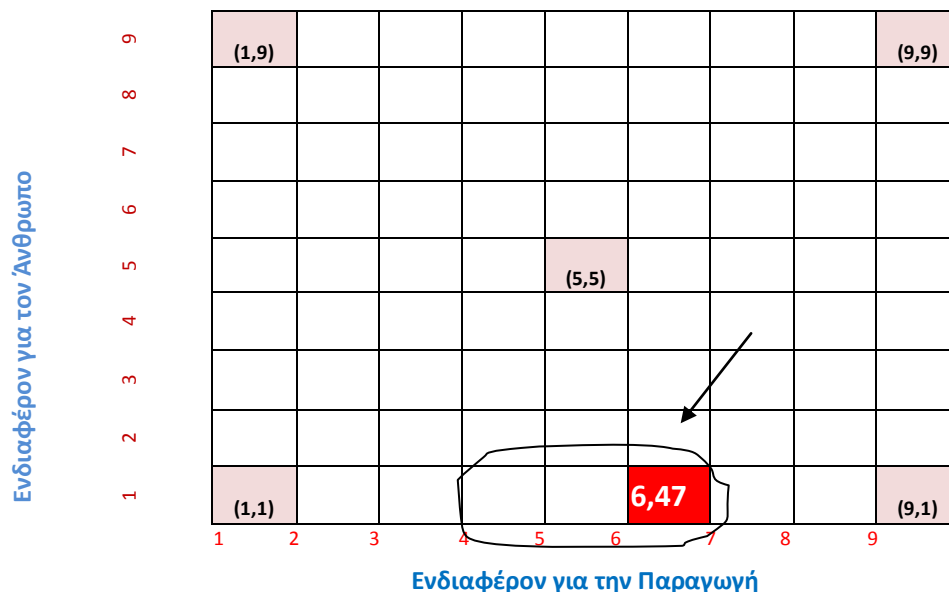
**Πίνακας 21.** Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 7

| Ερώτηση  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
| Στη διάρκεια της υλοποίησης μιας σύνθετης εργασίας, ελέγχει την κάθε λεπτομέρεια | 164 | 1       | 9       | 6,47 | 2,138          |
| Valid N (listwise)   | 164 |         |         |      |                |

**Σχεδιάγραμμα 32.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 7 (λεπτομερής έλεγχος σύνθετων εργασιών), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



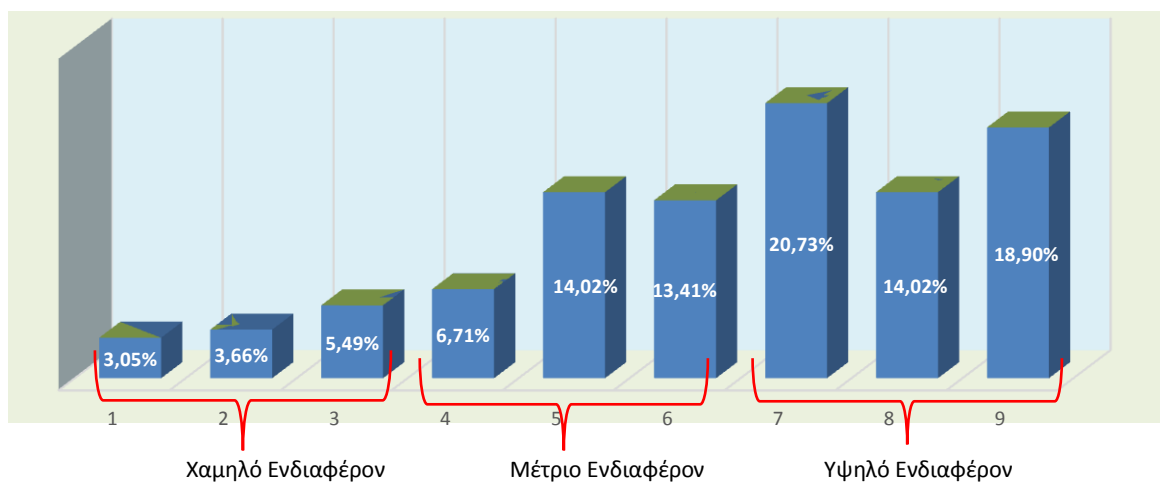
**Σχεδιάγραμμα 33.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊσταμένων για λεπτομερή έλεγχο υλοποίησης σύνθετων εργασιών στο πλέγμα Blake&Mouton



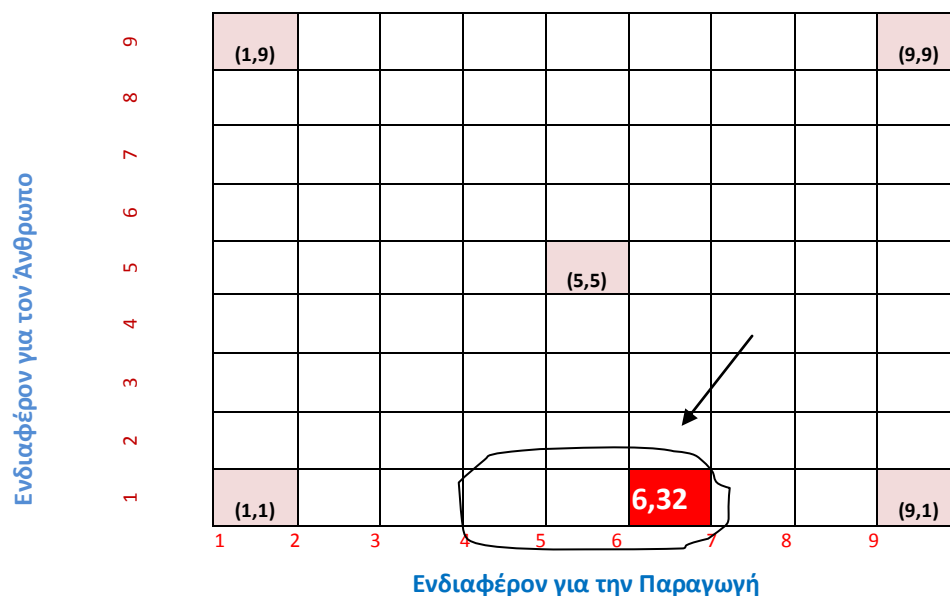
**Ερώτηση 8.** Ο Προϊστάμενός σας, μπορεί ταυτόχρονα να εκτελεί πολλές πολύπλοκες εργασίες

| Πίνακας 22. Στατιστική χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 8 |     |         |         |      |                |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| Ερώτηση   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Μπορεί ταυτόχρονα να εκτελεί πολλές πολύπλοκες εργασίες             | 164 | 1       | 9       | 6,32 | 2,156          |
| Valid N (listwise)  | 164 |         |         |      |                |

**Σχεδιάγραμμα 34.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 8 (ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης πολύπλοκων εργασιών), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



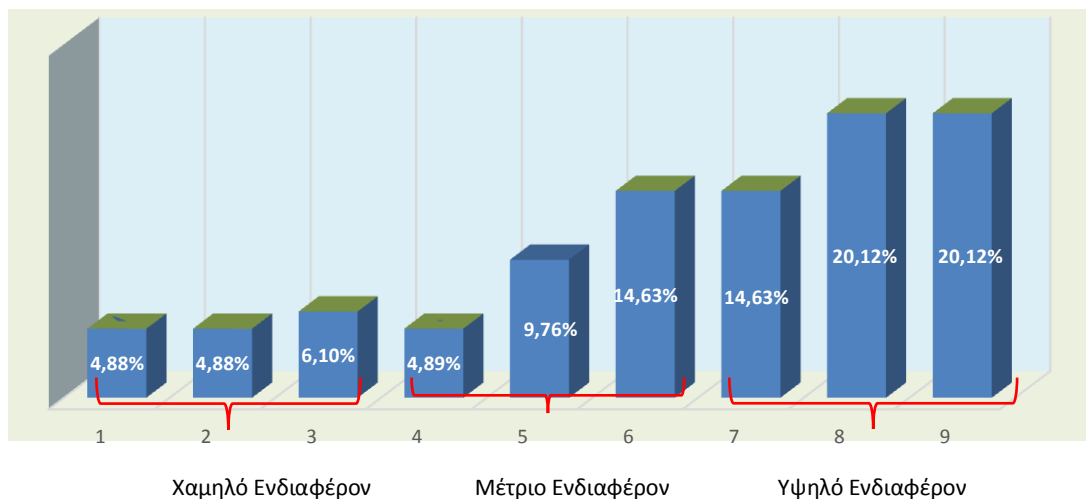
**Σχεδιάγραμμα 35.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης της ικανότητας των προϊστάμενων για την ταυτόχρονη εκτέλεση πολύπλοκων εργασιών στο πλέγμα Blake&Mouton



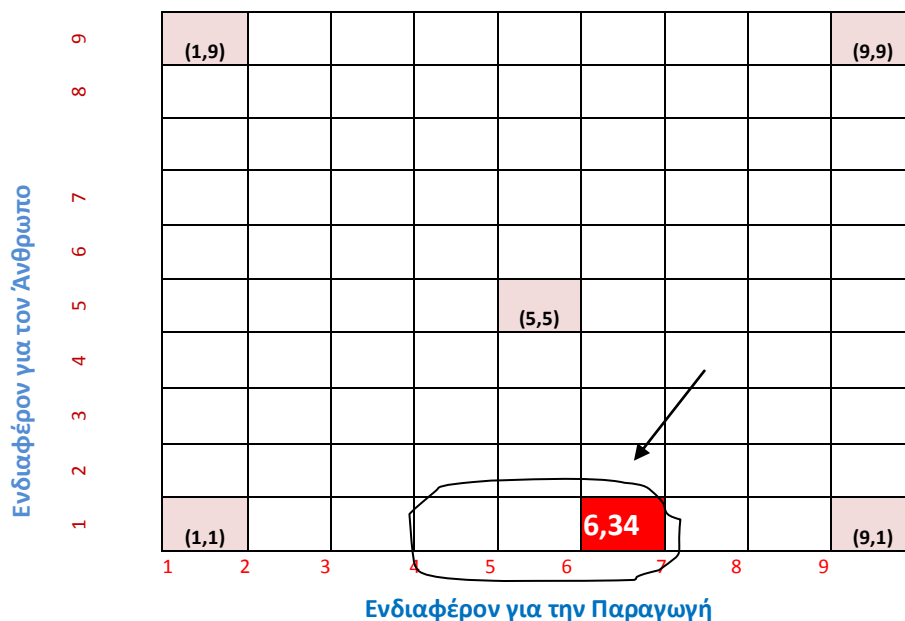
**Ερώτηση 11.** "Ο Προϊστάμενός σας, διαχειρίζεται αποτελεσματικά το χρόνο του"

| Ερώτηση                                    | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
| Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον χρόνο του | 164 | 1       | 9       | 6,34 | 2,351          |
| Valid N (listwise)                         | 164 |         |         |      |                |

**Σχεδιάγραμμα 36.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 11 (αποτελεσματική διαχείριση χρόνου), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



**Σχεδιάγραμμα 37.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου τους στο πλέγμα Blake & Mouton



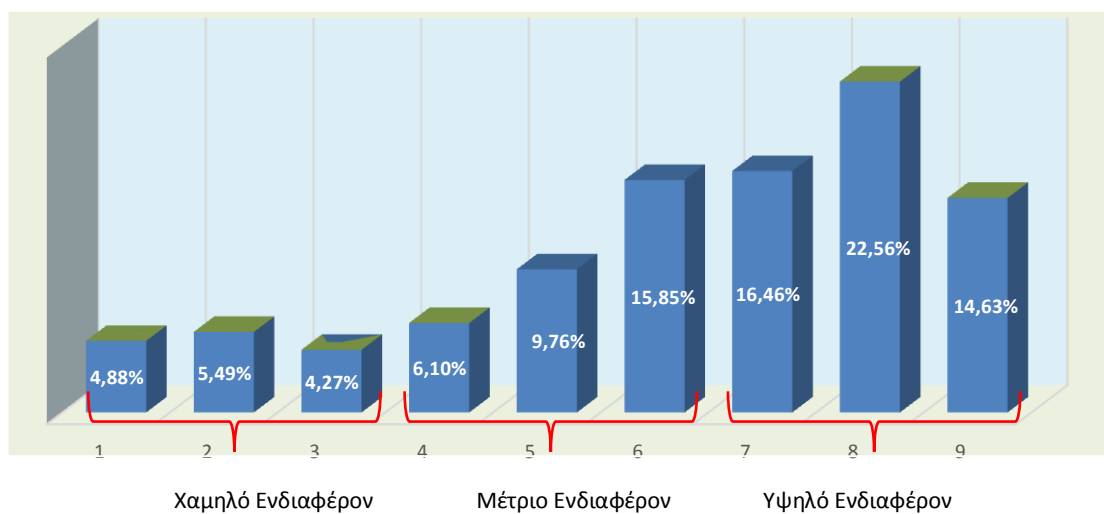


**Ερώτηση 13.** "Ο Προϊστάμενός σας, κατανέμει και αναθέτει σε μικρές ομάδες εργασίας σύνθετα και πολύπλοκα έργα"

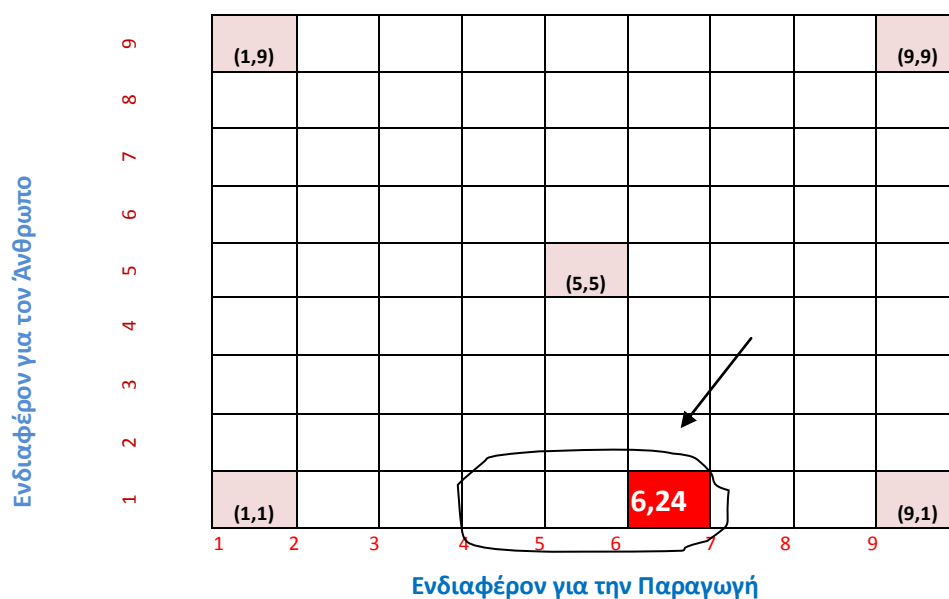
**Πίνακας 24.** Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 13

| Ερώτηση   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| Κατανέμει και αναθέτει σε μικρές ομάδες εργασίας σύνθετα και πολύπλοκα έργα | 164 | 1       | 9       | 6,24 | 2,276          |
| Valid N (listwise)  | 164 |         |         |      |                |

**Σχεδιάγραμμα 38.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 13 (Κατανομή και ανάθεση σε μικρές ομάδες εργασίας σύνθετων και πολύπλοκων έργων), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



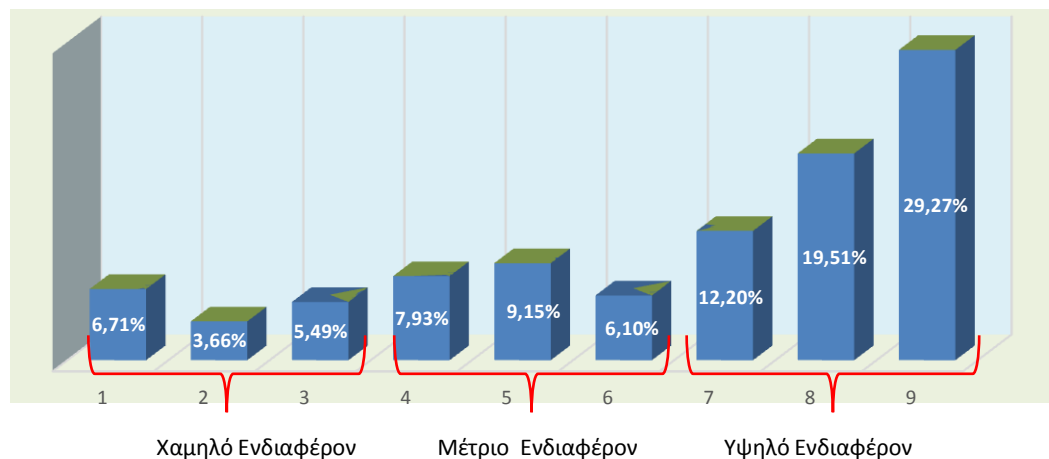
**Σχεδιάγραμμα 39.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων να κατανέμουν και να αναθέτουν μεγάλα έργα σε μικρές ομάδες εργασίας στο πλέγμα Blake&Mouton



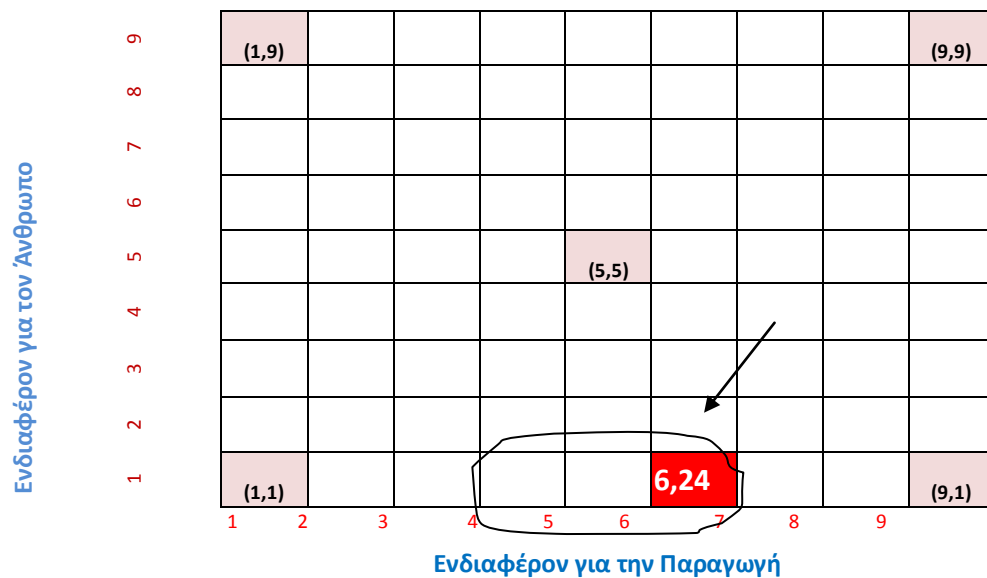
**Ερώτηση 15.** Ο Προϊστάμενός σας, χαίρεται να αναλύει προβλήματα

| Πίνακας 25. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 15    |     |         |         |      |                |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| Ερώτηση   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Αναλύει τα προβλήματα που εμφανίζονται στο τμήμα σας και βρίσκει λύσεις | 164 | 1       | 9       | 6,49 | 2,549          |
| Valid N (listwise)  | 164 |         |         |      |                |

**Σχεδιάγραμμα 40.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση (διάθεση για ανάλυση προβλημάτων), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



**Σχεδιάγραμμα 41.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων να αναλύουν προβλήματα στο πλέγμα Blake&Mouton

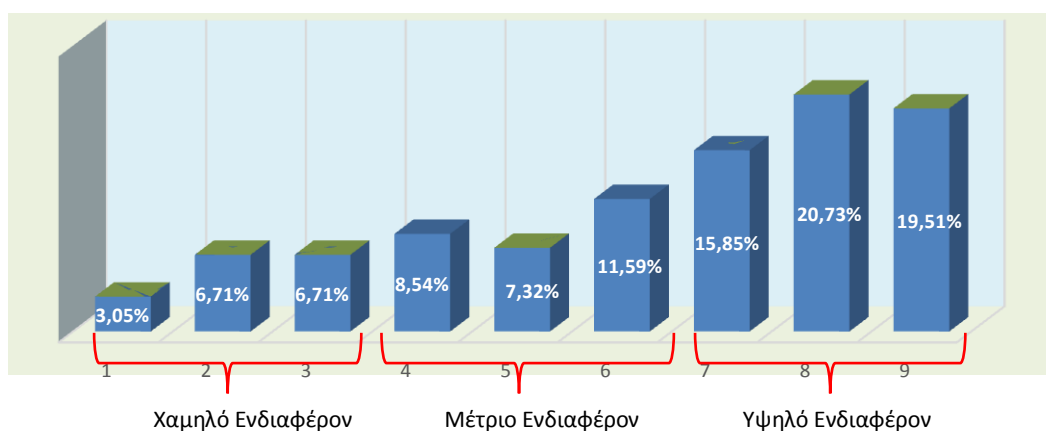


**Ερώτηση 18.** "Ο Προϊστάμενός σας, επιδιώκει μέσα από την συνεχή εκπαίδευση και την παρακολούθηση συνεδρίων να εφαρμόζει τις νέες διαδικασίες που έχει μάθει"

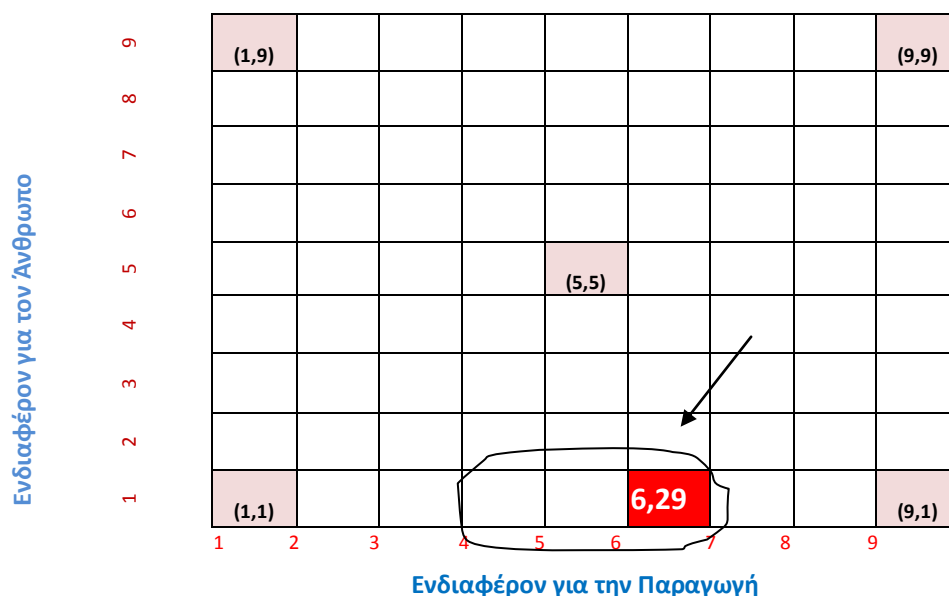
**Πίνακας 26.** Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 18

| Ερώτηση   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| Επιδιώκει μέσα από την συνεχή εκπαίδευση και την παρακολούθηση συνεδρίων να εφαρμόζει τις νέες διαδικασίες που έχει μάθει | 164 | 1       | 9       | 6,29 | 2,355          |
| Valid N (listwise)  | 164 |         |         |      |                |

**Σχεδιάγραμμα 42.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 18 (Συνεχής εκπαίδευση και εφαρμογή των νέων διαδικασιών), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



**Σχεδιάγραμμα 43.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για εφαρμογή νέων διαδικασιών μετά από επιμόρφωση στο πλέγμα Blake&Mouton



### 5.3.4 Σύνθετη απεικόνιση των αποτελεσμάτων στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton

Στο υποκεφ.5.3.2επιχειρήθηκε η απεικόνιση των αποτελεσμάτων της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στους νοσηλευτές της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας, στην προσπάθεια να "μετρηθεί" το ενδιαφέρον των προϊστάμενων τους για τον "άνθρωπο", με τη διαδικασία της ετερο-αξιολόγησης, βασιζόμενοι στη μέθοδο των Blake&Mouton για την αξιολόγηση της ηγετικής φυσιογνωμίας των διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης. Αντίστοιχα, στην ίδια λογική, στο υποκεφ. 5.3.3 επιχειρήθηκε η απεικόνιση των αποτελεσμάτων της έρευνας για το ενδιαφέρον των προϊστάμενων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας για την "παραγωγή".

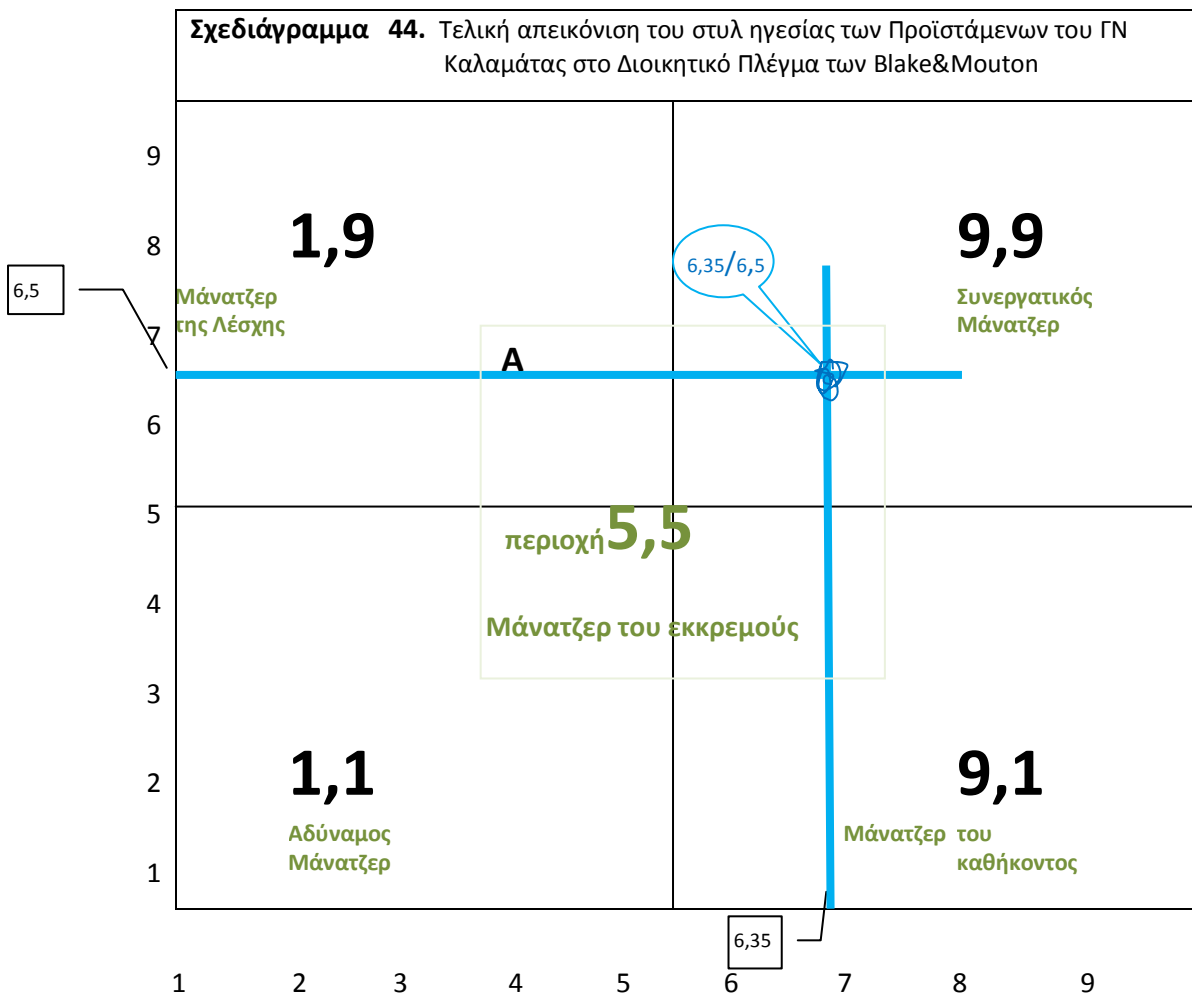
| <b>Πίνακας 27.</b> Συγκεντρωτικά αποτελέσματα μέσης τιμής απαντήσεων "ενδιαφέρον για την παραγωγή" και "ενδιαφέρον για τον άνθρωπο" |                  |                                   |                  |
|---|------------------|-----------------------------------|------------------|
| <b>ενδιαφέρον για την παραγωγή</b>  | <b>Μέση τιμή</b> | <b>ενδιαφέρον για τον άνθρωπο</b> | <b>Μέση τιμή</b> |
| ερώτηση #2  | 6,45             | ερώτηση # 1                       | 6,49             |
| #3  | 6,49             | #4                                | 6,52             |
| #5  | 6,09             | #6                                | 6,64             |
| #7  | 6,47             | #9                                | 6,32             |
| #8  | 6,32             | #10                               | 6,37             |
| #11   | 6,34             | #12                               | 6,38             |
| #13   | 6,24             | #14                               | 6,55             |
| #15   | 6,49             | #16                               | 6,55             |
| #18   | 6,29             | #17                               | 6,69             |
| <b>Μέση τιμή</b>  | <b>6,35</b>      |                                   | <b>6,5</b>       |

Vision Council (βλέπε 5.1 ).

Στο παρών υποκεφάλαιο 5.3.4 θα επιχειρηθεί η ταυτόχρονη απεικόνιση του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων του ΓΝ Καλαμάτας τόσο για την "παραγωγή" όσο και για τον "άνθρωπο", χρησιμοποιώντας το Managerial Grid (Διοικητικό Πλέγμα), των Blake&Moutonκαι την μέθοδο αξιολόγησης της ομάδας Creative Property of The

Έτσι, η μέση τιμή (με βαθμολόγηση 1-9) στις απαντήσεις των εννέα ερωτήσεων που απευθύνθηκαν στους νοσηλευτές του ΓΝ Καλαμάτας σχετικά με το ενδιαφέρον των προϊσταμένων τους για την "παραγωγή" αξιολογείτε στην τιμή 6,35, ενώ το "ενδιαφέρον για τον άνθρωπο" αξιολογείτε στην τιμή 6,5. Στη συνέχεια οι παραπάνω δύο μέσες τιμές αποτυπώνονται στο Διοικητικό Πλέγμα (Managerial Grid) των Blake&Mouton (βλέπε σχεδ. 44). Το σημείο **A** αποτελεί το σημείο τομής των δύο μέσων τιμών, ήτοι (6,35) την μέση τιμή σχετικά με το ενδιαφέρον για την "παραγωγή" και (6,5) την μέση τιμή σχετικά με το ενδιαφέρον των Προϊστάμενων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας για τον άνθρωπο. Παράλληλα το σημείο A προσδιορίζει και το αντίστοιχο επικρατούν στυλ ηγεσίας στα κατώτερα διοικητικά στελέχη της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας. όπως έχει και προηγούμενα επισημανθεί (υποκ. 5.2) το Διοικητικό Πλέγμα διαχωρίζεται σε πέντε

περιοχές ηγετικής συμπεριφοράς (περιοχή 1,1 περιοχή 1,9 περιοχή 9,1 περιοχή 9,9 και περιοχή 5,5), που κάθε μια απ' αυτές εκφράζει ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας που ουσιαστικά καθορίζει τον αντίστοιχο τύπο ηγέτη/μάνατζερ/προϊσταμένου. Στη περίπτωση της παρούσας έρευνας η **θέση Α** (6,35/6,5) βρίσκεται στην ευρύτερη περιοχή 5,5 και ο



τύπος του ηγέτη που εμφορείται από τη λογική (5,5) ορίζεται:

- ως ηγέτης/μάνατζερ εκκρεμούς ή
- ως ηγέτης/μάνατζερ συμβιβασμών ή
- ως Organization Man Management ή
- ως ηγέτης/μάνατζερ του Πειστικού στυλ ηγεσίας

Έχοντας πλέον ως δεδομένο το μέσο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν τα κατώτερα στελέχη της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας (περιοχή 5,5), που προέκυψε μέσα από τη διαδικασία της ετερο-αξιολόγησης (οι νοσηλευτές/υφιστάμενοι αξιολόγησαν το ηγετικό προφίλ των Προϊσταμένων τους) και με τη βοήθεια της υπάρχουσας βιβλιογραφίας θα επιχειρηθεί σύντομος προσδιορισμός των ηγετικών χαρακτηριστικών των Προϊσταμένων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας. Στο σημείο αυτό να επισημανθεί ότι η

αξιολόγηση των ηγετικών χαρακτηριστικών, σύμφωνα με τους Blake&Mouton(1991) πρέπει να πραγματοποιείται σε έξι επίπεδα ήτοι: επικοινωνία, κατευθύνσεις, διαχείριση λαθών, διαχείριση παραπόνων, διαχείριση εχθρικών συναισθημάτων και αξιολόγηση απόδοσης.

Σε γενικότερη εικόνα όπως επισημαίνουν οι Blake&Mouton (1991), η κάθε "θέση" στυλ ηγεσίας στην ευρύτερη περιοχή 5,5 του Διοικητικού πλέγματος προσδιορίζει ένα στυλ ηγεσίας "... με ασφαλή προσανατολισμό ως αποτέλεσμα συνδυασμού μετρίου ενδιαφέροντος για την "παραγωγή" και μετρίου ενδιαφέροντος για τον "άνθρωπο".

Συνεπώς η **θέση Α (6,35/6,5)** ως εύρημα της προηγούμενης έρευνας, προσδιορίζει τη γενικότερη εικόνα του ηγετικού προφίλ των Προϊσταμένων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας που είναι προφίλ **"ασφαλούς προσανατολισμού" με μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την "παραγωγή" όσο και τον "άνθρωπο"**. Είναι μια προσέγγιση "ισορροπίας" δυνατοτήτων, δηλαδή το ενδιαφέρον δεν θα φθάσει σε επίπεδο 9 του Πλέγματος αλλά δεν θα καταντήσει ούτε σε επίπεδο 1. Όπως σημειώνεται είναι μια μέση απάντηση στο ηθικό δίλλημα των διοικητικών στελεχών μεταξύ της "ευθύνης" και της "υπακοής", δηλαδή να σχοινοβατούν στη λήψη διοικητικών αποφάσεων μεταξύ του τι "πιστεύω" ως διοικητικό στέλεχος και του τι "προβλέπει" το σύστημα. Και η απάντηση του "ασφαλούς προσανατολισμού" είναι "... η αφοσίωση στην οργάνωση προηγείται των αρχών μου ... έτσι σε περίπτωση αποτυχίας η ευθύνη δεν είναι δική μου αλλά δική τους".

**Πάντως, στη βάση των παραπάνω ευρημάτων η Νοσηλευτική Υπηρεσία του ΓΝ Καλαμάτας στελεχώνεται με διοικητικά στελέχη κατώτερου επιπέδου (Προϊσταμένους) με ηγετικό προφίλ "ασφαλούς προσανατολισμού" που λειτουργούν ως μάνατζερ "εκκρεμούς/συμβιβασμών".**

#### **5.4 Προσδιορισμός των ηγετικών χαρακτηριστικών των Προϊσταμένων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας**

Στη συνέχεια, για την κατανόηση των επιμέρους ποιοτικών χαρακτηριστικών των "Προϊσταμένων", η γενικότερη θέση του "ασφαλούς προσανατολισμού" του ηγετικού προφίλ των Προϊσταμένων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας θα ερμηνευτεί/επεξηγηθεί αναλυτικότερα στη βάση των έξι επιπέδων/κριτηρίων των Blake&Mouton, ήτοι: επικοινωνία, κατευθύνσεις, διαχείριση λαθών, διαχείριση παραπόνων, διαχείριση εχθρικών συναισθημάτων και αξιολόγηση απόδοσης.

**Επικοινωνία.** Ο Προϊστάμενος/νοσηλευτής του ΓΝ Καλαμάτας τύπου Α(6,35/6,5) μάλλον θεωρεί την επικοινωνία είτε προς τα πάνω (ανωτέρους) είτε προς τα κάτω (υφιστάμενους

νοσηλευτές) ως διαδικασία εξισορρόπησης. Μάλλον, όπως σημειώνεται αυτός ο τύπος ηγέτη θέλει να λειτουργεί ως "ενδιάμεσος" στη σχέση αυτή. Επιπλέον ως ισορροπιστής χρησιμοποιεί παράλληλα τόσο την τυπική όσο και την άτυπη επικοινωνία με στόχο τον "ασφαλή προσανατολισμό" της ομάδας που ηγείται. Ο ασφαλής προσανατολισμός όπως προελέχθη πρέπει να διασφαλίζει αφενός την υλοποίηση των εντολών του συστήματος, ενώ παράλληλα ο ίδιος θα πρέπει να διασφαλίζει συνθήκες ισορροπίας στα μέλη της ομάδας του (ηθικό, αισθήματα, ενδιαφέροντα κ.ά.). Όπως σημειώνουν οι Blake&Mouton ο τύπος αυτός προϊστάμενου για την επίτευξη των επικοινωνιακών του στόχων αναλόγως, χρησιμοποιεί είτε επίσημα (τυπικά) κανάλια επικοινωνίας (σημειώματα, τυπικές συναντήσεις, γραπτές εντολές κ.ά.) είτε ανεπίσημα (άτυπα) κανάλια επικοινωνία (φήμες, παράπονα, διαρροές). Σε πολλές περιπτώσεις μέσα από την επικοινωνία προσπαθεί να συμβιβάσει διαφαινόμενες διαφωνίες χρησιμοποιώντας την είδηση με ασάφεια ή αλλοιωμένα χαρακτηριστικά (π.χ. δεν μεταφέρει την είδηση με το ίδιο λεξιλόγιο ή με την ίδια ένταση εκφοράς λόγου κ.ά.). Στόχος της επικοινωνίας των Προϊστάμενων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας φαίνεται να είναι η πρόβλεψη των δυσκολιών (σε επίπεδο παραγωγής και ανθρώπων) ώστε να τις αποφεύγουν.

**Κατευθύνσεις.** Ο Προϊστάμενος/νοσηλευτής του ΓΝ Καλαμάτας τύπου A(6,35/6,5) χρησιμοποιεί τις "κατευθυντήριες γραμμές" σε μια λογική διασφάλισης του "ασφαλούς προσανατολισμού" της ομάδας του. Οι κατευθύνσεις που δίνονται έχουν συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά, έτσι ώστε να μην διαταράσσεται ο ασφαλής προσανατολισμός της ομάδας, όπως :

- οι κατευθύνσεις είναι μάλλον γενικού τύπου
- οι κατευθύνσεις δίνονται όχι ως εντολή αλλά ως δοκιμή για βελτίωση
- σχεδιαστικά οι κατευθυντήριες γραμμές οριοθετούνται μέχρι εκεί που η νέα κατάσταση γίνεται αποδεκτή από τον εργαζόμενο
- η υπαναχώρηση και η επαναδιαπραγμάτευση συνυπάρχουν στις κατευθυντήριες γραμμές στην περίπτωση που διαταράσσουν τις ισορροπίες της ομάδας

Γενικά φαίνεται ότι για τον Προϊστάμενο/νοσηλευτή του ΓΝ Καλαμάτας τύπου A(6,35/6,5) οι κατευθύνσεις δεν λειτουργούν στη λογική των εντολών αλλά στη λογική της διαπραγμάτευσης με τα μέλη της ομάδας του, έτσι ώστε να αισθάνονται ελεύθερα να επιλέγουν, αλλά και ταυτόχρονα σε μια οποιαδήποτε περίπτωση αποτυχίας να μην επιβαρύνεται η θέση του προϊστάμενου (Blake&Mouton 1991).

**Διαχείριση λαθών.** Ο Προϊστάμενος/νοσηλευτής του ΓΝ Καλαμάτας τύπου A(6,35/6,5), σύμφωνα με τους Blake&Mouton(1991) θεωρεί το λάθος ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα λανθασμένων ενεργειών του εργαζόμενου, που όμως δεν τις προκαλεί θελημένα ο εργαζόμενος. Οι συνθήκες εργασίας (πίεση, άγχος, περιορισμένος διαθέσιμος χρόνος) ή η έλλειψη γνώσεων από μέρους του εργαζόμενου φαίνεται να αποτελούν τις βασικές αιτίες εμφάνισης λάθους στη διάρκεια της εργασίας. Ο Προϊστάμενος του τύπου "ασφαλούς προσανατολισμού" που αντανακλά το ηγετικό προφίλ των Προϊστάμενων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας (6,35/6,5) χρησιμοποιεί δύο βασικά εργαλεία για την αντιμετώπιση των λαθών που προκαλούν οι υφιστάμενοί του νοσηλευτές στο ΓΝ Καλαμάτας :

- ο **την πρόληψη** που επιτυγχάνεται διαμορφώνοντας ένα κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον όπου ο ρυθμός εργασίας είναι αποδεκτός από τον υφιστάμενο νοσηλευτή και παράλληλα τηρούνται κατά το δυνατόν τα προβλεπόμενα από τους κανονισμούς και τις γραφειοκρατικές εντολές, ενώ στη περίπτωση της ανεπαρκούς εκπαίδευσης οι υφιστάμενοι ενθαρρύνονται για συμπληρωματική εκπαίδευση/επιμόρφωση
- ο και **την διόρθωση**, στη λογική ότι ο νοσηλευτής δεν κάνει σκόπιμα λάθη και όταν συμβεί στεναχωρείται, συνεπώς ο υφιστάμενος δεν τιμωρείται αλλά διορθώνεται. Έτσι, σε πρώτη φάση ο Προϊστάμενος/νοσηλευτής ως μάνατζερ" εκκρεμούς/συμβιβασμών" υποδεικνύει τα λάθη στον υφιστάμενό του, τόσο ώστε να μην αισθάνεται πίεση και σε δεύτερη φάση τον προτρέπει να ακολουθεί τις οδηγίες των κανονισμών ως μια ασφαλή οδό αποφυγής των λαθών

**Διαχείριση παραπόνων.** Σύμφωνα με τους Blake&Mouton(1991) ο ηγέτης του "ασφαλούς προσανατολισμού", με προφίλ "εκκρεμούς/συμβιβασμών" θεωρεί τα παράπονα ως τοξικά εργασιακά απόβλητα που έχουν αρνητική επίδραση στην παραγωγικότητα και στο προφίλ του ίδιου του μάνατζερ/ηγέτη και συνεπώς η διαχείριση των παραπόνων είναι βασική υποχρέωση του ηγέτη. Ως εργαλείο για τη διαχείριση των παραπόνων είναι οι "ανοιχτές πόρτες" και η συζήτηση. Η συζήτηση με τον υφιστάμενο μπορεί να έχει χαρακτήρα διαπραγμάτευσης ή παζαριού (σου δίνω κάτι - μου δίνεις κάτι) ή η απαξίωση του παράπονου στη λογική "... άστο να περάσει, υπάρχουν σημαντικότερα προβλήματα".

Στη βάση των παραπάνω οι Προϊστάμενοι της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας υιοθετώντας μάνατζμεντ "ασφαλούς προσανατολισμού", με ηγετικό προφίλ "εκκρεμούς/συμβιβασμών" (6,35/6,5) διαχειρίζονται τα παράπονα ως αναγκαιότητα για να



προστατέψουν την αποδοτικότητα του Τμήματός τους αλλά και την προσωπική τους φήμη. Είναι ανοιχτοί στη συζήτηση, με απώτερο στόχο είτε την απάλειψη του παραπόνου, είτε τον περιορισμό των επιπτώσεων είτε την απαξίωση της βαρύτητας του παραπόνου. Απώτερος στόχος των Προϊστάμενων νοσηλευτών του ΓΝ Καλαμάτας είναι μέσα από το χειρισμό των εντάσεων να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα κρίσης στο Τμήμα που προΐστανται.

**Διαχείριση εχθρικών αισθημάτων.** Ο ηγέτης τύπου "ασφαλούς προσανατολισμού" με προφίλ "εκκρεμούς/συμβιβασμών", σύμφωνα με τους Blake&Mouton (1991), θεωρεί ότι η εμφάνιση εχθρικών συναισθημάτων μεταξύ του Προϊστάμενου και των υφισταμένων προκαλούν και στις δύο πλευρές άγχος και συναισθηματική πίεση, που συνήθως οδηγούν στην αντιπαλότητα και ίσως στη σύγκρουση, δηλαδή στην απόλυτη αιτία ανατροπής των αναγκαίων συνθηκών σταθερότητας στο τμήμα που ηγούνται. Συνεπώς η διαχείριση των εχθρικών συναισθημάτων, όπως και στην περίπτωση των παραπόνων είναι αναγκαία ευθύνη του Προϊστάμενου/ηγέτη. Η διαχείρισή τους είναι ανάλογη του βαθμού εχθρότητας που εκφράζεται. Έτσι, σε πρώτη εικόνα ο ηγέτης επιχειρεί η διαχείριση να είναι επιφανειακή, στρέφοντας το ενδιαφέρον της συζήτησης σε ζητήματα λειτουργικά που είναι ευκολότερο διαχειρίσιμα, στην προσπάθεια να αποφορτίσει τον υφιστάμενό του. Μπορεί να διαχειριστεί την κατάσταση αποφεύγοντας να εκφράσει τα προσωπικά συναισθήματά του για τον υφιστάμενο, αφού διαφορετικά η συζήτηση μπορεί να οδηγήσει στη ρήξη. Σε ακραίες περιπτώσεις ο ηγέτης δεν αντιδρά άμεσα, αφήνει το χρόνο να λειτουργήσει ευεργετικά και στην συνέχεια επικοινωνεί με τον υφιστάμενό του στη λογική της προσαρμογής ή του συμβιβασμού.

**Αξιολόγηση απόδοσης.** Η αξιολόγηση της απόδοσης από μέρους του Προϊστάμενου/Ηγέτη, σύμφωνα με τους Blake&Mouton(1991)σχετίζεται με τη διαχείριση και διόρθωση των λανθασμένων ενεργειών που προκάλεσε ο υφιστάμενος στη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και είχαν ως αποτέλεσμα την μη επίτευξη των στόχων.

Στην περίπτωσή μας, δηλαδή των Προϊστάμενων/ηγέτων των νοσηλευτικών Τμημάτων του ΓΝ Καλαμάτας, που σύμφωνα με τις μετρήσεις (6.35/6,5) κατά μ.ό. το νοσοκομείο διαθέτει Προϊστάμενους με χαρακτηριστικά ηγέτη "ασφαλούς προσανατολισμού" με προφίλ "εκκρεμούς/συμβιβασμών", η αξιολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων είναι μια διαδικασία συμβιβασμού, όπου όπως σημειώνουν οι Blake&Mouton (1991) η αξιολόγηση της απόδοσης λειτουργεί ως "τεχνική σάντουιτς" όπου, "... το "λίγο καλό"

ανακατεύεται με "λίγο κακό" συν λίγα βήματα βελτίωσης ώστε η όλη διαδικασία να είναι λίγο-πολύ αποδεκτή από τον υφιστάμενο ...".

Στα πλαίσια αυτής της λογικής συμβιβασμού, το ΓΝ Καλαμάτας φαίνεται να διαθέτει Προϊστάμενους στα νοσηλευτικά του Τμήματα όπου την αξιολόγηση της απόδοσης των υφιστάμενων την προχωρούν μέχρι εκεί που η σχέση τους με τους υφιστάμενους δεν θα πολωθεί και η εικόνα τους ως Προϊστάμενων δεν θα αμαυρωθεί από διαφωνίες και ανταγωνισμούς. Στη λογική αυτή οι Προϊστάμενοι του νοσοκομείου Καλαμάτας ποτέ δεν θα λειτουργήσουν ως κριτές των υφιστάμενων τους. Θα χρησιμοποιήσουν έμμεσους τρόπους/τεχνικές ώστε οι υφιστάμενοι από μόνοι τους α παραδεχτούν τα λάθη τους και να προχωρήσουν σε βελτιωτικές κινήσεις σχετικά με την απόδοσή τους. Σύμφωνα με τους Blake & Mouton (1991), στις τεχνικές αυτές περιλαμβάνονται :

- συζήτηση μέσα από την οποία ο Προϊστάμενος παρακινεί τον υφιστάμενο σε διαδικασία αυτοκριτικής και αναγνώρισης λανθασμένων ενεργειών
- συζήτηση μέσω αναψηλάφησης του παρελθόντος, όπου έγιναν οι λανθασμένες ενέργειες, ώστε ο υφιστάμενος να οδηγηθεί αβίαστα σε αυτοκριτική

Μάλιστα όπως σημειώνεται στις συζητήσεις με τους υφιστάμενους χρησιμοποιείται η τεχνική "σάντουιτς" όπου ο Προϊστάμενος φροντίζει ένα αρνητικό της αξιολόγησης να περιβάλλεται από δύο θετικές αξιολογήσεις, έτσι ώστε ο αρνητικός σχολιασμός να "εξουδετερωθεί" από τα δύο θετικά.

## Κεφ. 6 Συζήτηση - Συμπεράσματα

Στα πλαίσια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας με τίτλο "**Το Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton ως εργαλείο αξιολόγησης του ηγετικού προφίλ διοικητικών στελεχών. Η περίπτωση της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας**" επιχειρήθηκε να προσδιορισθεί το **ηγετικό προφίλ** των κατώτερων διοικητικών στελεχών (Προϊστάμενων) της νοσηλευτικής υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας, αναγκαία προϋπόθεση για τη διοίκηση του νοσοκομείου, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της τόσο σε επίπεδο παραγωγής νοσηλευτικών υπηρεσιών, όσο και διαχείρισης του προσωπικού και ικανότητας αντιμετώπισης των επιμέρους αρνητικών εργασιακών συνθηκών, που χαρακτηρίζουν το ΓΝ Καλαμάτας.

Το ζήτημα της Ηγεσίας-Ηγέτη φαίνεται να απασχολεί τον άνθρωπο από αρχαιοτάτων χρόνων, αφού θεωρούνταν αναγκαίο συστατικό για την καθοδήγηση και διαχείριση των κοινωνικών ομάδων (οικογένεια, πόλη-κράτος, κεφ.1). Στην τρέχουσα εννοιολογική προσέγγιση των όρων, η ηγεσία αναγνωρίζεται ως διαδικασία δυναμική, που στοχεύει στον επηρεασμό στάσεων και συμπεριφορών ανθρώπων και αποβλέπει στην επίτευξη στόχων, ενώ ο ηγέτης είναι μια προσωπικότητα με ιδιαίτερα εσωτερικά και εξωτερικά χαρίσματα, διαδραστικός, άμεσα συνδεδεμένος με την στόχευση, που αναζητά αλλαγή, που καθορίζει εξελίξεις ατενίζοντας το μέλλον (βλέπε κεφ.1).

Παράλληλα, στη σύγχρονη Διοικητική Επιστήμη τα ζητήματα της Ηγεσίας και του Ηγέτη φαίνεται να συνδέονται άμεσα με τα ζητήματα του Μάνατζμεντ των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Σε εννοιολογικό επίπεδο οι όροι ηγεσία - μάνατζμεντ και ηγέτης - μάνατζερ δεν είναι όροι ταυτόσημοι αλλά διαφορετικοί και αλληλοσυμπληρούμενοι (βλέπε κεφ.2). Η σύγχρονη προσέγγιση του ζητήματος "ηγεσία" φαίνεται να είναι περισσότερο ζήτημα ικανότητας διαχείρισης ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών και όχι ζήτημα τεχνοκρατικών ικανοτήτων του μάνατζερ/ηγέτη. Έτσι, ο κάθε μάνατζερ δεν εξυπακούεται ότι είναι και ηγέτης, αλλά για τη σύγχρονη διοικητική επιστήμη επιθυμητό είναι ο μάνατζερ να διαθέτει χαρακτηριστικά ηγέτη, αφού έτσι βελτιώνεται η αποτελεσματικότητά του στη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων.

Επιμέρους θεωρητικές προσεγγίσεις (Likert, Vroom-Yetton, Lewin) επισημαίνουν ότι ο ηγέτης εκτός των προσωπικών εξαιρετικών χαρακτηριστικών, θα πρέπει να διαθέτει :

- **ικανότητα προσαρμοστικότητας** στις όποιες μεταβολές του εργασιακού περιβάλλοντος του οργανισμού που ηγείται

- **ικανότητα να διακρίνει και να αξιολογεί** τα προσωπικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας που ηγείται
- **ικανότητα επιλογής του κατάλληλου τύπου ηγεσίας** ως συνέχεια της αξιολόγησης των προσωπικών και εργασιακών χαρακτηριστικών των μελών της ομάδας που ηγείται

Οι παραπάνω ικανότητες δίνουν τη δυνατότητα στον ηγέτη/μάνατζερ να επιλέγει το κατάλληλο μοντέλο (στυλ) ηγεσίας, στη βάση μιας σειράς παραμέτρων όπως, τις εργασιακές συμπεριφορές και τα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας (McGregor, Likert, Vroom-Yetton, Lewin), τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού που ασκείται ηγεσία (Likert), τις προσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και της δύναμης της θέσης που κατέχει ο ηγέτης (Fielder).

Πάντως, σύμφωνα με τους Likert και Lewin το συμμετοχικό ή δημοκρατικό ή εξουσιοδοτικό ή φιλελεύθερο μοντέλο ηγεσίας θεωρείται το βέλτιστο ανάμεσα στα προτεινόμενα από τις θεωρίες μοντέλα ηγεσίας, με **κύριο συστατικό αυτού του στυλ ηγεσίας τον υψηλό βαθμό συμμετοχής των μελών της ομάδας στη λήψη αποφάσεων**, αφού η συμμετοχικότητα για τους ερευνητές φαίνεται να έχει σημαντική βαρύτητα στη δραστηριοποίηση του ηγέτη/μάνατζερ.

Διαχρονικά, η ανάγκη οι μάνατζερ να διαθέτουν ηγετικές ικανότητες και κυρίως να διαθέτουν ικανότητες προσαρμογής του ηγετικού τους προφίλ στα δεδομένα και τις ανάγκες του οργανισμού ή της επιχείρησης ή της διοικητικής οντότητας που ηγούνται, έθεσε το ζήτημα της μέτρησης/αξιολόγησης αυτών των ικανοτήτων με τη βοήθεια μοντέλων αξιολόγησης των ηγετικών χαρακτηριστικών των μάνατζερ. Από τα σημαντικότερα μοντέλα αξιολόγησης των ηγετικών χαρακτηριστικών των μάνατζερ φαίνεται να είναι το μοντέλο του "Διοικητικού πλέγματος" ή "Managerial Grid" των Blake&Mouton.

Οι Blake και Mouton (1964) εμβαθύνοντας στα ζητήματα της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των ηγετών/μάνατζερ ανέπτυξαν το μοντέλο του "Διοικητικού πλέγματος" (βλέπε κεφ. 3), αξιολογώντας τον ηγέτη/μάνατζερ-διοικητικό στέλεχος πάνω σε δύο κεντρικές διαστάσεις, που σχετίζονται με την παραγωγή (ως ενδιαφέρον του ηγέτη για επίτευξη των στόχων παραγωγής) και τον άνθρωπο (ως ενδιαφέρον του ηγέτη για το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζόμενων). Η ηγετική συμπεριφορά αξιολογείται στη βάση έξι δραστηριοτήτων ήτοι **την επικοινωνία, τις κατευθύνσεις, την διαχείριση λαθών, την**

## **διαχείριση παραπόνων, την διαχείριση εχθρικών συναισθημάτων και την αξιολόγηση της απόδοσης.**

Το μοντέλο αξιολόγησης των Blake-Mouton φαίνεται να έχει γίνει αποδεκτό από την παγκόσμια επιστημονική κοινότητα (Sullivan E. & Decker Ph., 2005, Molloy P., 1998, Warrick D., 1981) ως ένα αξιόλογο εργαλείο μέτρησης των ηγετικών χαρακτηριστικών ενός μάνατζερ/ηγέτη και χρησιμοποιείται επιτυχώς μέχρι και σήμερα για την αξιολόγηση των ηγετικών συμπεριφορών εντός των επιχειρήσεων είτε ως διαδικασία αυτο-αξιολόγησης είτε ετερο-αξιολόγησης. Μέσα από τη διερεύνηση των βιβλιογραφικών αναφορών (βλέπε κεφ.3), προέκυψε ότι το μοντέλο του Διοικητικού Πλέγματος χρησιμοποιείται μέχρι και σήμερα για την αξιολόγηση των ηγετικών ικανοτήτων των μάνατζερ μεγάλων οργανισμών (υγειονομικών συστημάτων, στρατιωτικών οργανισμών αλλά και ιδιωτικών επιχειρήσεων), με τη βοήθεια ερωτηματολογίων που διερευνούν το ενδιαφέρον των ηγετών/μάνατζερ σε επίπεδο παραγωγής και επίπεδο ενδιαφέροντος για τον εργαζόμενο.

Στα πλαίσια της συγγραφής της παρούσης εργασίας, το Νομαρχιακό Νοσοκομείο Μεσσηνίας και ειδικότερα το Γενικό Νοσοκομείο Καλαμάτας, αποτέλεσε το υποκείμενο της διερεύνησης των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών διοίκησης της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του νοσοκομείου (Προϊσταμένων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας), χρησιμοποιώντας το μοντέλο αξιολόγησης των Blake&Mouton.

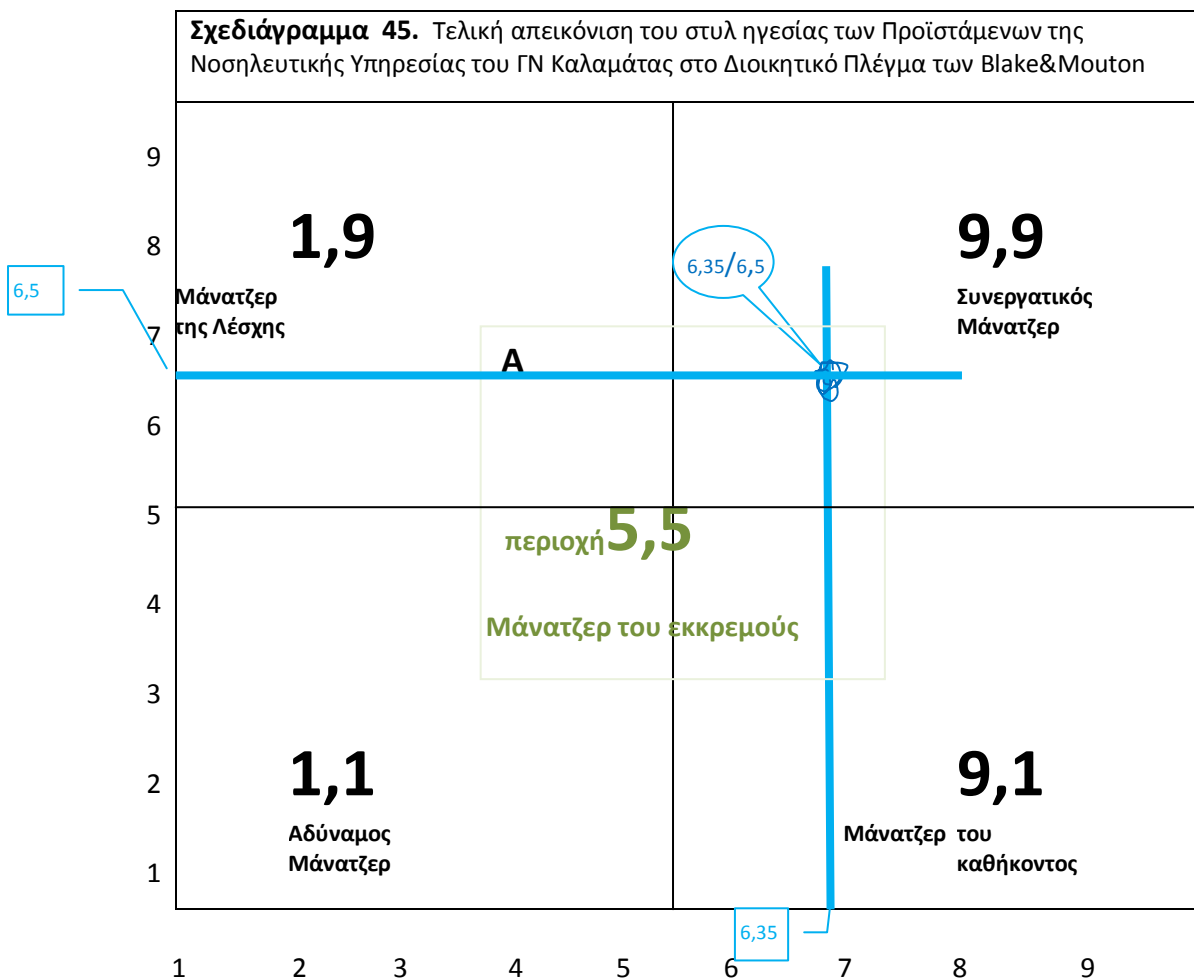
Μια σειρά παραγόντων, όπως :

- το μέγεθος του νοσοκομείου, (65 διαφορετικές δομές παροχής α' β' βαθμίων και β' βαθμίων υπηρεσιών υγείας, 415 διαθέσιμες κλίνες, 811 θέσεις εργασίας)
- ο σύνθετος οργανισμός στήριξης για τη λειτουργία του νοσοκομείου (μόνο η εξεταζόμενη δομή του Νοσοκομείου Καλαμάτας διαθέτει 86 Διοικητικές Οντότητες για την διαχείρισή του)
- η σημαντικότερη θέση που κατέχει η Νοσηλευτική Υπηρεσία στην επίτευξη των στόχων του νοσοκομείου (διαθέτει 24 διοικητικές οντότητες (Διεύθυνση, Τομείς, Νοσηλευτικά Τμήματα) και 312 εργαζόμενοι νοσηλευτές Π.Ε., Τ.Ε., Δ.Ε., εκτός του βοηθητικού νοσηλευτικού προσωπικού)
- η παρατηρούμενη χαμηλή πληρότητα προσωπικού σε ιατρικά και νοσηλευτικά τμήματα (πληρότητα 64% στις θέσεις του νοσηλευτικού προσωπικού) και
- η εφαρμοζόμενη πάγια τακτική στελέχωσης των δημόσιων οργανισμών με την "εκ των έσω" διαδικασία, που στηρίζεται πάνω σε ένα αμφιλεγόμενο σύστημα αξιολόγησης των εργαζόμενων,

διαμόρφωσαν και την βασική υπόθεση εργασίας της παρούσης έρευνας "Ποίο το προφίλ των ηγετικών χαρακτηριστικών των διοικητικών στελεχών της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας που πρωτίστως αναλαμβάνουν τη διαχείριση και υλοποίηση των νοσηλευτικών στόχων του νοσοκομείου ;"

Απώτερος στόχος της έρευνας, ήταν ο προσδιορισμός του ηγετικού προφίλ των διοικητικών στελεχών (Προϊστάμενες Νοσηλευτικών Τμημάτων) της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας, αναγκαία προϋπόθεση για τη διοίκηση του νοσοκομείου, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της τόσο σε επίπεδο παραγωγής νοσηλευτικών υπηρεσιών, όσο και διαχείρισης του προσωπικού και ικανότητας αντιμετώπισης των επιμέρους αρνητικών εργασιακών συνθηκών.

Από τη στατιστική αξιολόγηση των απαντήσεων τυχαίου δείγματος 164 νοσηλευτών του ΓΝ Καλαμάτας στις 18 ερωτήσεις του "Leadership Self Assessment Questionnaire" προέκυψε και το "μέσο" ηγετικό προφίλ των "κατώτερων στελεχών/προϊστάμενων" της



Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας χρησιμοποιώντας το Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton (βλέπε σχεδ. 45), με μέση τιμή (6,35) στο ενδιαφέρον για την παραγωγή, μέση τιμή (6,5) για το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο/εργαζόμενο, ενώ η τομή τους στο

Διοικητικό Πλέγμα (σημείο Α) προσδιόρισε και το στυλ ηγεσίας που ο "μέσος" Προϊστάμενος εφαρμόζει στο ΓΝ Καλαμάτας.

Χρησιμοποιώντας τις κριτικές προσεγγίσεις επιστημόνων σχετικά με το ηγετικό προφίλ των μάνατζερ, μπορούμε να οροθετήσουμε το στυλ ηγεσίας του "μέσου" Προϊστάμενου (6,35/6,5) της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας :

- είτε ως στυλ διοίκησης του **"Εκκρεμούς"** (Χυτήρης, Άννινος, 2015, Τυπάς-Κατσαρός 2006, Χολέβας Γ., 1995 κ.ά.)
- είτε ως **"Πειστικό"** στυλ ηγεσίας (Ζαβλανός Μ., 1998)
- είτε ως στυλ της **"Ενδιάμεσης"** ηγεσίας (Μουζά-Λαζαρίδη Α., 2013, Μουζά-Λαζαρίδη 2013)
- είτε ως στυλ ηγεσίας **"Μεσότητας"** (Κωνσταντινούδης Ν., 2019)
- είτε ως στυλ ηγεσίας **"Διαχείρισης Μέσης του Δρόμου"** (Durbin Α., 1998, Χολέβας Γ., 1995)
- είτε ως στυλ διοίκησης **"Συμβιβασμών"** (Μπιτσάνη Ε., 2006)
- είτε ως **"Υποστηρικτικό"** στυλ ηγεσίας (Τερζίδης Κ., 2015)

Ουσιαστικά μέσα από την παράθεση της ορο-λογίας του στυλ ηγεσίας (6,35/6,5) φαίνεται να προσδιορίζεται η συνολικότερη εικόνα του ηγετικού προφίλ των Προϊσταμένων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας, **που είναι προφίλ "ασφαλούς προσανατολισμού" με μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την "παραγωγή" όσο και τον "άνθρωπο"** (Durbin, 1998) ή όπως σημειώνει ο Molloy Ρ., (1998) είναι μια προσέγγιση "ισορροπίας" δυνατοτήτων, δηλαδή το ενδιαφέρον δεν θα φθάσει σε επίπεδο 9 του πλέγματος αλλά δεν θα καταντήσει ούτε σε επίπεδο 1, ή είναι μια μέση απάντηση στο ηθικό δίλλημα των διοικητικών στελεχών μεταξύ της "ευθύνης" και της "υπακοής", δηλαδή να σχοινοβατούν στη λήψη διοικητικών αποφάσεων μεταξύ του τι "πιστεύω" ως διοικητικό στέλεχος και του τι "προβλέπει" το σύστημα. Και η απάντηση του "ασφαλούς προσανατολισμού" είναι "... η αφοσίωση στην οργάνωση προηγείται των αρχών μου ... έτσι σε περίπτωση αποτυχίας η ευθύνη δεν είναι δική μου αλλά δική τους".

Χρησιμοποιώντας τις ερμηνευτικές θέσεις του μοντέλου Blake&Mouton (1991), στη βάση των έξι δραστηριοτήτων ήτοι **την επικοινωνία, τις κατευθύνσεις, την διαχείριση λαθών, την διαχείριση παραπόνων, την διαχείριση εχθρικών συναισθημάτων και την αξιολόγηση της απόδοσης**, μας δίνεται η δυνατότητα σκιαγράφησης των λεπτομερειών του στυλ ηγεσίας που ασκεί ο "μέσος" τύπος Προϊστάμενου της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας. Έτσι,

σε επίπεδο επικοινωνίας ο "μέσος" τύπος Προϊστάμενου χρησιμοποιεί τα διαθέσιμα κανάλια επικοινωνίας (επίσημα και ανεπίσημα) λειτουργώντας ως ισορροπιστής, δηλαδή θεωρεί την επικοινωνία είτε προς τα πάνω (ανωτέρους) είτε προς τα κάτω (υφιστάμενους νοσηλευτές) ως διαδικασία εξισορρόπησης μεταξύ των εντολών/απαιτήσεων των ανωτέρων στελεχών και των προσδοκιών των υφιστάμενων, με στόχο τον "ασφαλή προσανατολισμό" της ομάδας που ηγείται,

*Ουσιαστικά, αυτός ο τύπος ηγέτη σε καμία περίπτωση δεν θα μεταφέρει τις εντολές της διοίκησης του νοσοκομείου "ατόφιας" αν προβλέπει ότι θα δημιουργήσουν δυσανεξία στα μέλη της ομάδας και ταυτόχρονα δεν θα μεταφέρει προς τα πάνω επακριβώς τις αντιδράσεις/δυσανεξία των υφιστάμενων στις εντολές της διοίκησης, πιστεύοντας ότι έτσι θα αποφύγει τις δυσκολίες τόσο σε επίπεδο παραγωγής όσο και σε επίπεδο ικανοποίησης των εργαζόμενων,*

σε επίπεδο κατευθύνσεων, ο "μέσος" τύπος Προϊστάμενου της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας, τις κατευθυντήριες γραμμές προς τα μέλη της ομάδας του τις χρησιμοποιεί ως διαδικασία διασφάλισης του "ασφαλούς προσανατολισμού" της ομάδας του και όχι ως εργαλείο επίτευξης των στόχων και βελτίωσης της παραγωγικότητας. Έτσι, σε πρακτικό επίπεδο οι κατευθύνσεις στα μέλη της ομάδας του δεν δίνονται ως εντολή, αλλά ως δοκιμή για βελτίωση και συνήθως οι κατευθυντήριες γραμμές είναι γενικόλογες, δεν προσδιορίζουν ποσοτικούς στόχους ή αν τους ορίζουν υπάρχει διάθεση για υπαναχώρηση και επαναδιαπραγμάτευση, ώστε η νέα κατάσταση να γίνει αποδεκτή από την ομάδα των νοσηλευτών και να μην διαταραχτούν οι ισορροπίες της ομάδας,

σε επίπεδο διαχείρισης λαθών, ο "μέσος" τύπος Προϊστάμενου της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας υιοθετώντας μάλιστα "ασφαλούς προσανατολισμού", με ηγετικό προφίλ "εκκρεμούς/συμβιβασμών" διαχειρίζεται τα λάθη των υφισταμένων του ως μια αναπόφευκτη διαδικασία, χρησιμοποιώντας μεθόδους επίλυσης που στοχεύουν στη βελτίωση της ψυχολογίας του εργαζόμενου σε βάρος της απόδοσης, και ενθαρρύνοντάς τον να εργάζεται ακολουθώντας τους κανονισμούς και την γραφειοκρατία ως ασφαλή οδό αποφυγής λαθών. Σπάνια και σε πολύ ακραίες περιπτώσεις η διαχείριση των λαθών θα ενεργοποιηθεί ως διαδικασία τιμωρητική, με επιβολή ποινών για παραδειγματισμό,

σε επίπεδο διαχείρισης παραπόνων, ο "μέσος" τύπος Προϊστάμενου θεωρεί τα παράπονα ως τοξικά εργασιακά απόβλητα που έχουν αρνητική επίδραση στην παραγωγικότητα και στο προφίλ του ίδιου του μάντζερ/ηγέτη. Συνεπώς η διαχείριση των παραπόνων είναι βασική υποχρέωση των Προϊστάμενων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας για την προστασία της αποδοτικότητας του Τμήματος και της προσωπικής



των φήμης. Συνήθως αυτός ο "μέσος" τύπος Προϊσταμένου διαχειρίζεται τα παράπονα χρησιμοποιώντας την συζήτηση είτε με τη μορφή διαπραγμάτευσης/παζαριού είτε ως διαδικασία απαξίωσης/υποβάθμισης των παραπόνων. Σε καμία περίπτωση αυτός ο τύπος Προϊστάμενου δεν θα οδηγηθεί στη ρήξη και τη σύγκρουση με τον παραπονούμενο νοσηλευτή/υφιστάμενό του, αφού το συλλ ηγεσίας του "ασφαλούς προσανατολισμού" επιβάλλει μέσα από το χειρισμό των εντάσεων να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα κρίσης στο Τμήμα που προΐστανται,

σε επίπεδο διαχείρισης εχθρικών συναισθημάτων, το ηγετικό προφίλ των Προϊστάμενων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας, του "ασφαλούς προσανατολισμού" (6,35/6,5), αναγνωρίζει τα εχθρικά συναισθήματα ως αιτία αποσταθεροποίησης των εργασιακών συνθηκών στα νοσηλευτικά τους τμήματα και κρίνουν αναγκαία τη διαχείριση τους όταν εμφανίζονται, με απώτερο στόχο είτε την προσαρμογή είτε τον συμβιβασμό μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών. Βασικό εργαλείο στη διαχείριση των εχθρικών συναισθημάτων είναι η συζήτηση, με απώτερο στόχο είτε την αποφόρτιση της έντασης είτε τον συμβιβασμό των αντιμαχόμενων ομάδων νοσηλευτών, ώστε να διατηρηθούν οι συνθήκες σταθερότητας στο τμήμα που ηγούνται,

τέλος σε επίπεδο αξιολόγησης της απόδοσης, ο "μέσος" τύπος Προϊστάμενου του "ασφαλούς προσανατολισμού", την αξιολόγηση της απόδοσης την αντιλαμβάνεται ως διαδικασία συμβιβασμών μεταξύ των στόχων που έθεσε η διοίκηση και της απόδοσης που πέτυχε ο κάθε νοσηλευτής της ομάδας. Στα πλαίσια της συμβιβαστικής προσέγγισης, η αξιολόγηση της απόδοσης των υφιστάμενων φθάνει μέχρι εκεί που η σχέση του Προϊστάμενου με τους υφιστάμενους του δεν θα πολωθεί και η εικόνα του ως Προϊστάμενου δεν θα αμαυρωθεί από διαφωνίες και ανταγωνισμούς. Οι συνήθεις τεχνικές αξιολόγησης που χρησιμοποιούν οι Προϊστάμενες της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας είναι η τεχνική του "σάντουιτς" όπου ένα αρνητικό της αξιολόγησης να περιβάλλεται από δύο θετικές αξιολογήσεις και η τεχνική της παρακίνησης για αναψηλάφηση των λανθασμένων ενεργειών που θα οδηγήσει τον αξιολογούμενο νοσηλευτή σε διαδικασία αυτοκριτικής, δηλαδή αυτο-αξιολόγησης της απόδοσής του.

Στη συνέχεια θα επιχειρηθεί κριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, έχοντας υπόψη το θεωρητικό υπόβαθρο του μοντέλου των Blake&Mouton σχετικά με την αξιολόγηση του ηγετικού προφίλ των μάνατζερ, αλλά και τα στατιστικά δεδομένα της έρευνας, που οδήγησαν στη σκιαγράφηση του ηγετικού προφίλ των Προϊστάμενων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας, δηλαδή Προϊστάμενες με προφίλ "ασφαλούς

προσανατολισμού" με μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την "παραγωγή" όσο και τον "άνθρωπο".

**A.** Η διοίκηση του Νοσοκομείου φαίνεται να διαθέτει μια ομάδα διοικητικών στελεχών (Προϊστάμενες Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας) με συμπαγή ηγετικά χαρακτηριστικά/ιδιότητες (Προϊστάμενες με ηγετικό προφίλ "ασφαλούς προσανατολισμού"). Η πραγματικότητα αυτή δίνει ένα πλεονέκτημα στη διοίκηση του νοσοκομείου σε σχέση με τη διαχείριση αυτής της ομάδας. Έτσι, για παράδειγμα για τη διοίκηση του νοσοκομείου είναι προβλέψιμες οι υπηρεσιακές αντιδράσεις της ομάδας αυτής στελεχών σε ζητήματα καθημερινότητας αλλά και σε ζητήματα σχεδιασμού, επικοινωνίας, διαχείρισης λαθών, υλοποίησης στόχων, με αποτέλεσμα για τη διαχείρισή τους να εφαρμόζονται οριζόντια κοινές μέθοδοι αντιμετώπισης. Παρόμοια ενιαίος θα μπορούσε να είναι σχεδιασμός από μέρους της διοίκησης προγραμμάτων επιμόρφωσης, διαχείρισης στρες, κ.ά. .

Βεβαίως στο σημείο αυτό να επισημανθεί ότι η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας ήταν συνολική και το αποτέλεσμα που προέκυψε μπορεί να προσδιορίζει τα ηγετικά χαρακτηριστικά του "μέσου τύπου Προϊστάμενου" στη Νοσηλευτική Υπηρεσία του Νοσοκομείου της Καλαμάτας, αλλά η έρευνα δεν προχώρησε στον προσδιορισμό του "μικρο - προφίλ" του Προϊστάμενου κάθε νοσηλευτικού τμήματος ξεχωριστά. Η λεπτομερής διερεύνηση θα δώσει επιπλέον γνώση στη διοίκηση του νοσοκομείου, αφού έτσι θα μπορεί να ταξινομήσει τα ηγετικά προφίλ των προϊστάμενων σύμφωνα με το μοντέλο των Blake&Mouton(βλέπε κεφ. 3), σε επιμέρους θέσεις στη βάση του Διοικητικού Πλέγματος (θέση (1,1) αδιάφορο στυλ, θέση (1,9) συναδελφικό στυλ, θέση (9,1) απολυταρχικό στυλ, θέση (9,9) Ομαδικό-Δημοκρατικό στυλ, θέση (5,5) στυλ μετριότητας). Η ταξινόμηση αυτή, όπως σημειώνει ο Ζαβλανός (1991,1998) είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στην περίπτωση ένας οργανισμού (στην περίπτωσή μας το ΓΝ Καλαμάτας) σχεδιάζει να εξελιχθεί από ένα χαμηλό επίπεδο σε ένα επίπεδο υψηλότερης αποτελεσματικότητας. Τα διοικητικά στελέχη είναι αναγκαίο να διαθέτουν ικανότητες και δεξιότητες που πρέπει να έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των μελών των ομάδων (Νοσηλευτικών Τμημάτων) σε τέτοιο σημείο, ώστε να είναι ικανά να δεχτούν το συμμετοχικό ή δημοκρατικό ή κάποιο άλλο στυλ ηγεσίας.

**B.** Η διοίκηση του Νοσοκομείου διαθέτει μια ομάδα διοικητικών στελεχών (Προϊστάμενες Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας) που φαίνεται να είναι δημιούργημα των χαρακτηριστικών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του ΓΝ Καλαμάτας και της αντίστοιχης Νοσηλευτικής Υπηρεσίας και όχι αποτέλεσμα στρατηγικού σχεδιασμού

επιλογής στελεχών με συγκεκριμένα ηγετικά χαρακτηριστικά. Έχοντας υπόψη τα συμπεράσματα από τη σύντομη αξιολόγηση του λειτουργικού περιβάλλοντος της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας (βλέπε κεφ. 4), προκύπτει ότι :

- ο η ΝΥ του ΓΝΚ αποτελεί μέρος ενός σύνθετου κρατικού οργανισμού υγείας, που λειτουργεί σε απόλυτο βαθμό στα πλαίσια του Ιεραρχικού μοντέλου διοίκησης, με κλειστού τύπου διοικητικές σχέσεις, όπου η διοίκηση ασκείται μέσα στα πλαίσια τυπικών διοικητικών διαδικασιών
- ο βασικό χαρακτηριστικό στην εσωτερική λειτουργία της ΝΥ είναι οι ελλείψεις σε προσωπικό
- ο οι επιλογές των διοικητικών στελεχών της υπηρεσίας προέρχονται από ένα τυπικό γραφειοκρατικό σύστημα αξιολόγησης (τυπικά κριτήρια), όπου τα χρόνια προϋπηρεσίας και το επίπεδο εκπαίδευσης είναι τα μοναδικά αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης για την επιλογή

Ακόμα και αν υποθεθεί ότι τα επιλεγόμενα διοικητικά στελέχη της ΝΥ είναι τα αξιολογότερα, εντούτοις δραστηριοποιούμενα μέσα σε ένα περιβάλλον μανάτζμεντ τυπικών διοικητικών σχέσεων, όπου η υλοποίηση των εντολών είναι ζήτημα διαχείρισης εξουσίας και λαμβανομένης της παθογένειας της έλλειψης προσωπικού, τότε τα κύρια ζητούμενα γι' αυτά τα διοικητικά στελέχη (Προϊστάμενες ΝΥ) είναι η "διοικητική τους επιβίωση" ακροβατώντας μεταξύ των εντολών της διοίκησης και των σχέσεων με τα μέλη της ομάδας που προΐστανται. Σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον **"εκκρεμούς"** ο μοναδικός τρόπος επιβίωσης είναι η **"ισορροπία"**, η **"μεσότητα"**, ο **"συμβιβασμός"**, **"το ενδιάμεσο"**, η **"διαχείριση της μέσης του δρόμου"**, δηλαδή διοικητικά στελέχη με ηγετικό προφίλ **"ασφαλούς προσανατολισμού"** μεταξύ της "ευθύνης" και "υπακοής", με μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την "παραγωγή" όσο και τον "άνθρωπο" (Durbin, 1998).

*Γ. Οι Προϊστάμενες της ΝΥ του ΓΝΚ ως διοικητικά στελέχη του νοσοκομείου με ηγετικό προφίλ "ασφαλούς προσανατολισμού" μπορούν να λειτουργήσουν μέσα σε ένα συγκεκριμένο οργανωτικό περιβάλλον, παρέχοντας υπηρεσίες με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τόσο σε επίπεδο παραγωγής όσο και ανθρώπινων σχέσεων. Έτσι :*

- ο την επικοινωνία τη χειρίζονται ως εργαλείο ισορροπίας και όχι προώθησης των στόχων του νοσοκομείου
- ο οι κατευθυντήριες γραμμές προς τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούνται κυρίως για τη διαφύλαξη των ισορροπιών εντός της ομάδας και λιγότερο ως εργαλείο

επίτευξης των στόχων και βελτίωσης της παραγωγικότητας του νοσηλευτικού τμήματος

- ως ασφαλή οδό αποφυγής λαθών στην παραγωγική διαδικασία χρησιμοποιούν την τυπική προσέγγιση, ακολουθώντας τους κανονισμούς και τις γραφειοκρατικές προβλέψεις
- τα παράπονα και τα εχθρικά συναισθήματα θεωρούνται ως αιτία αποσταθεροποίησης των εργασιακών σχέσεων στα νοσηλευτικά τους τμήματα και τα αντιμετωπίζουν με τη συζήτηση/διάλογο με απώτερο στόχο είτε την αποφόρτιση της έντασης είτε τον συμβιβασμό των αντιμαχόμενων ομάδων νοσηλευτών, ώστε να διατηρηθούν οι συνθήκες σταθερότητας στο τμήμα που ηγούνται.
- η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί εργαλείο βελτίωσης της παραγωγικότητας του εργαζόμενου μέχρι του σημείου που οι σχέσεις προϊστάμενου/εργαζόμενου δεν θα πολωθούν και γι αυτό στα πλαίσια του "ασφαλούς προσανατολισμού" προτιμώνται ως εργαλεία αξιολόγησης οι έμμεσες προσεγγίσεις, όπως η παρακίνηση, η αυτοκριτική και η αυτο-αξιολόγηση.

Συνεπώς, αν και υπάρχουν κενά στις θέσεις εργασίας, αυτό το στυλ ηγεσίας διασφαλίζει φυσιολογική ροή νοσηλευτικής εργασίας, ισορροπία, συνθήκες σταθερότητας στα νοσηλευτικά τμήματα, σιγουριά ότι εκτελούνται οι εντολές της διοίκησης.

**Δ.** *Οι Προϊστάμενες της ΝΥ του ΓΝΚ ως διοικητικά στελέχη του νοσοκομείου με ηγετικό προφίλ "ασφαλούς προσανατολισμού" θα δυσκολευτούν να διασφαλίσουν συγκεκριμένες απαιτήσεις σε περίπτωση σχεδιασμού αναβάθμισης της λειτουργίας της ΝΥ σε επίπεδο υψηλότερης αποτελεσματικότητας (π.χ. περιοχή 9,9 του Διοικητικού πλέγματος). Η μετάβαση σε ανώτερο επίπεδο διοίκησης προϋποθέτει διοικητικά στελέχη με "ομαδικό-δημοκρατικό" στυλ ηγεσίας όπου :*

- η επικοινωνία λειτουργεί αμφίδρομα και ως φυσιολογική προέκταση της συνεργασίας μεταξύ του ηγέτη και των υφιστάμενων, είναι ανοιχτή, ειλικρινής και χωρίς όρια, κυριαρχεί η εμπιστοσύνη, η αναγνώριση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζόμενων και δεν έχει καμία σχέση με τη λογική των ισορροπιών και του συμβιβασμού και της ακροβασίας μεταξύ των εντολών της διοίκησης και της ικανοποίησης του εργαζόμενου

- οι κατευθύνσεις περιορίζονται στο ελάχιστο και όπου είναι αναγκαίο, αφού οι υφιστάμενοι ως μέλη μιας ομάδας εργασίας προσεγγίζονται από τον μάνατζερ/ηγέτη ως άτομα που αναζητούν τη συμμετοχικότητα, είναι δημιουργικά, αναλαμβάνουν ευθύνες, αποδέχονται τα λάθη τους και επιδιώκουν τη διαρκή βελτίωση των γνώσεών τους, ουσιαστικά η αυτενέργεια υποκαθιστά τις κατευθύνσεις
- τα λάθη και η έκφραση εχθρικών συναισθημάτων δεν διαχειρίζονται σε επίπεδο εργαζόμενων αλλά σε επίπεδο ομάδας. Η ομάδα αναλαμβάνει την αναγνώριση και τη διάγνωση του προβλήματος και υποδεικνύει τις διαδικασίες για την επίλυσή του, ενώ ο ρόλος του ηγέτη είναι υποστηρικτικός και συμβάλει παρέχοντας πληροφορίες ώστε τα λάθη να διευθετηθούν με διορθωτικές ενέργειες και να εξαλειφθούν τα αίτια που τις προκάλεσαν. Τέλος
- η αξιολόγηση της απόδοσης είναι αντικειμενικό εργαλείο επιβράβευσης και βελτίωσης της αποδοτικότητας στην εργασία σε επίπεδο ατομικό αλλά και ομαδικό και όχι διαδικασία συμβιβασμών μεταξύ των στόχων που έθεσε η διοίκηση και της απόδοσης που πέτυχε το κάθε μέλος της ομάδας, ενώ ως αντικειμενική διαδικασία έχει ως συνέχεια την επιβράβευση της συλλογικής εργασίας και τη σύνδεση της αποδοτικότητας με την αμοιβή του κάθε μέλους της ομάδας.

**Συμπερασματικά**, και με τη βοήθεια του μοντέλου των Blake&Mouton φαίνεται ότι η Νοσηλευτική Υπηρεσία του ΓΝ Καλαμάτας διαθέτει μια συμπαγή ομάδα διοικητικών στελεχών (Προϊστάμενες Τμημάτων) με ηγετικό προφίλ "*ασφαλούς προσανατολισμού*", διαχρονικό δημιούργημα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας του νοσοκομείου, που

α. φαίνεται να διασφαλίζει φυσιολογική ροή παραγωγής νοσηλευτικών υπηρεσιών, ισορροπία σχέσεων ανάμεσα στα μέλη των νοσηλευτικών ομάδων, συνθήκες σταθερότητας στα νοσηλευτικά τμήματα και σιγουριά ότι εκτελούνται οι εντολές της διοίκησης και

β. προοπτικά αυτά τα χαρακτηριστικά ηγετικού προφίλ "*ασφαλούς προσανατολισμού*" φαίνεται να μην μπορούν να διασφαλίσουν επιτυχή μετάβαση σε ένα σύγχρονο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης της νοσηλευτικής υπηρεσίας όπου η συμμετοχικότητα αντικαθιστά την εντολή, η ομάδα τον προϊστάμενο και η αυτενέργεια τις κατευθύνσεις.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αλεξιάκης, Γ., (2006), *Η τέχνη της Διαχείρισης*, (1η εκδ.), εκδ. ΣΜΙΛΗ, Αθήνα
- Βούζας, Φ., και συν., (2014), *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*, εκδ. ΠΑΣΧΑΛΙΔΗΣ, Αθήνα, σ.266-267
- Δριτσάκος, Γ. & Κοσκινίδης, Ρ., (2014), *ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ*, διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, ανάκτηση από [http://oceanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1524/log\\_00196.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://oceanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1524/log_00196.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ζαβλανός, Μ., (1991), *Οργάνωση και Διοίκηση*, (3η εκδ.), εκδ. ΕΛΛΗΝ, Αθήνα
- Ζαβλανός, Μ., (1998), *MANATZMENT*, (1η εκδ.), εκδ. ΕΛΛΗΝ, Αθήνα
- Ζευγαρίδης, Σ., (1983), *Οργάνωση και Διοίκηση*, εκδ. Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, σ.377-381
- Ζιάβρας, Κ., (2009), Η ηθική ηγεσία ως πηγή αξίας για την επιχείρηση, Άρθρο από: <https://ineapolitiki.wordpress.com/2009/06/19/%CE%B7>
- Καπραβέλας, Δ., (2002), Ανωτάτη Διοίκηση και Ηγεσία, *Προβληματισμοί(32)*, ανάκτηση από [http://www.elesme.gr/elesmegr/periodika/t32/t32\\_03.htm](http://www.elesme.gr/elesmegr/periodika/t32/t32_03.htm)
- Καρανάσιος, Π., (1994), *Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, εκδ. Ντούζγος, Αθήνα
- Καραπιδάκης, Α., (2018), *Σύγχρονη Ηγεσία και Management στην ελληνική πραγματικότητα*, διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λεκωσία, ανάκτηση από <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/40563>
- Κέφης, Β., (2012), *Διοίκηση Επιχειρήσεων αρχές και εφαρμογές*, εκδ. Κριτική, Αθήνα, σ.43-48, 125-128, 578-582, 589-592
- Κέφης, Β., (2005), *ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ-ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ*, (1η εκδ.), εκδ.Κριτική, Αθήνα
- Κωνσταντινούδης, Ν., (2019), Στυλ ηγεσίας: Νέες προοπτικές και προκλήσεις, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
- Μάντζαρης, Γ.,(2011) ,*ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ* , Σέρρες
- Μεθυμάκη, Ε., (2018), Η ηγεσία στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, σ.84-85, 86-88
- Μητροπούλου, Δ., (2016), Εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού στην Υγεία, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, σ. 8-9, 10-11, 16-19, 21-24
- Μουζά-Λαζαρίδη, Α., (2013),*Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, εκδ. Ζυγός, Θεσσαλονίκη, σ. 53-54, 54 -57, 58-60
- Μπιτσάνη, Ε., (2006), *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ* (1η εκδ.), εκδ. ΔΙΟΝΙΚΟΣ, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ., (2015), *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*, εκδ. Μπένου, Αθήνα, σ.323-327, 330-338, 342-343, 371-378, 382-383, 389-392, 394-397

- Μπουραντάς, Δ., (2002), *Μάνατζμεντ Θεωρητικό υπόβαθρο –Σύγχρονες πρακτικές*, εκδ.Μπένου Αθήνα
- Πάντα, Μ.-Καραγιάννης, Σ., (1997), *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, εκδ. Έλλην, Αθήνα, σ.133-134, 148-152
- Πατρινός, Δ., (2005), *Management II Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σ.178-179, 182-184
- Πετρίδου, Ε., (1998), *Διοίκηση μάνατζερ*, εκδ.Ζυγός, Θεσσαλονίκη, σ.160-162
- Πολυχρονόπουλος, Β., (2016), *Ηγετική συμπεριφορά και εργασιακή ενσωμάτωση, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα, σ.21-23*
- Σαρμανιώτης, Χ., (2012), *MANATZMENT-Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση*, (1<sup>η</sup> εκδ.), εκδ. ΖΥΓΟΣ, Θεσσαλονίκη
- Τακτικός, Β., (2017), *ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ*, διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς
- Τερζίδης, Κ., (2015), *MANATZMENT- στρατηγική προσέγγιση*, εκδ. Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα, σ.376-377
- Τζωρτζάκης, Κ., (2007), *Οργάνωση και Διοίκηση*, εκδ. Rossili, Αθήνα, σ.11-12
- Τρούλη, Ε., (2015), *Η συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότερη ηγεσία στο χώρο της υγείας*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, σ.9-10, 10-11, 11-12, 13-16
- Τσιβάκου, Ι., (2015), *Ο ΗΓΕΤΗΣ ως ΕΝΣΑΡΚΩΣΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ*, (1η εκδ.), εκδ. Σιδέρης, Αθήνα
- Τυπάς, Γ., Κατσαρός, Γ., (2006), *Εισαγωγή στη διοικητική επιστήμη*, εκδ. Gutenberg, Αθήνα
- Χολέβας, Γ., (1995), *Οργάνωση και Διοίκηση*, (1η εκδ), εκδ. INTERBOOKS, Αθήνα
- Χυτήρης, Λ.-Άννινος Λ., (2015), *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, εκδ. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών βιβλίων, σ.38, 39-41, 42-43

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

- Avolio, B., (2004), *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*, University of Nebraska – Lincoln, v.15, n.6,pp.1-8., Ανάκτηση από: <https://www.science direct.com/science/article/pii/S1048984304000876>
- Bateman,S., Snell,A., (2017),*Διοίκηση Επιχειρήσεων*, εκδ. Τζιόλας, Αθήνα
- Bateman, Th., (2004), *Personal goal for self-directed leaders: traditional and new perspectives*, from: *Self-Management and Leadership Development*, ed. Rothstein, M., Burk, R.,published by Edward Elgar Publ. Ltm., UK
- Bayram, S. et. al., (2005), *An Evaluation of the Leadership Attitudes of Managers in Turkish Armed Forces' Hospitals*, *Military Medicine*, v. 170, n. 3

Blake, R., Mouton, J., (1985), *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing Co., Houston

Blake,R., Mouton, J., (1991), *Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος*, εκδ. Γαλαίος, Αθήνα

Bryman, A., (1986), Leadership and Corporate Culture, *Management Decision*, v. 24, n.6, pp. 50-53, ανάκτηση από <https://doi.org/10.1108/eb001426>.

Coetzer, M., (2017),The Functions of a Servant Leader,University of Johannesburg, South Africa, ανάκτηση από <https://www.mdpi.com/2076-3387/7/1/5/htm>

Denehy, J., (2008),Leadership Characteristics",*The Journal of School Nursing*,pp. 107-110, ανάκτηση από doi:10.1177/1059840512341234

Dubrin, A., (1998),*Βασικές αρχές management*, εκδ. Έλλην, Αθήνα, σ.313

Fleishman, E., (1953),Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior, *Personnel Psychology*, v. 6, ανάκτηση από <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1953.tb01040.x>

Goleman, D., (2000), Leadership That Gets Results,Harvard Business School Publishing Corporation, pp. 76-92, ανάκτηση από <http://www.powerelectronics.ac.uk/documents/leadership-that-gets-results.pdf>

Hakan, K. et.al., (2013),The Analyzing Leadership Styles of Turkish Managers in the Scope of the Blake and Mouton's Managerial Grid, *International Journal of Business and Social Science*, v.4, n.11, pp. 95-107, ανάκτηση από <https://www.researchgate.net/publication/320934559>

Jeffery, D. et. al., (2005), Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, v.11, n.4, pp.68-70, ανάκτηση από: <https://pdfs.semanticscholar.org/96f1/7a85dba28a343c37f7ee669be2ada56b73a6.pdf>

Kendra, C.,(2019), Leadership Theories: The 8 Major leadership Theories, Very well mind, ανάκτηση από: <http://psychology.aboyt.com/od/leadership/p/leadetheories.htm>

Khoshal, K. & Gurava, S., (2016), Leaders produce leaders and managers produce followers, *Saudi Medical Journal*, v.37, n.10, pp. 1061–1067, ανάκτηση από doi:10.15537/smj.2016.10.15620

Kondalkar, V., (2006),*Organizational Behaviour*, New Age International Ltd., New Delhi, ανάκτηση από <http://213.55.83.214:8181/Project%20Management/Organizational%20Behaviour.pdf>

Kotter, J., (2012), Accelerate!, *Harvard Business Review*, v.90, n.11

KotterJ., (1996),*Leading Change*,Harvard Bussiness School Press, U.S.A.

Likert, R., (1967),*New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York



Manske, F., (1999), *Secrets of Effective Leadership: A Practical Guide to Success*, Leadership Education & Development, U.S.A, ανάκτηση από <https://www.amazon.com/Secrets-Effective-Leadership-Practical-Success/dp/0943703050>

Marquis, L. & Huston, C., (2011), *ΔΙΟΙΚΗΣΗ και ΗΓΕΣΙΑ Θεωρία και Εφαρμογή στις Νοσηλευτικές Υπηρεσίες*, εκδ. Λαγός, Αθήνα

McKee, R. Carlson, B., (1999), *The Power to Change*, Grid International Inc., Austin, Texas

Molloy, P., (1998), *A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture*, ανάκτηση από <https://pdfs.semanticscholar.org/c923/cfbb84a87e9b0dc56d3fa59c6f6500b34961.pdf>

Nikezik, S. et al., (2013), Leadership network Blake Mouton and MCCanse: Case Study - Leadership styles and Dimensions in one of the local self-governments in Serbia, *International Journal for Quality Research*, v.7, n.3, pp. 393-409, ανάκτηση από <http://www.ijqr.net/journal/v7-n3/9.pdf>

Northouse, G., (2019), Leadership case studies, *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, pp.2-6, ανάκτηση από <file:///C:/Users/user/Downloads/56978-Article%20Text-193911-1-10-20190523.pdf>

Sahin, B., et al., (2005), An evaluation of leadership attitudes of managers in Turkish armed forces' hospitals", *Military Medicine*, v. 170, n.3

Shackleton, V., (1995), *Business Leadership*, ed. Cengage Learning, UK

Sullivan, E. Decker, Ph. (2005), *Effective leadership and management in nursing*, Publ., Pearson/Prentice Hall, N.J.

Sullivan, J., Decker, J., (2008), *Αποτελεσματική ηγεσία και διοίκηση στις υπηρεσίες υγείας*, εκδ. Γκιούρδας, Αθήνα. σ.45-47

Theofilakou, A., (2006), *Theoretical perspectives of leadership and change management*, Open University of Athens, σ.95-100, Athens

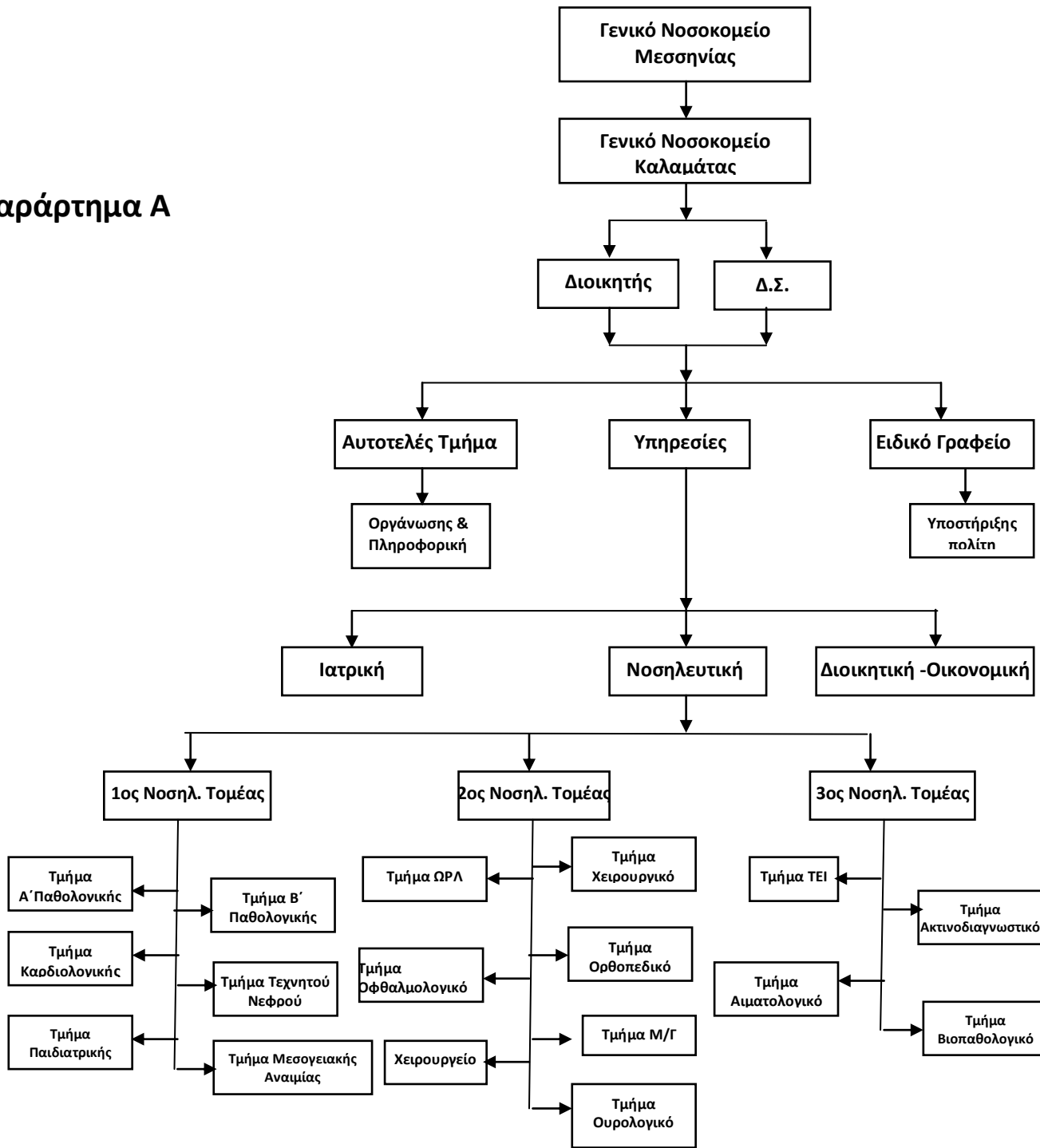
Torrington, D., et al., (2017), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Broken, Κύπρος, σ.262

Vroom–Yetton–Jago, (1988), *Decision making Model of Leadership*, free management books ανάκτηση από [www.leadership-central.com/Vroom-Yetton](http://www.leadership-central.com/Vroom-Yetton)

Warrick, D., (1981), Leadership Styles and Their Consequences, *Journal of Experiential Learning and Simulation*, pp. 155-172, ανάκτηση από [https://pdfs.semanticscholar.org/d91f/e96d2d72d92324d2c73e8fa637e79d5b34da.pdf?\\_ga=2.2182320.1889439658.1591947667-398566487.1591947667](https://pdfs.semanticscholar.org/d91f/e96d2d72d92324d2c73e8fa637e79d5b34da.pdf?_ga=2.2182320.1889439658.1591947667-398566487.1591947667)

# Παραρτήματα

## Παράρτημα Α



## Παράρτημα Β

### **The Blake and Mouton Managerial Grid Leadership Self Assessment Questionnaire**

Below is a list of statements about leadership behavior. Read each one carefully, then, using the following scale, decide the extent to which it actually applies to you. For best results, answer as truthfully as possible.

1. \_\_\_\_\_ I encourage my team to participate when it comes decision-making time and I try to implement their ideas and suggestions.
2. \_\_\_\_\_ Nothing is more important than accomplishing a goal or task.
3. \_\_\_\_\_ I closely monitor the schedule to ensure a task or project will be completed in time.
4. \_\_\_\_\_ I enjoy coaching people on new tasks and procedures.
5. \_\_\_\_\_ The more challenging a task is, the more I enjoy it.
6. \_\_\_\_\_ I encourage my employees to be creative about their job.
7. \_\_\_\_\_ When seeing a complex task through to completion, I ensure that every detail is accounted for.
8. \_\_\_\_\_ I find it easy to carry out several complicated tasks at the same time.
9. \_\_\_\_\_ I enjoy reading articles, books, and journals about training, leadership, and psychology; and then putting what I have read into action.
10. \_\_\_\_\_ When correcting mistakes, I do not worry about jeopardizing relationships.
11. \_\_\_\_\_ I manage my time very efficiently.
12. \_\_\_\_\_ I enjoy explaining the intricacies and details of a complex task or project to my employees.
13. \_\_\_\_\_ Breaking large projects into small manageable tasks is second nature to me.
14. \_\_\_\_\_ Nothing is more important than building a great team.
15. \_\_\_\_\_ I enjoy analyzing problems.
16. \_\_\_\_\_ I honor other people's boundaries.
17. \_\_\_\_\_ Counseling my employees to improve their performance or behavior is second nature to me.
18. \_\_\_\_\_ I enjoy reading articles, books, and trade journals about my profession; and then implementing the new procedures I have learned.

Creative Property of The Vision Council

## Scoring Section

After completing the  
Questionnaire, transfer your  
answers to the spaces  
below:

### People

#### Question

1. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

9. \_\_\_\_\_

10. \_\_\_\_\_

12. \_\_\_\_\_

14. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

17. \_\_\_\_\_

**TOTAL** \_\_\_\_\_

### Task

#### Question

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

11. \_\_\_\_\_

13. \_\_\_\_\_

15. \_\_\_\_\_

18. \_\_\_\_\_

**TOTAL** \_\_\_\_\_

## Παράρτημα Γ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ»

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

*Η αξιολόγηση της Ηγεσίας μέσω του Διοικητικού Πλέγματος των Blake&Mouton. Η περίπτωση της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γενικού Νομαρχιακού Νοσοκομείου Μεσσηνίας*

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 18 ερωτήσεις που απευθύνονται στους υφιστάμενους μιας υπηρεσίας, με σκοπό την αξιολόγηση του ηγετικού χαρακτήρα του Προϊσταμένου τους. Η δομή του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου στηρίζεται στις αρχές αξιολόγησης του Διοικητικού Πλέγματος των **Blake** και **Mouton** και έχει δημιουργηθεί από την ομάδα Ηγεσίας και Οραμάτων (Creative Property of The Vision Council) στις Η.Π.Α. . Οι απαντήσεις των ερωτήσεων ταξινομούνται σε μία κλίμακα 9 επιπέδων (0,1,2,3,4,5,6,7,8,9).

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνηθεί το επίπεδο της ηγετικής φυσιογνωμίας των προϊσταμένων των νοσηλευτικών τμημάτων του Νομαρχιακού Νοσοκομείου Μεσσηνίας, **συνολικά**, σε επίπεδο παραγωγής έργου και διαπροσωπικών σχέσεων με τους υφιστάμενους των.

Είναι σημαντικό η συμπλήρωση των απαντήσεων να πραγματοποιηθεί με κάθε ειλικρίνεια, ώστε τα αποτελέσματα που θα εξαχθούν να είναι ασφαλή. Η συμμετοχή σας είναι **ανώνυμη**, και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο στο ερευνητικό σκέλος της εργασίας.

*Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για τη συμμετοχή και τη βοήθειά σας για την πραγματοποίηση της διπλωματικής μου εργασίας !!!*

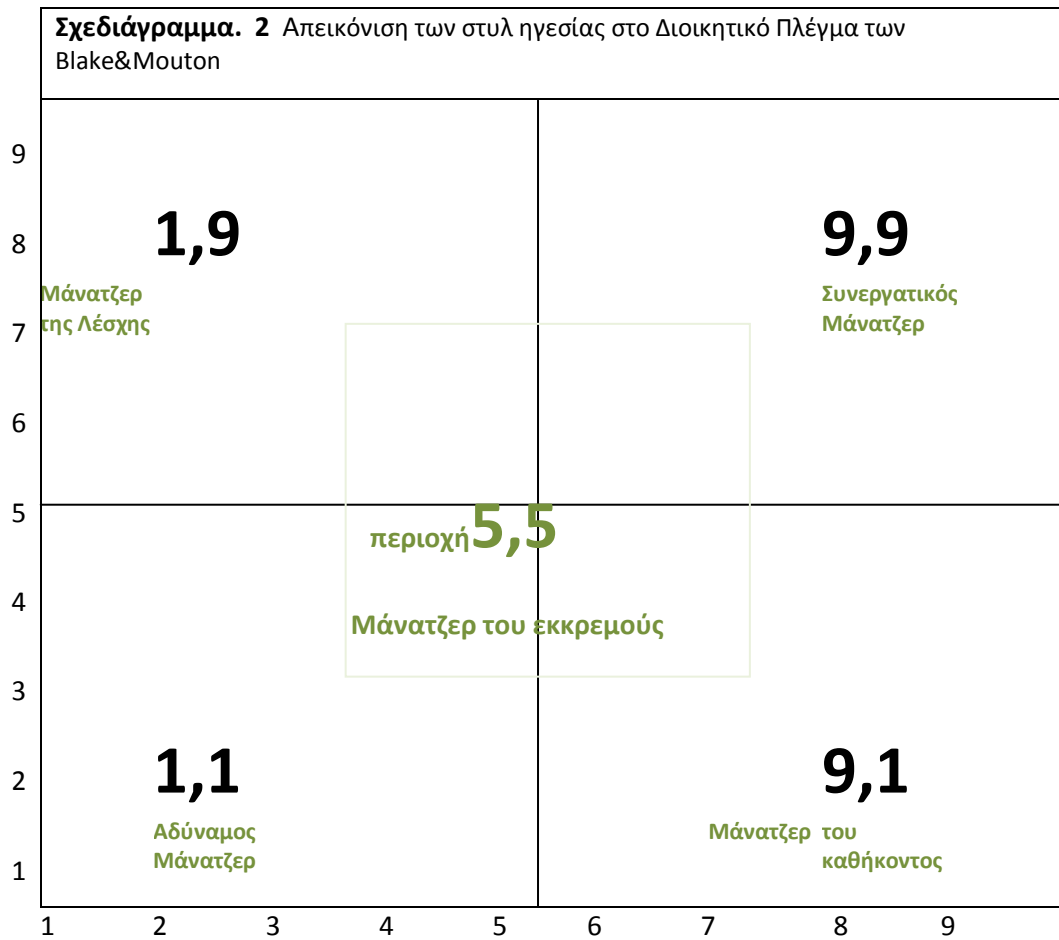
**Επιβλέπων Καθηγητής: Δρούμπαλης Φώτιος**  
**Μεταπτυχιακή φοιτήτρια: Ψυχάρη Ελευθερία**

### Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλλο: Άνδρας  Γυναίκα
2. Ηλικία: < 25  5-34  35  45-54 >
3. Επίπεδο σπουδών:
- |                                  |                          |             |                          |
|----------------------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης       | <input type="checkbox"/> | μέχρι και 4 | <input type="checkbox"/> |
| Τεχνολογικής Εκπαίδευσης 5-10    | <input type="checkbox"/> |             | <input type="checkbox"/> |
| Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης      | <input type="checkbox"/> | 11-15       | <input type="checkbox"/> |
| Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος | <input type="checkbox"/> | 16-20       | <input type="checkbox"/> |
| Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος  | <input type="checkbox"/> | άνω των 20  | <input type="checkbox"/> |
4. Χρόνια Προϋπηρεσίας:
5. Εργάζεστε ως: Μόνιμος Υπάλληλος Συμβασιούχος ναι  όχι

| <b>Ο/η Προϊστάμενός σας</b>   | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. ενθαρρύνει τη συμμετοχή της ομάδας στην λήψη αποφάσεων και προσπαθεί να εφαρμόσει τις ιδέες και τις προτάσεις των υφισταμένων του                          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 2. θεωρεί ότι τίποτα δεν είναι πιο σημαντικό από την επίτευξη ενός στόχου ή εργασίας  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 3. ελέγχει στενά τα χρονικά περιθώρια που έχει θέσει, ώστε να διασφαλίζει ότι μια εργασία ή έργο θα ολοκληρωθεί έγκαιρα                                       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 4. έχει τη διάθεση να εκπαιδεύει τους υφιστάμενούς του σε νέες αρμοδιότητες και διαδικασίες   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 5. όσο πιο δύσκολη είναι η εργασία, τόσο περισσότερο του αρέσει   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 6. ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να είναι δημιουργικοί στη δουλειά τους  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 7. στη διάρκεια της υλοποίησης μιας σύνθετης εργασίας, ελέγχει την κάθε λεπτομέρεια   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 8. μπορεί ταυτόχρονα να εκτελεί πολλές πολύπλοκες εργασίες  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 9. του αρέσει να διαβάζει άρθρα, βιβλία και περιοδικά σχετικά με την εκπαίδευση, την ηγεσία και την ψυχολογία, και μετά να κάνει πράξη αυτά που έχει διαβάσει |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 10. κατά την επίλυση των προβλημάτων που τυχόν προκύπτουν στο Τμήμα ανησυχεί για την διαταραχή των σχέσεων μεταξύ των υφισταμένων του                         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 11. διαχειρίζεται αποτελεσματικά το χρόνο του   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 12. αρέσει να εξηγεί τις πολυπλοκότητες και τις λεπτομέρειες μιας σύνθετης εργασίας ή έργου στους υφιστάμενούς του  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 13. κατανέμει και αναθέτει σε μικρές ομάδες εργασίας σύνθετα και πολύπλοκα έργα   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 14. στόχος του είναι το χτίσιμο μιας δυνατής ομάδας εργασίας  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 15. αναλύει τα προβλήματα που εμφανίζονται στο Τμήμα σας και βρίσκει λύσεις   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 16. σέβεται τα όρια ευθυνών και υποχρεώσεων των άλλων   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 17. συμβουλεύει τους υφισταμένους του για τη βελτίωση της απόδοσης και της συμπεριφοράς τους  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 18. επιδιώκει μέσα από την συνεχή εκπαίδευση και την παρακολούθηση συνεδρίων να εφαρμόζει τις νέες διαδικασίες που έχει μάθει                                 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |

## Παράρτημα Δ





## Παράρτημα Ε

### 5.3.2 Αποτελέσματα αξιολόγησης των ερωτήσεων μέτρησης του ενδιαφέροντος για τους "ανθρώπους" με αρίθμηση 1,4,6,9,10,12,14,16,17

#### Αξιολόγηση απαντήσεων στην "ερώτηση 1"

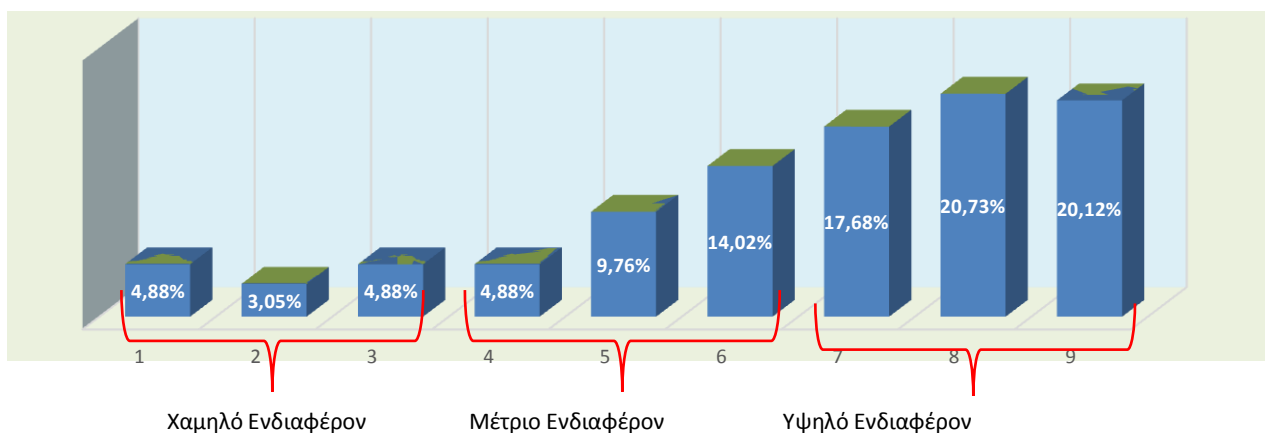
"Ο Προϊστάμενός σας, ενθαρρύνει τη συμμετοχή της ομάδας στην λήψη αποφάσεων και προσπαθεί να εφαρμόσει τις ιδέες και τις προτάσεις των υφισταμένων"

Σύμφωνα με τα στοιχεία του επισυναπτόμενου πίνακα 9στην αξιολογούμενη ερώτηση απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση από το 1-9. Η μέση τιμή προσδιορίζεται στο **6,49** ενώ η τυπική απόκλιση που προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι **2,247**.

| Πίνακας 9. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 1  |     |         |         |      |                |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| Ερώτηση 1η  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Ενθαρρύνει τη συμμετοχή της ομάδας στην λήψη αποφάσεων και προσπαθεί να εφαρμόσει τις ιδέες και τις προτάσεις των υφισταμένων του ; | 164 | 1       | 9       | 6,49 | 2,247          |
| Valid N (listwise)  | 164 |         |         |      |                |

Αναλυτικότερα και με τη βοήθεια του σχεδ. 8 παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων στην ερώτηση 1 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton. Από την αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι πλέον των μισών απαντήσεων των νοσηλευτών (59%) αξιολόγησε επίπεδα υψηλού ενδιαφέροντος το

**Σχεδιάγραμμα 8.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 1 (Ενθάρρυνση-Συμμετοχή ομάδας), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton

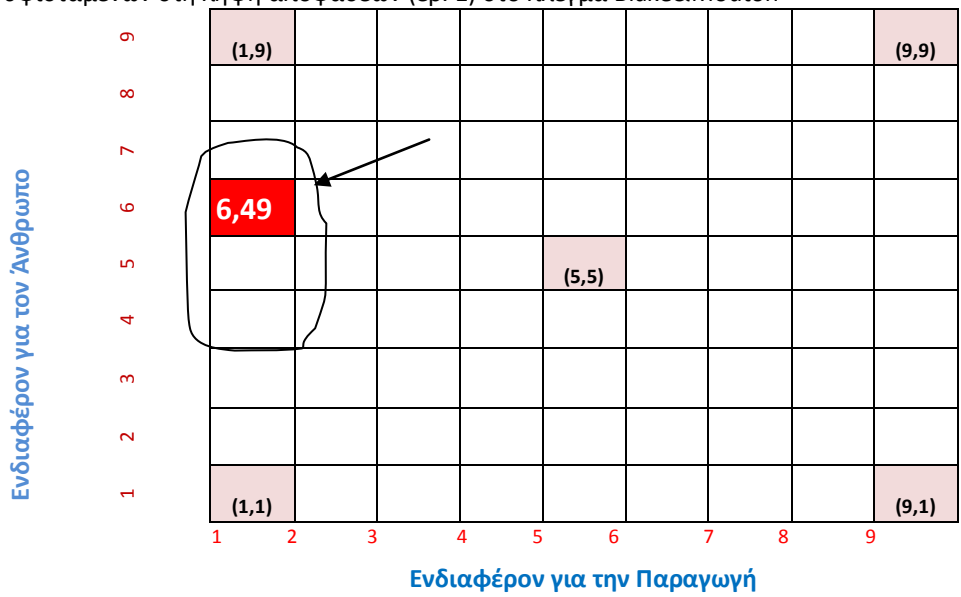


ενδιαφέρον των προϊσταμένων τους να ενθαρρύνουν την συμμετοχικότητα των υφιστάμενων νοσηλευτών στη λήψη αποφάσεων και στην εφαρμογή ιδεών και προτάσεών

τους, ενώ σε αρκετά μικρότερο ποσοστό 29% και 13% τους αξιολογούν σε επίπεδο μετρίου και χαμηλού ενδιαφέροντος .

Απεικονίζοντας τη μέση τιμή 6,49 (βλέπε πιν. 9) της αξιολόγησης της ερώτησης 1 από τους νοσηλευτές στο πλέγμα των Blake&Mouton (βλέπε σχεδ. 9) φαίνεται ότι σε επίπεδο συνολικής ετεροαξιολόγησης των κατώτερων διοικητικών στελεχών του νοσοκομείου για το ενδιαφέρον τους για τη συμμετοχικότητα των υφιστάμενων στη λήψη αποφάσεων και στην εφαρμογή ιδεών και προτάσεών τους, οι υφιστάμενοι τους κατατάσσουν στην περιοχή του

**Σχεδιάγραμμα 9.** Αξιολόγηση του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για συμμετοχικότητα των υφιστάμενων στη λήψη αποφάσεων (ερ. 1) στο πλέγμα Blake&Mouton



"μετρίου ενδιαφέροντος" 6, που σύμφωνα με τους Blake&Mouton (1991 σ. 61-70) και (κεφ.3ο) το μέσο επίπεδο των διοικητικών στελεχών μάλλον έχει "...προσέγγιση ισορροπίας ... αποδέχεται τη συμμετοχή των εργαζόμενων και τις προτάσεις τους μέχρι του σημείου που δεν θα έχουν πρόβλημα με το σύστημα λειτουργίας της μονάδας ... και λειτουργεί συμβιβαστικά και εργάζεται πάντα μέσα στα όρια κανονισμών του οργανισμού".

**Αξιολόγηση απαντήσεων στην "ερώτηση 4"**

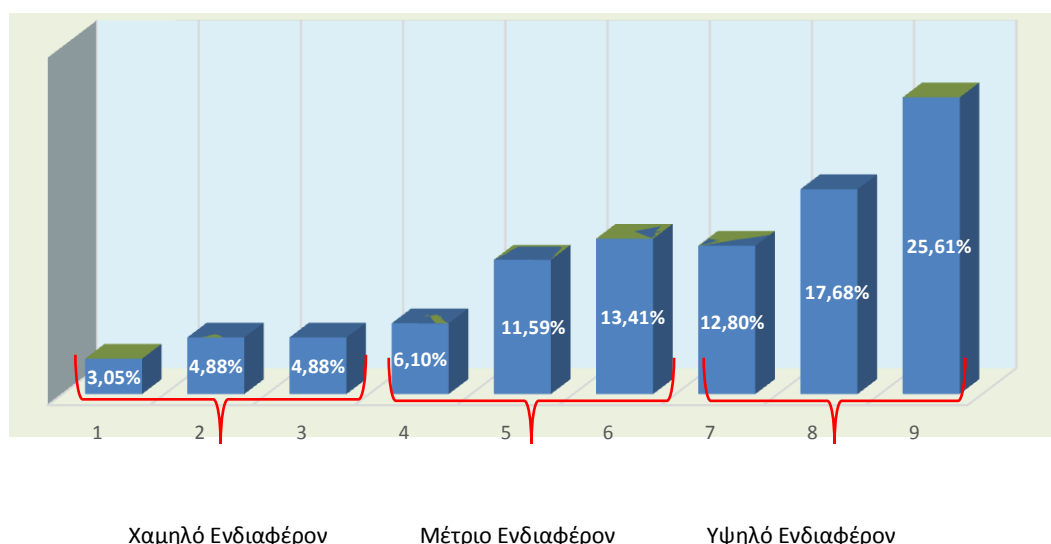
"Ο Προϊστάμενός σας, έχει τη διάθεση να εκπαιδεύει τους υφιστάμενούς του σε νέες αρμοδιότητες και διαδικασίες;"

Σύμφωνα με τα στοιχεία του επισυναπτόμενου πίνακα 10 στην αξιολογούμενη ερώτηση απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση από το 1-9. Η μέση τιμή προσδιορίζεται στο **6,52** ενώ η τυπική απόκλιση που προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι **2,290**.

| Πίνακας 10. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 4                      |     |         |         |      |                |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
|  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Έχει τη διάθεση να εκπαιδεύει τους υφιστάμενούς του σε νέες αρμοδιότητες και διαδικασίες | 164 | 1       | 9       | 6,52 | 2,290          |
| Valid N (listwise)   | 164 |         |         |      |                |

Με τη βοήθεια του σχεδ. 10 παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων στην ερώτηση 4 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton. Από την αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι ένα σημαντικό ποσοστό των απαντήσεων

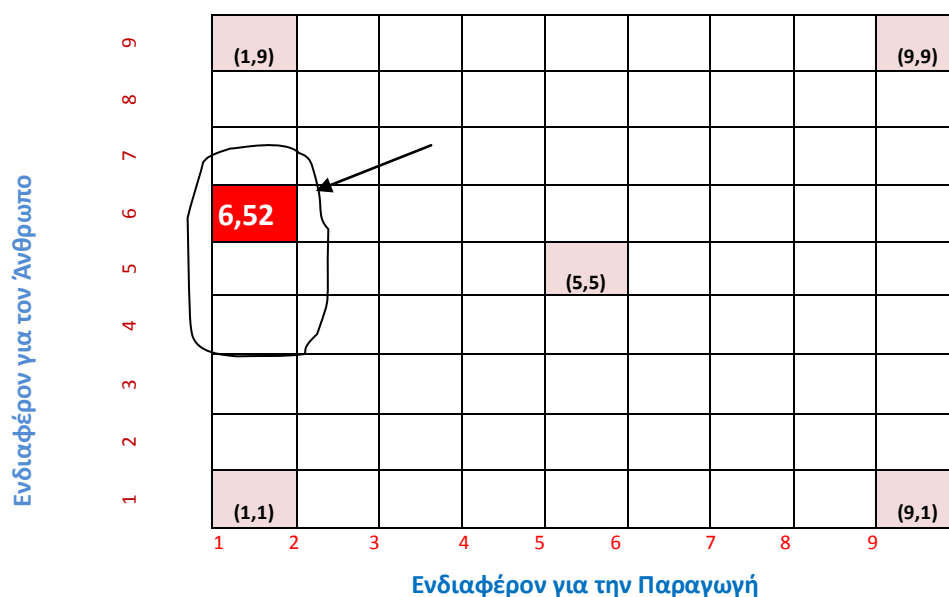
**Σχεδιάγραμμα 10** .Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 4 (Εκπαίδευση υφισταμένων) στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



των νοσηλευτών (56%) αξιολόγησε επίπεδα "υψηλού ενδιαφέροντος" το ενδιαφέρον των προϊσταμένων τους να εκπαιδεύσουν τα μέλη της ομάδας τους σε νέες αρμοδιότητες και εργασίες, ενώ παράλληλα ένα ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό (44% των νοσηλευτών) αξιολογεί σε μέτριο και χαμηλό επίπεδο το ενδιαφέρον των Προϊσταμένων τους για εκπαίδευσή τους σε νέες αρμοδιότητες και εργασίες.

Απεικονίζοντας τη μέση τιμή 6,52 (βλέπε πιν.10) της αξιολόγησης της ερώτησης 4 από τους νοσηλευτές στο πλέγμα των Blake&Mouton (βλέπε σχεδ. 11) φαίνεται ότι σε επίπεδο συνολικής ετερο-αξιολόγησης των κατώτερων διοικητικών στελεχών του νοσοκομείου για το ενδιαφέρον τους για την εκπαίδευση των μελών της ομάδας τους σε νέες αρμοδιότητες και εργασίες το κατατάσσουν στην περιοχή του "μετρίου ενδιαφέροντος" 6, που σύμφωνα με τους Blake&Mouton (1991 σ. 38-49) και (κεφ.3ο) το διοικητικό στέλεχος μάλλον έχει "...προσέγγιση ισορροπίας ... δεν πιέζει ούτε απαιτεί την εκπαίδευση των υφισταμένων του άμεσα, αποδέχεται την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης των υφισταμένων

**Σχεδιάγραμμα 11.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για την εκπαίδευση των μελών τους (ερ.4) στο πλέγμα Blake&Mouton



τους από τη στιγμή που ο εργαζόμενος θα αισθανθεί την ανάγκη για επιπλέον εκπαίδευση... και λειτουργεί συμβιβαστικά και εργάζεται πάντα μέσα στα όρια κανονισμών του οργανισμού".

### Αξιολόγηση απαντήσεων στην "ερώτηση 6"

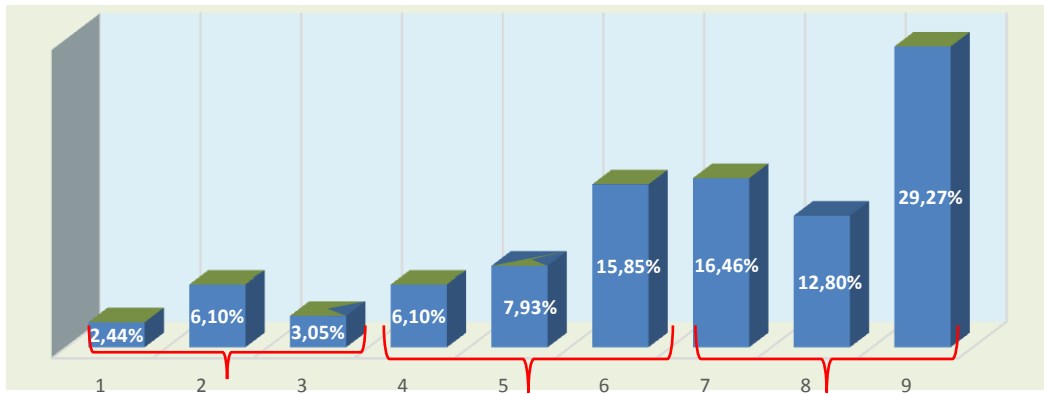
"Ο Προϊστάμενός σας, ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να είναι δημιουργικοί στη δουλειά τους ;"

Σύμφωνα με τα στοιχεία του επισυναπτόμενου πίνακα 11 στην αξιολογούμενη ερώτηση απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση από το 1-9. Η μέση τιμή προσδιορίζεται στο **6,64** ενώ η τυπική απόκλιση που προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι **2,262**.

| <b>Πίνακας 11.</b> Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 6 |     |         |         |      |                |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
|  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να είναι δημιουργικοί στη δουλειά τους    | 164 | 1       | 9       | 6,64 | 2,262          |
| Valid N (listwise)   | 164 |         |         |      |                |

Με τη βοήθεια του σχεδ. 12 παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων στην ερώτηση 6 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton. Από την αναλυτική

**Σχεδιάγραμμα 12** .Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 6 (Ενθάρρυνση-Δημιουργικότητα) στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton

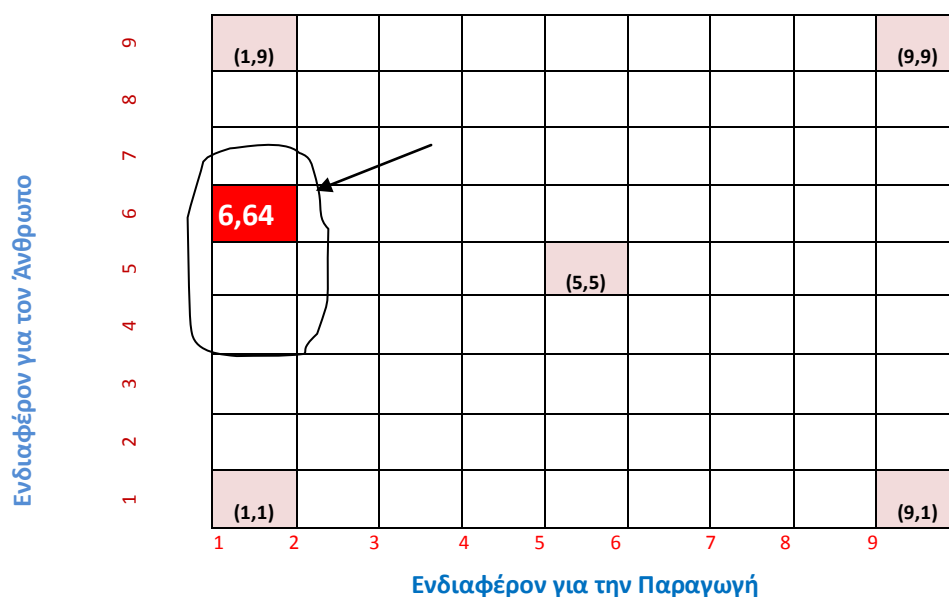


Χαμηλό Ενδιαφέρον                      Μέτριο Ενδιαφέρον                      Υψηλό Ενδιαφέρον

παρουσίαση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι ένα σημαντικό ποσοστό των απαντήσεων των νοσηλευτών (59%) αξιολόγησε επίπεδα υψηλού ενδιαφέροντος το ενδιαφέρον των προϊσταμένων τους να παροτρύνουν τους υφισταμένους των να είναι δημιουργικοί στη δουλειά τους. Παράλληλα όμως ένα μεγάλο ποσοστό (41%) των ερωτώμενων υφισταμένων νοσηλευτών αξιολογεί ως μέτριο (29%) μέχρι χαμηλό (12%) το ενδιαφέρον των προϊσταμένων τους να τους παροτρύνουν να είναι αποδοτικοί στη δουλειά τους.

Απεικονίζοντας τη μέση τιμή 6,52 (βλέπε πιν. 11) της αξιολόγησης της ερώτησης 4 από τους νοσηλευτές στο πλέγμα των Blake&Mouton (βλέπε σχεδ. 13) φαίνεται ότι σε επίπεδο

**Σχεδιάγραμμα 13** .Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων προς ενθάρρυνση-δημιουργικότητα μελών (ερ. 6) στο πλέγμα Blake&Mouton



συνολικής ετερο- αξιολόγησης των κατώτερων διοικητικών στελεχών του νοσοκομείου σχετικά με το ενδιαφέρον τους για την εκπαίδευση των μελών της ομάδας τους σε νέες αρμοδιότητες και εργασίες το κατατάσσουν στην περιοχή του "μετρίου ενδιαφέροντος" 6, που σύμφωνα με τους Blake&Mouton (1991 σ. 38-49) και (κεφ.3ο) το διοικητικό στέλεχος μάλλον έχει "...προσέγγιση ισορροπίας ... δεν πιέζει ούτε απαιτεί την εκπαίδευση των υφισταμένων του άμεσα, αποδέχεται την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης των υφισταμένων τους από τη στιγμή που ο εργαζόμενος θα αισθανθεί την ανάγκη για επιπλέον εκπαίδευση... και λειτουργεί συμβιβαστικά και εργάζεται πάντα μέσα στα όρια κανονισμών του οργανισμού".

### Αξιολόγηση απαντήσεων στην "ερώτηση 9"

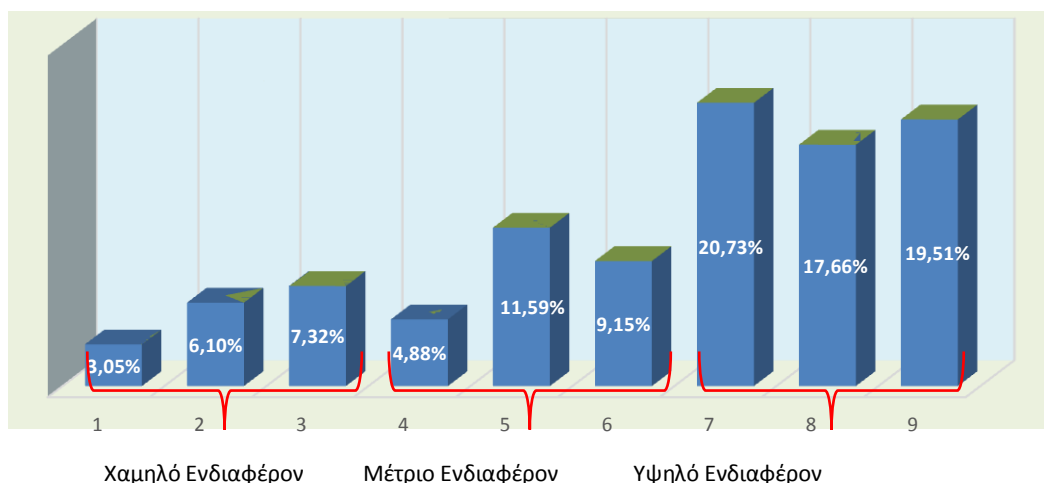
*"Ο Προϊστάμενός σας αρέσει να διαβάζει άρθρα, βιβλία και περιοδικά σχετικά με την εκπαίδευση, την ηγεσία και την ψυχολογία, και μετά να κάνει πράξη αυτά που έχει διαβάσει"*

Σύμφωνα με τα στοιχεία του επισυναπτόμενου πίνακα 12 στην αξιολογούμενη ερώτηση 9, απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση από το 1-9. Η μέση τιμή προσδιορίζεται στο **6,32** ενώ η τυπική απόκλιση που προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι **2,304**.

| Πίνακας 12. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 9  |     |         |         |      |                |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
|  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Του αρέσει να διαβάζει άρθρα, βιβλία και περιοδικά σχετικά με την εκπαίδευση, την ηγεσία και την ψυχολογία, και μετά να κάνει πράξη αυτά που έχει διαβάσει | 164 | 1       | 9       | 6,32 | 2,304          |
| Valid N (listwise)   | 164 |         |         |      |                |

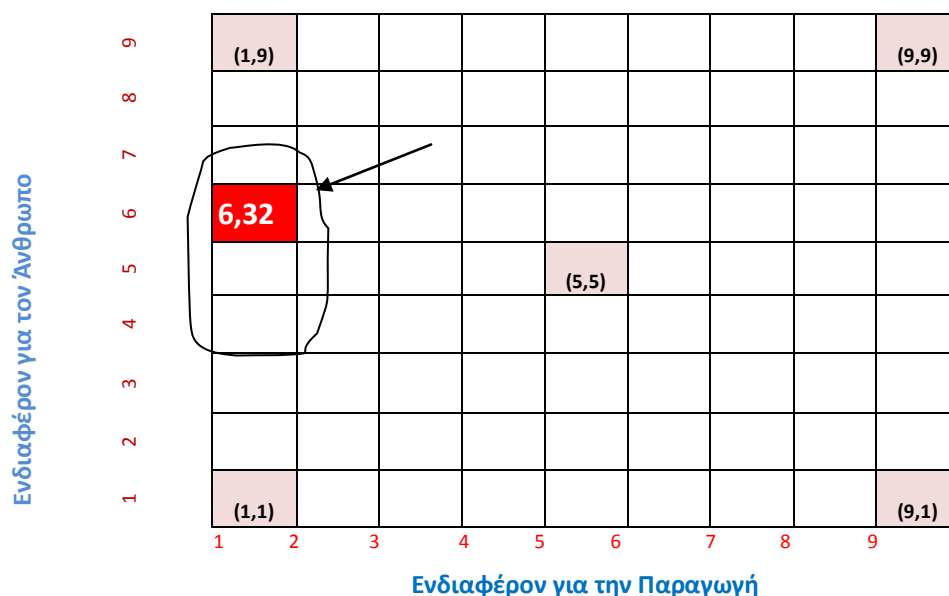
Με τη βοήθεια του σχεδ. 14 παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων στην

**Σχεδιάγραμμα 14.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 9 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



ερώτηση 9 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton. Από την αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι οι απαντήσεις είναι περίπου μοιρασμένες, δημιουργώντας αμφίρροπη εικόνα, αφού ένα σχετικά υψηλότερο ποσοστό των απαντήσεων (58%) να κατατάσσει σε επίπεδα "υψηλού ενδιαφέροντος" το ενδιαφέρον των προϊσταμένων τους για μελέτη άρθρων, βιβλίων περιοδικών σχετικά με την εκπαίδευση, την ηγεσία και την ψυχολογία, και μετά να κάνει πράξη αυτά που έχει διαβάσει και ένα

**Σχεδιάγραμμα 15.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊσταμένων για μελέτη-ενημέρωση από επιστημονικά άρθρα, περιοδικά, (ερ. 9) στο πλέγμα Blake&Mouton



μικρότερο σχετικά ποσοστό (42%) να κατατάσσει το ενδιαφέρον των προϊσταμένων τους σε επίπεδα μετρίου (25,6%) και χαμηλού ενδιαφέροντος (16,4%).

Παρατηρώντας την απεικόνιση της μέσης τιμής (6,32) αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊσταμένων για μελέτη-ενημέρωση από επιστημονικά άρθρα, περιοδικά στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton (βλέπε σχεδ. 15), φαίνεται ότι τα κατώτερα διοικητικά στελέχη της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας σε επίπεδο επιστημονικής τους ενημέρωσης, μάλλον διατηρούν μια ισορροπητική προσέγγιση τόσο στη λήψη νέων γνώσεων (κάνουν τόσα όσα για να μην προκαλέσουν και να μην κατηγορηθούν για έλλειψη ενδιαφέροντος στη νέα γνώση), όσο και στη μετάδοση αυτών των γνώσεων στους υφιστάμενούς των (μεταδίδουν κάποιες νέες γνώσεις ώστε να δικαιολογήσουν το ρόλο του προϊσταμένου-ηγέτη τόσο στα ανώτερα στελέχη όσο και στους υφιστάμενούς των).

## Αξιολόγηση απαντήσεων στην "ερώτηση 10"

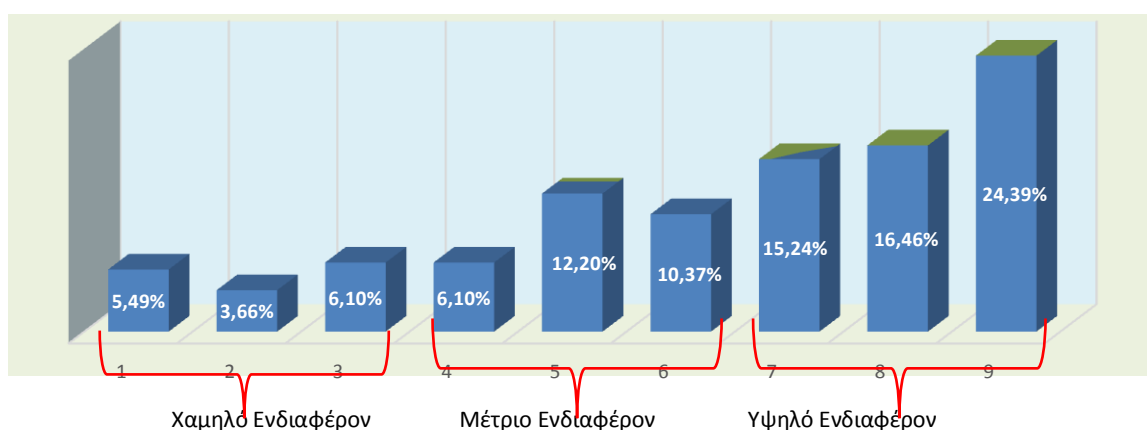
"Ο Προϊστάμενός σας, κατά την επίλυση των προβλημάτων που τυχόν προκύπτουν στο τμήμα ανησυχεί για την διαταραχή των σχέσεων μεταξύ των υφισταμένων του"

Σύμφωνα με τα στοιχεία του επισυναπτόμενου πίνακα 13 στην αξιολογούμενη ερώτηση 10, απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση από το 1-9. Η μέση τιμή προσδιορίζεται στο **6,37** ενώ η τυπική απόκλιση που προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι **2,404**.

| Ερώτηση   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| Κατά την επίλυση των προβλημάτων που τυχόν προκύπτουν στο τμήμα ανησυχεί για την διαταραχή των σχέσεων μεταξύ των υφισταμένων του | 164 | 1       | 9       | 6,37 | 2,404          |
| Valid N (listwise)  | 164 |         |         |      |                |

Με τη βοήθεια του σχεδ. 16 παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων στην ερώτηση 10 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton. Από την αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι το 57% των νοσηλευτών αξιολογούν σε επίπεδα "υψηλού ενδιαφέροντος" την ικανότητα του προϊστάμενου να επιλύει τυχόν προβλήματα εντός του τμήματος χωρίς να διαταράσσονται οι σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Ωστόσο, ένα ικανό ποσοστό ερωτηθέντων (43%) βαθμολογεί την ικανότητα αυτή

**Σχεδιάγραμμα 16.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 10 (Αντιμετώπιση προβλημάτων/ σχέσεις μελών), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton

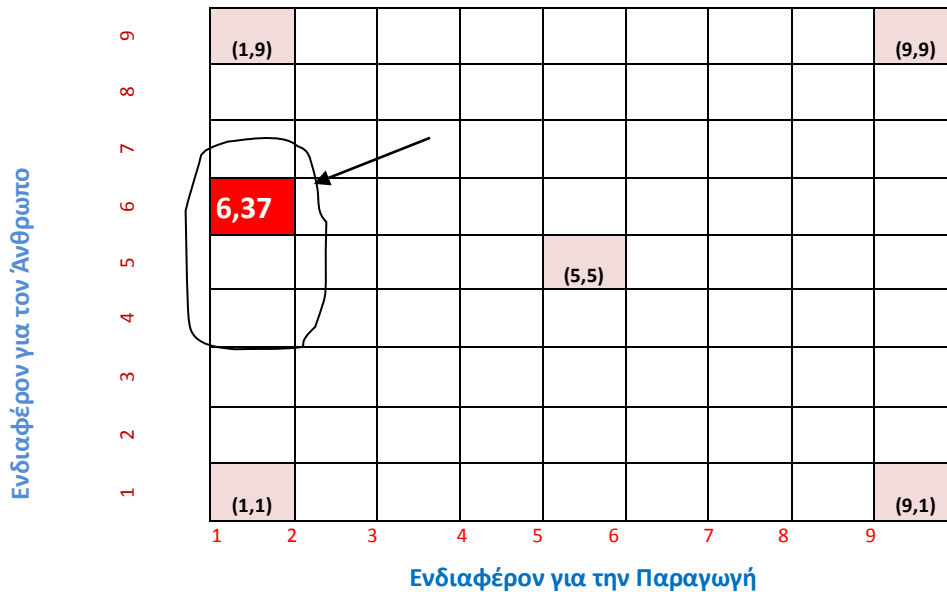


γύρω ή κάτω του 5 στην κλίμακα 1-9 των Blake&Mouton (29% αξιολόγηση επιπέδου μετρίου ενδιαφέροντος και 14% αξιολόγηση χαμηλού ενδιαφέροντος).



Παρατηρώντας την απεικόνιση της μέσης τιμής (6,37) στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton (βλέπε σχεδ. 17) σχετικά με την ανησυχία των προϊσταμένων να διαταραχτούν οι σχέσεις μεταξύ των υφισταμένων όταν επιχειρούνται διορθωτικές κινήσεις, φαίνεται ότι τα

**Σχεδιάγραμμα 17** .Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων σχετικά με την διατάραξη των σχέσεων των υφιστάμενων στη διάρκεια επίλυσης προβλημάτων (ερ. 9), στο πλέγμα Blake&Mouton



κατώτερα διοικητικά στελέχη της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας μάλλον διατηρούν μια ισορροπητική προσέγγιση. Όπως σημειώνουν οι Blake&Mouton αυτός ο τύπος ηγέτη-προϊστάμενου αναζητά ένα άνετο "πάρε-δώσε" μεταξύ διορθωτικών κινήσεων και σχέσεων υφισταμένων, δηλαδή χειρίζεται την κατάσταση με το "σωστό τρόπο" ώστε ούτε να προκύπτουν δυσσέσκειες και ανταγωνισμοί μεταξύ των υφισταμένων αλλά και παράλληλα οι διορθωτικές κινήσεις στην επίλυση λαθών να είναι γενικού χαρακτήρα και όχι συγκεκριμένες.

**Αξιολόγηση απαντήσεων στην "ερώτηση 12"**

*"Ο Προϊστάμενός σας, αρέσει να εξηγήει τις πολυπλοκότητες και τις λεπτομέρειες μιας σύνθετης εργασίας ή έργου στους υφιστάμενούς του"*

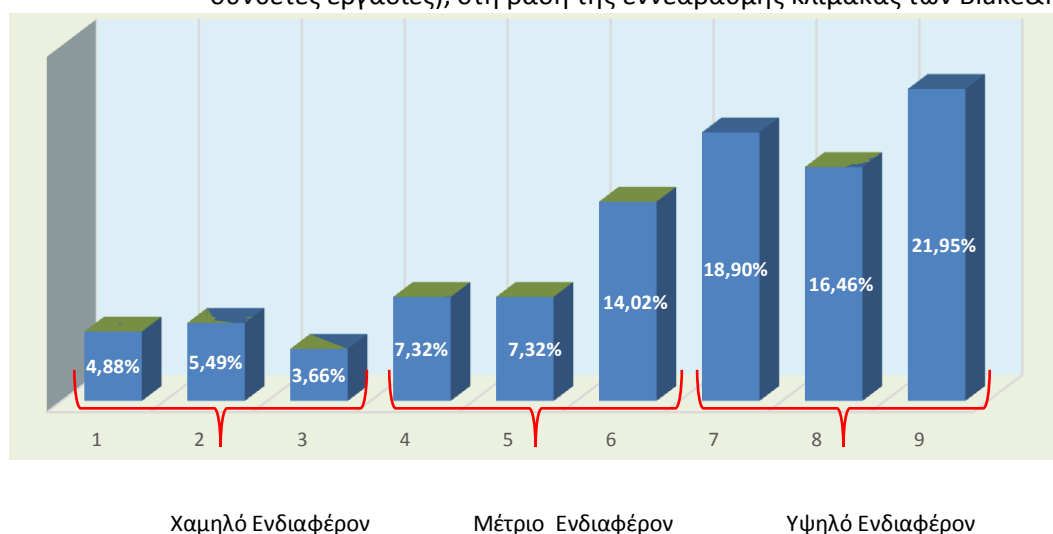
Σύμφωνα με τα στοιχεία του επισυναπτόμενου πίνακα 14 στην αξιολογούμενη ερώτηση 12, απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση από το 1-9. Η μέση τιμή

προσδιορίζεται στο **6,37** ενώ η τυπική απόκλιση που προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι **2,346**.

| <b>Πίνακας 14.</b> Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 12                                    |     |         |         |      |                |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
| Ερώτηση  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Αρέσει να εξηγεί τις πολυπλοκότητες και τις λεπτομέρειες μιας σύνθετης εργασίας ή έργου στους υφιστάμενούς του | 164 | 1       | 9       | 6,38 | 2,346          |
| Valid N (listwise)   | 164 |         |         |      |                |

Στο σχεδ. 18 παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων στην ερώτηση 12 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton. Από την αναλυτική παρουσίαση των

**Σχεδιάγραμμα 18.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση (Ανάλυση λεπτομερειών- σύνθετες εργασίες), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton

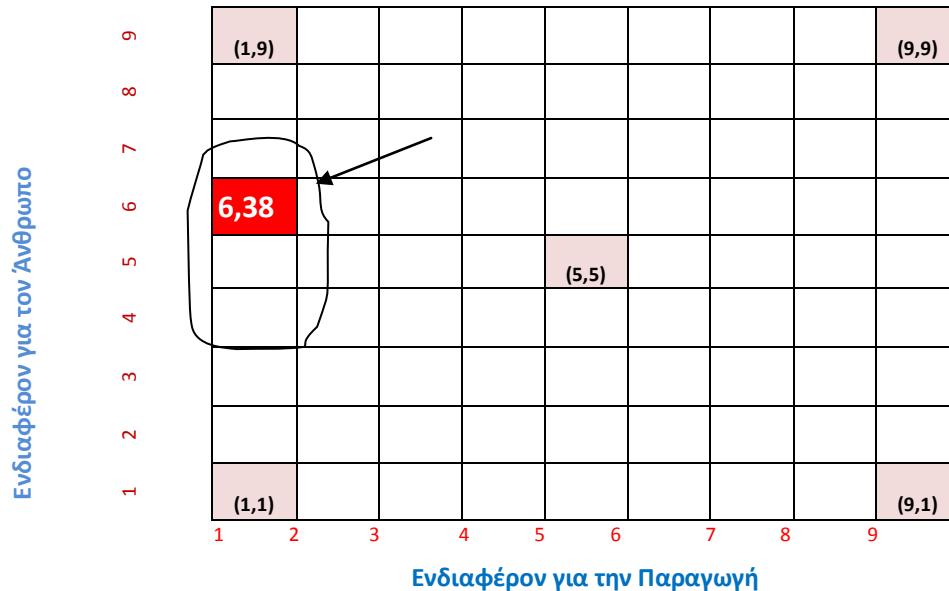


των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι το 57% των νοσηλευτών αξιολογούν σε επίπεδα "υψηλού ενδιαφέροντος" την διάθεση του προϊστάμενου να εξηγεί τις πολυπλοκότητες και τις λεπτομέρειες μιας σύνθετης εργασίας ή έργου στους υφιστάμενούς του. Ωστόσο, ένα ικανό ποσοστό ερωτηθέντων (43%) θεωρεί ως μετρίου (29%) ή χαμηλού ενδιαφέροντος (14%) τη διάθεση του προϊσταμένου τους να εξηγεί τις πολυπλοκότητες και τις λεπτομέρειες μιας σύνθετης εργασίας ή έργου σ' αυτούς.

Παρατηρώντας την απεικόνιση της μέσης τιμής (6,38) στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton (βλέπε σχεδ. 19) σχετικά με την διάθεση των προϊσταμένων να εξηγούν τις πολυπλοκότητες και τις λεπτομέρειες μιας σύνθετης εργασίας ή έργου στους υφιστάμενούς του, φαίνεται ότι τα κατώτερα διοικητικά στελέχη της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας ενεργούν "εξισορροπώντας" μεταξύ της ανάγκης να είναι επεξηγηματικοί για την υλοποίηση πολύπλοκων/σύνθετων εργασιών και της αντίληψης που έχουν ότι οι οδηγίες θα πρέπει να εκτείνονται μέχρι εκεί που δεν θα προκαλέσουν την αντίδραση των

υφιστάμενων. Η προσέγγιση αυτή σύμφωνα με τους Blake&Mouton (1991), διαμορφώνει έναν τύπο προϊστάμενου που «παρακολουθεί το ρυθμό που οι άνθρωποι είναι έτοιμοι

**Σχεδιάγραμμα 19.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για ανάλυση λεπτομερειών στο πλέγμα Blake&Mouton



να υιοθετήσουν όχι προσπαθώντας να τον επιταχύνει αλλά βοηθώντας τους να αποδεχτούν μια κατάσταση που δεν τους ενοχλεί".

#### Αξιολόγηση απαντήσεων στην "ερώτηση 14"

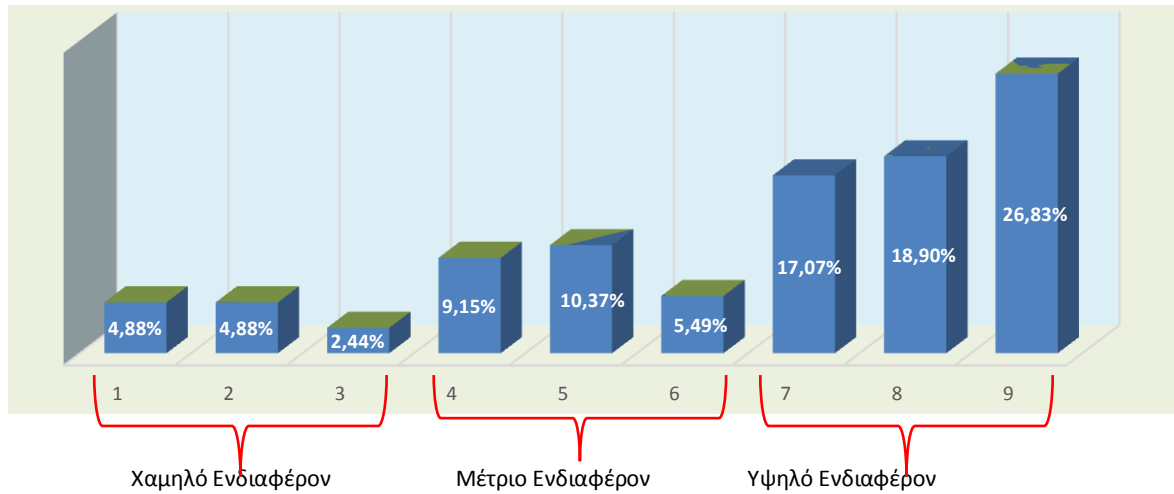
*"Ο Προϊστάμενός σας, στόχος του είναι το χτίσιμο μιας δυνατής ομάδας εργασίας"*

Σύμφωνα με τα στοιχεία του επισυναπτόμενου πίνακα 15 στην αξιολογούμενη ερώτηση 14, απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση από το 1-9. Η μέση τιμή προσδιορίζεται στο **6,55** ενώ η τυπική απόκλιση που προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι 2,400.

| Ερώτηση  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
| Στόχος του είναι το χτίσιμο μιας δυνατής ομάδας εργασίας | 164 | 1       | 9       | 6,55 | 2,400          |
| Valid N (listwise)                                       | 164 |         |         |      |                |

Με τη βοήθεια του σχεδ. 20 παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων στην ερώτηση 14 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton. Από την αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι σχεδόν τα 2/3 των νοσηλευτών (63%) αξιολογούν σε επίπεδα "υψηλού ενδιαφέροντος" την διάθεση των προϊσταμένων τους να διαμορφώσουν μια δυνατή ομάδα εργασίας, ενώ το υπόλοιπο 1/3 περίπου των

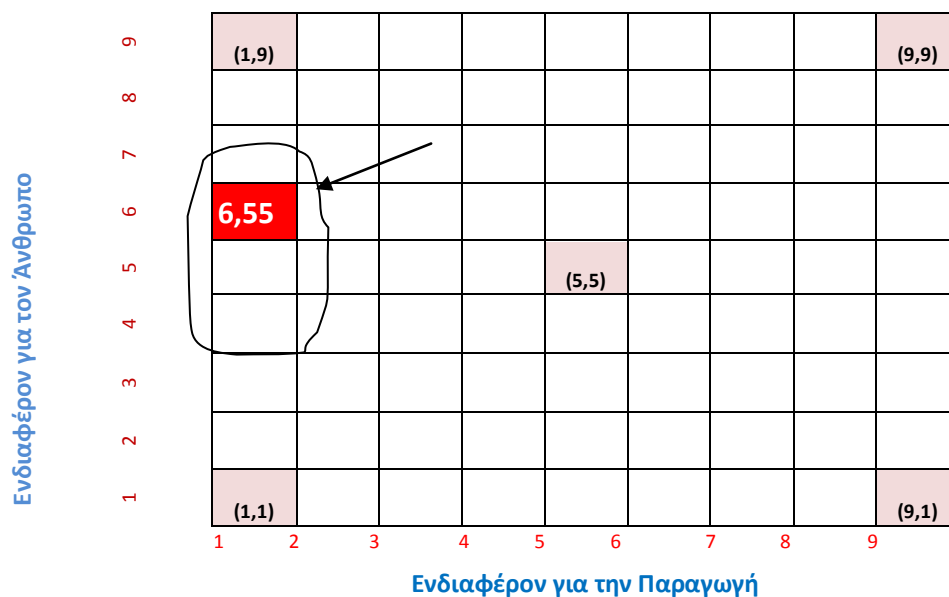
**Σχεδιάγραμμα 20.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 14 (Δημιουργία δυνατής ομάδας), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



ερωτηθέντων (37%) θεωρεί ότι η διάθεση των προϊστάμενων είναι είτε "μετρίου ενδιαφέροντος" (25%) είτε "χαμηλού ενδιαφέροντος" (12%) να διαμορφώσουν μια δυνατή ομάδα εργασίας.

Παρατηρώντας (σχεδ. 21) την απεικόνιση της μέσης τιμής (6,55) στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton σχετικά με την διάθεση των προϊσταμένων για το χτίσιμο μιας δυνατής ομάδας εργασίας, φαίνεται ότι τα κατώτερα διοικητικά στελέχη της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας ενεργούν όπως και προηγούμενα "εξισορροπώντας" μεταξύ της ανάγκης να διαθέτουν μια ομάδα εργασίας με ισχυρούς δεσμούς μεταξύ των, που όμως

**Σχεδιάγραμμα 21.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για δημιουργία δυνατής ομάδας στο πλέγμα Blake&Mouton



αυτή η διάθεση φαίνεται να περιορίζεται στα πλαίσια των ασφαλών σχέσεων ανάμεσα στους υφιστάμενους και ανάμεσα στον προϊστάμενο έτσι ώστε να αποφεύγονται οι δυσκολίες, να περιορίζεται η δυσαρέσκεια και οι ανταγωνισμοί. Η προσέγγιση αυτή σύμφωνα με τους Blake&Mouton (1991), διαμορφώνει έναν τύπο προϊστάμενου που "...που λειτουργεί με ασφάλεια και διατηρεί τα πράγματα σε σταθερό ρυθμό, προλαβαίνοντας δυσάρεστες εκπλήξεις".

## Αξιολόγηση απαντήσεων στην "ερώτηση 16"

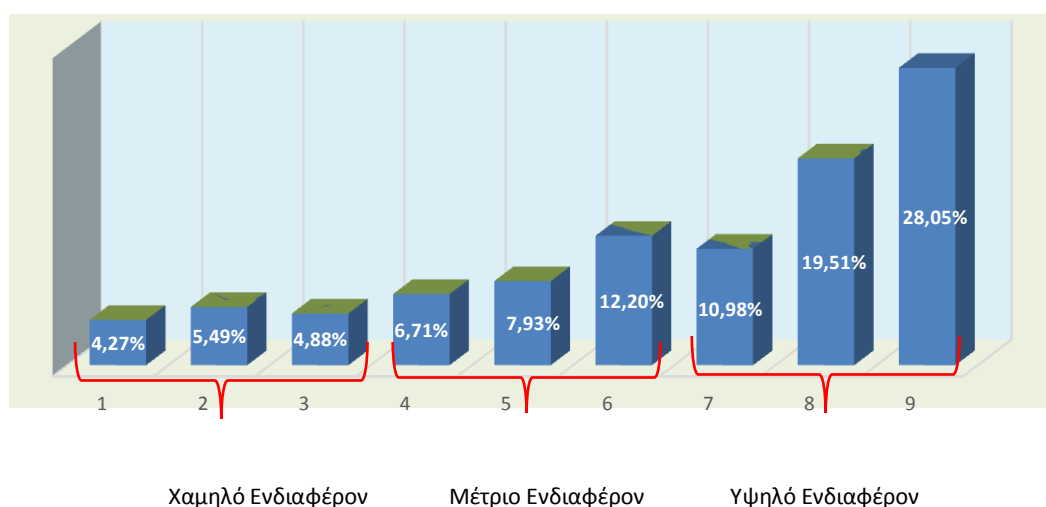
*"Ο Προϊστάμενός σας, σέβεται τα όρια ευθυνών και υποχρεώσεων των άλλων"*

Στην αξιολογούμενη ερώτηση 16, απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση από το 1-9. Η μέση τιμή προσδιορίζεται στο **6,55** ενώ η τυπική απόκλιση που προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι 2,425 (βλέπε πίν. 16).

| Πίνακας 16. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 16 |     |         |         |      |                |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
|  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Σέβεται τα όρια ευθυνών και υποχρεώσεων των άλλων                    | 164 | 1       | 9       | 6,55 | 2,425          |
| Valid N (listwise)   | 164 |         |         |      |                |

Με τη βοήθεια του σχεδ. 22 παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων στην ερώτηση 16 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton. Από την αναλυτική

**Σχεδιάγραμμα 22.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση (Σεβασμός ευθυνών-υποχρεώσεων), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton

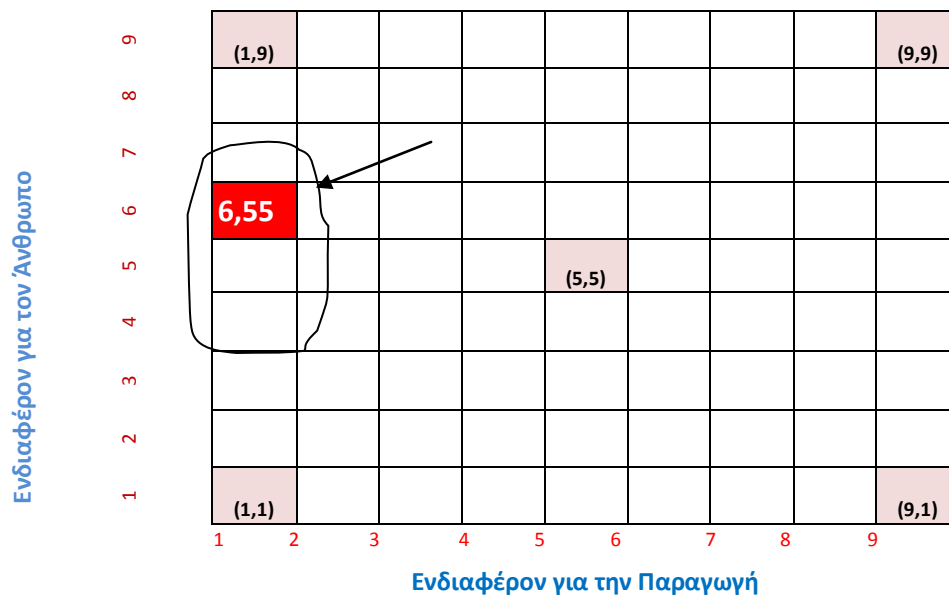


παρουσίαση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι πλέον των μισών από τους ερωτηθέντες (59%) αξιολογούν σε επίπεδα "υψηλού ενδιαφέροντος" την διάθεση των προϊσταμένων

τους να σέβονται τα όρια ευθυνών και εξουσιών των μελών της ομάδας που προϊστάται, ενώ ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό (41%) θεωρεί ότι η διάθεση των προϊστάμενων είναι είτε "μετρίου ενδιαφέροντος" (30%) είτε "χαμηλού ενδιαφέροντος" (11%) σχετικά με την διάθεσή τους να σέβονται τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις των μελών της ομάδας που ηγούνται.

Παρατηρώντας την απεικόνιση της μέσης τιμής (6,55) στο Διοικητικό Πλέγμα (σχεδ. 23) των Blake&Mouton σχετικά με την διάθεση των προϊσταμένων να σέβονται τα όρια των ευθυνών και εξουσιών των εργαζόμενων στην ομάδα τους, φαίνεται ότι τα κατώτερα διοικητικά στελέχη της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας ενεργούν όπως και προηγούμενα "εξισορροπιστικά". Λειτουργούν στη λογική ότι τα μέλη της ομάδας πρέπει να αισθάνονται ελεύθερα και όταν συναντούν αντίσταση στρέφονται στο συμβιβασμό που ικανοποιεί τόσο τα μέλη όσο και τον δικό τους ανώτερο. Όπως μάλιστα σημειώνουν οι

**Σχεδιάγραμμα 23.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων στο σεβασμό ευθυνών-υποχρεώσεων των μελών στο πλέγμα Blake&Mouton



Blake&Mouton (1991, σ. 66), αυτού του τύπου προϊστάμενοι θεωρούν ότι η αφοσίωση στους κανόνες είναι βασικό εργαλείο διαχείρισης των υφισταμένων τους, "... ενθαρρύνοντας τους υφισταμένους να δουλεύουν ακολουθώντας τους κανονισμούς και την πεπατημένη, όχι απόλυτα, αλλά αρκετά κοντά ... αν κάτι γίνει στραβά ο προϊστάμενος τουλάχιστον έχει την πιθανότητα να γλιτώσει την κριτική από το δικό του προϊστάμενο για κακή επιτήρηση".

## Αξιολόγηση απαντήσεων στην "ερώτηση 17"

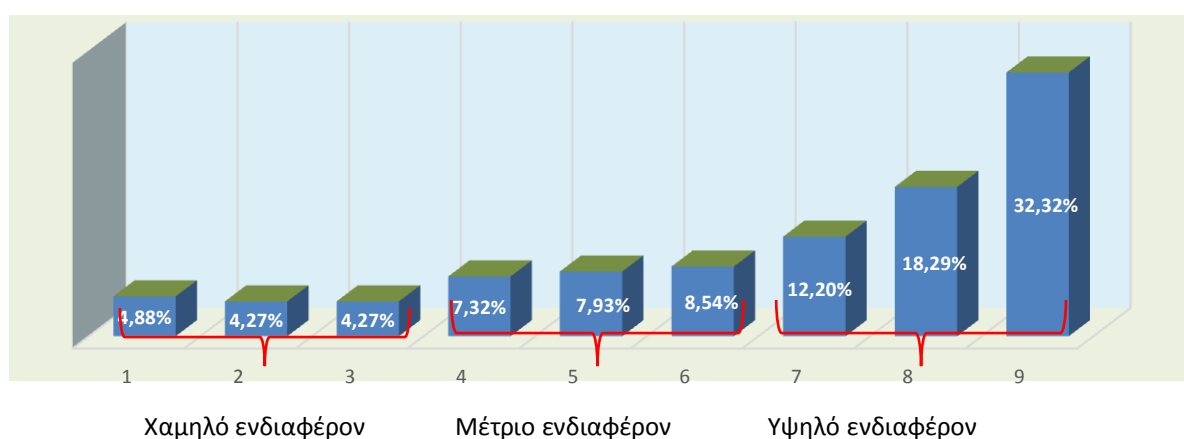
"Ο Προϊστάμενός σας, συμβουλεύει τους υφισταμένους του για τη βελτίωση της απόδοσης και της συμπεριφοράς τους"

Στην αξιολογούμενη ερώτηση 17, απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση από το 1-9. Η μέση τιμή προσδιορίζεται στο **6,69** ενώ η τυπική απόκλιση που προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι 2,446 (βλέπε πιν. 17).

| Ερώτηση  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
| Συμβουλεύει τους υφισταμένους του για τη βελτίωση της απόδοσης και της συμπεριφοράς τους | 164 | 1       | 9       | 6,69 | 2,446          |
| Valid N (listwise)   | 164 |         |         |      |                |

Με τη βοήθεια του σχεδ.24 παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων στην ερώτηση 17 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton. Από την αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι ένα υψηλό ποσοστό από τους ερωτηθέντες

**Σχεδιάγραμμα 24.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 17 (Συμβουλές απόδοσης- συμπεριφοράς), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton

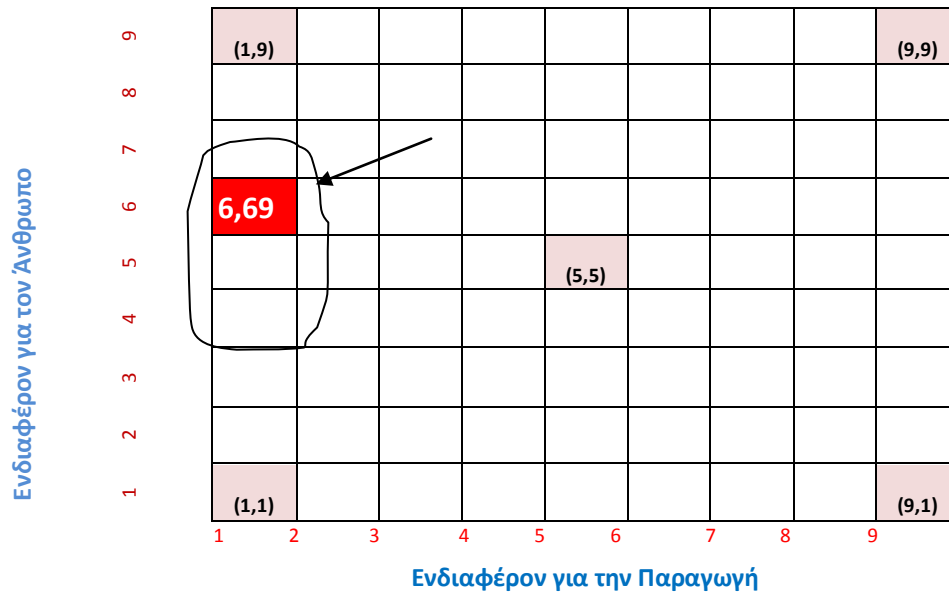


(63%) αξιολογούν σε επίπεδα "υψηλού ενδιαφέροντος" την διάθεση των προϊσταμένων τους να συμβουλεύουν τα μέλη της ομάδας τους για να βελτιώσουν την απόδοσή τους και την συμπεριφορά τους. Το 24% τον αξιολογεί σε επίπεδο μετρίου ενδιαφέροντος ενώ ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 13,5% δηλώνει εντελώς αντίθετη άποψη.

Παρατηρώντας (σχεδ. 25) την απεικόνιση της μέσης τιμής αξιολόγησης (6,69) στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton σχετικά με την διάθεση των προϊσταμένων να

συμβουλεύουν τους υφισταμένους του για τη βελτίωση της απόδοσης και της συμπεριφοράς τους φαίνεται ότι τα κατώτερα διοικητικά στελέχη της Νοσηλευτικής

**Σχεδιάγραμμα 25.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για παροχή συμβουλών απόδοσης-συμπεριφοράς των μελών στο πλέγμα Blake&Mouton



Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας ενεργούν όπως και προηγούμενα "εξισορροπιστικά". Σε πρώτη εικόνα φαίνεται ότι ο τύπος αυτός του προϊστάμενου αποφεύγει να δώσει συγκεκριμένες κατευθύνσεις και οδηγίες, στη λογική ότι δεν πρέπει να φανεί ότι πιέζει τα μέλη της ομάδας. Ίσως συμβουλεύει "δοκιμαστικά" στη λογική ότι αν δεχτούν έχει καλώς, αν υπάρχουν αντιρρήσεις έχει χώρο να υπό/αποχωρήσει. Όπως σημειώνουν οι Blake&Mouton (1991) αυτός ο τύπος προϊστάμενου "... παρακολουθεί το ρυθμό που οι άνθρωποι είναι έτοιμοι να υιοθετήσουν όχι προσπαθώντας να τον επιταχύνει αλλά βοηθώντας τους να αποδεχτούν μια κατάσταση που δεν τους ενοχλεί".



### 5.3.3 Αποτελέσματα αξιολόγησης των ερωτήσεων μέτρησης του ενδιαφέροντος για την "παραγωγή" με αρίθμηση 2,3,5,7,8,11,13,15,18

#### Αξιολόγηση απαντήσεων στην "ερώτηση 2"

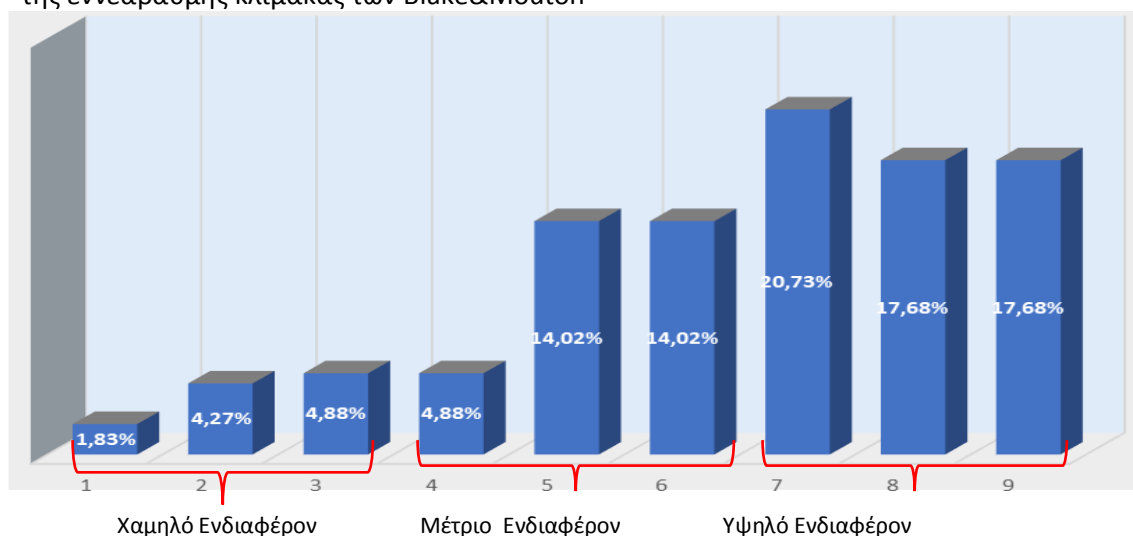
"Ο Προϊστάμενός σας θεωρεί ότι τίποτα δεν είναι πιο σημαντικό από την επίτευξη ενός στόχου ή εργασίας"

Στην αξιολογούμενη ερώτηση 2, απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση από το 1-9. Η μέση τιμή προσδιορίζεται στο **6,45** ενώ η τυπική απόκλιση που προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι 2,2,061 (βλέπε πίν. 18).

| Πίνακας 18. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 2               |     |         |         |      |                |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| Ερώτηση   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Θεωρεί ότι τίποτα δεν είναι πιο σημαντικό από την επίτευξη ενός στόχου ή εργασίας | 164 | 1       | 9       | 6,45 | 2,061          |
| Valid N (listwise)  | 164 |         |         |      |                |

Με τη βοήθεια του σχεδ.26 παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων στην ερώτηση 2 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton. Από την αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι οι μισοί από τους ερωτηθέντες (56%) αξιολογούν σε επίπεδα "υψηλού ενδιαφέροντος" τη στάση των προϊσταμένων τους ότι δηλαδή τίποτα δεν είναι πιο σημαντικό για αυτούς από την επίτευξη ενός στόχου ή εργασίας. Ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων υφιστάμενων (44%) θεωρούν ότι οι

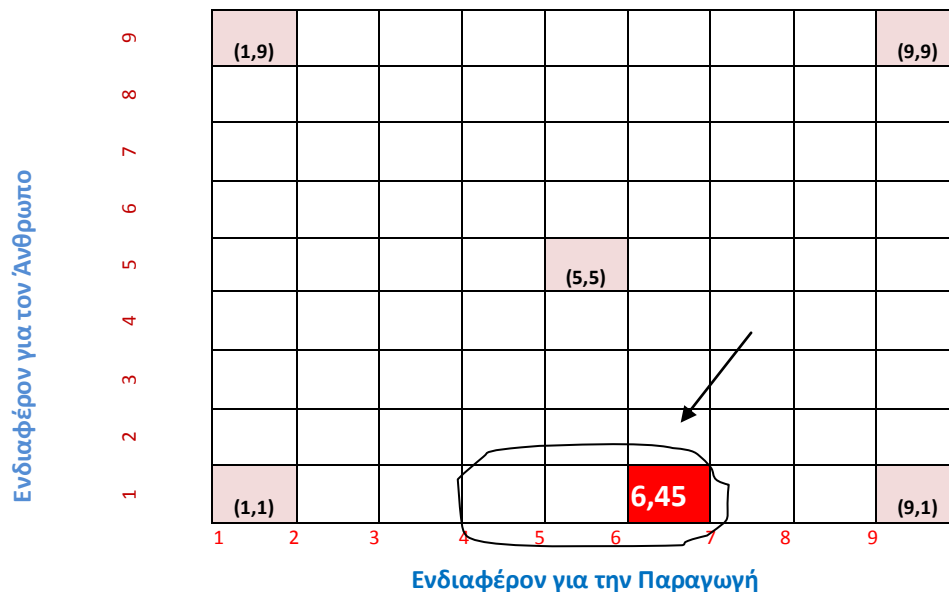
**Σχεδιάγραμμα 26.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 2 (Επίτευξη στόχου), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



προϊστάμενοι τους δείχνουν "μέτριο ενδιαφέρον" (33%)ή "χαμηλό ενδιαφέρον" σε σχέση με τη σημαντικότητα επίτευξης ενός στόχου ή εργασίας.

Παρατηρώντας (σχεδ. 27) την απεικόνιση της μέσης τιμής (6,45) στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton σχετικά με το ενδιαφέρον των προϊσταμένων τους για την "επίτευξη των στόχων" φαίνεται ότι τα κατώτερα διοικητικά στελέχη της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας ενεργούν όπως και προηγούμενα "εξισοροπιστικά", στη λογική όχι της επίτευξης των στόχων σε απόλυτο αλλά σε ανεκτό επίπεδο. Έτσι, αυτός ο

**Σχεδιάγραμμα 27.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊσταμένων για την επίτευξη ενός στόχου ή έργου στο πλέγμα Blake&Mouton



τύπος προϊστάμενου εξηγεί τους στόχους και τα προγράμματα και βεβαιώνεται ότι οι υφιστάμενοι συμφωνούν μ' αυτά που τους έχουν προταθεί, δηλαδή δοκιμάζει πρώτα την ατμόσφαιρα πριν θέσει τους συγκεκριμένους στόχους. Η υιοθέτηση στόχων και η επίτευξή τους σχετίζεται άμεσα με τις εργασιακές συνθήκες που θα διαμορφωθούν, αφού γι' αυτόν τον τύπο προϊστάμενου, η επίτευξη των στόχων παραγωγικότητας έχουν άμεση σχέση με τις συνθήκες που πρέπει να είναι σταθερές και όπως σημειώνουν οι Blake&Mouton (1991) αυτός ο τύπος προϊστάμενου είναι της λογικής "καλύτερα μισό καρβέλι παρά καθόλου".

### Αξιολόγηση απαντήσεων στην "ερώτηση 3"

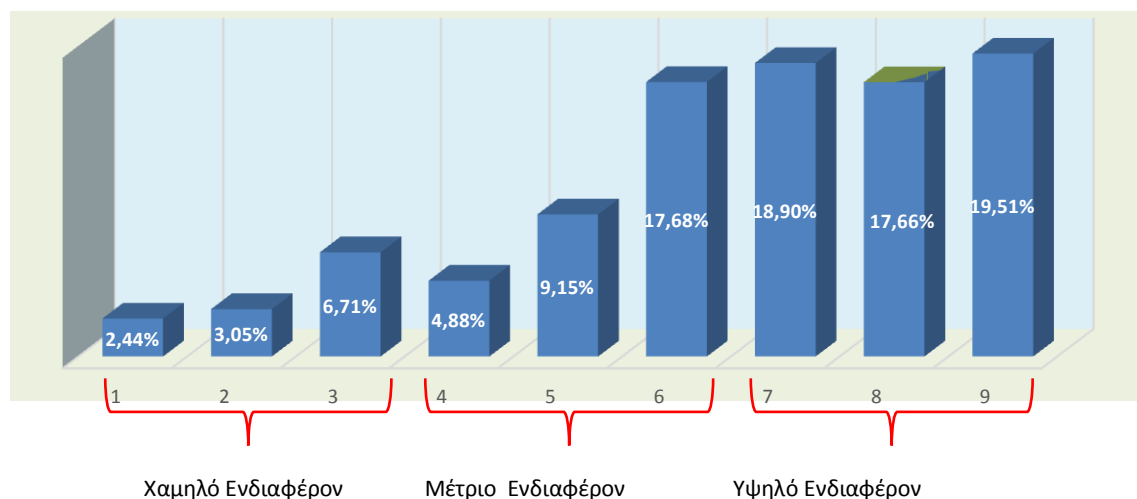
"Ο Προϊστάμενός σας, ελέγχει στενά τα χρονικά περιθώρια που έχει θέσει, ώστε να διασφαλίζει ότι μια εργασία ή έργο θα ολοκληρωθεί έγκαιρα"

Στην αξιολογούμενη ερώτηση 3, απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση από το 1-9. Η μέση τιμή προσδιορίζεται στο **6,49** ενώ η τυπική απόκλιση που προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι 2,103 (βλέπε πίν. 19).

| Ερώτηση  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
| Ελέγχει στενά τα χρονικά περιθώρια που έχει θέσει, ώστε να διασφαλίζει ότι μια εργασία ή έργο θα ολοκληρωθεί έγκαιρα | 164 | 1       | 9       | 6,49 | 2,103          |
| Valid N (listwise)   | 164 |         |         |      |                |

Με τη βοήθεια του σχεδ.28 παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων στην ερώτηση 3 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton. Από την αναλυτική παρουσίαση

**Σχεδιάγραμμα 28.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 3 (έλεγχος χρονοδιαγραμμάτων - έγκαιρη ολοκλήρωση έργων ), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton

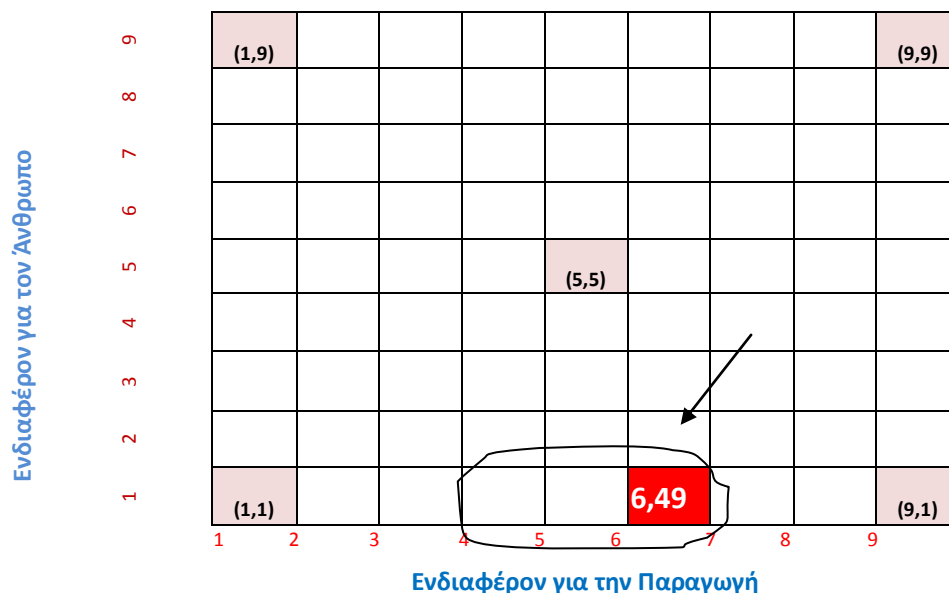


των αποτελεσμάτων διαπιστώνεται ότι λίγο πάνω από τους μισούς από τους ερωτηθέντες νοσηλευτές(56%) έχουν θετική άποψη για τον προϊστάμενό τους "υψηλό ενδιαφέρον", όσον αφορά την εφαρμογή και τον έλεγχο των χρονοδιαγραμμάτων για την επίτευξη των στόχων. Επιπλέον φαίνεται ότι ένα ικανό ποσοστό ερωτηθέντων νοσηλευτών (43%) αξιολογεί τον έλεγχο που ασκεί ο προϊστάμενος τους για την χρονική ολοκλήρωση των εργασιών τους, με βαθμολόγηση γύρω ή κάτω του πέντε στην κλίμακα 1-9 των Blake - Mouton (35% αξιολόγηση μετρίου ενδιαφέροντος και 8% με αξιολόγηση χαμηλού ενδιαφέροντος).

Παρατηρώντας (σχεδ. 29) την απεικόνιση της μέσης τιμής (6,49) στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton σχετικά με το ενδιαφέρον των προϊσταμένων τους για τον έλεγχο των χρονοδιαγραμμάτων και την έγκαιρη ολοκλήρωση των έργων φαίνεται ότι τα κατώτερα

διοικητικά στελέχη της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας ενεργούν όπως και προηγούμενα "εξισορροπιστικά". Γι' αυτό τον τύπο προϊστάμενου η χρονική ολοκλήρωση ενός έργου αλλά και ο έλεγχος των χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησής σχετίζονται άμεσα με τη

**Σχεδιάγραμμα 29.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για την επίτευξη ενός στόχου ή έργου στο πλέγμα Blake&Mouton



διατήρηση ενός σταθερού εργασιακού περιβάλλοντος. Ο έλεγχος των χρονοδιαγραμμάτων πραγματοποιείται μέχρι του σημείου που ο εργαζόμενος/υφιστάμενος δεν προσβάλλεται, δεν του δημιουργεί άγχος που ίσως θα τον οδηγήσει σε λάθη και δεν αναζωπυρώνει ανταγωνισμούς, αντιπαλότητα, έχθρα. Όσον αφορά την έγκαιρα χρονική ολοκλήρωση ενός έργου φαίνεται ότι "ο προϊστάμενος 6,49" αποδέχεται το "ανεκτό" και όχι το "απόλυτο", στη λογική ότι οι χρόνο-στόχοι ήταν "υπεραισιόδοξοι" και δεν είχαν προβλέψει επακριβώς δυσκολίες και πιθανές καθυστερήσεις.

### Αξιολόγηση απαντήσεων στην "ερώτηση 5"

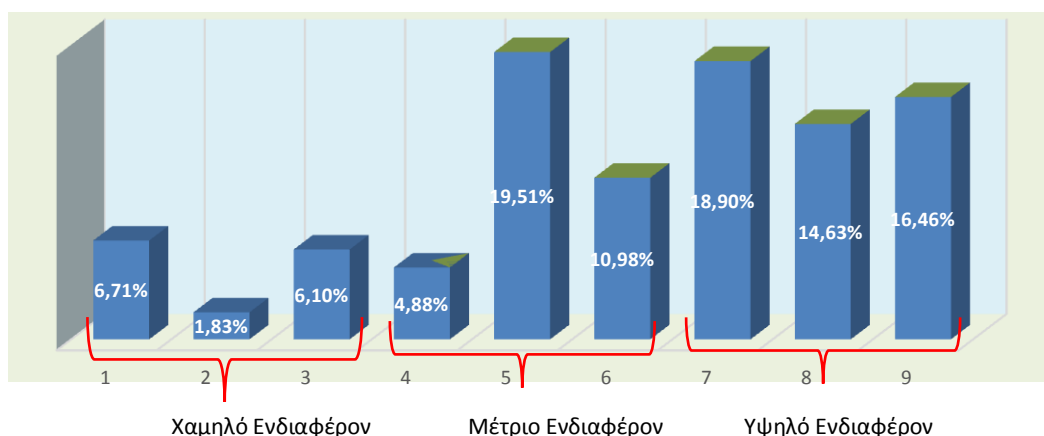
*"Ο Προϊστάμενός σας, όσο πιο δύσκολη είναι η εργασία, τόσο περισσότερο του αρέσει"*

Στην αξιολογούμενη ερώτηση 5, απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση από το 1-9. Η μέση τιμή προσδιορίζεται στο **6,09** ενώ η τυπική απόκλιση που προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι 2,278 (βλέπε πίν. 20).

| Πίνακας 20 .Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 5 |     |         |         |      |                |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
|   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Όσο πιο δύσκολη είναι η εργασία, τόσο περισσότερο του αρέσει        | 164 | 1       | 9       | 6,09 | 2,278          |
| Valid N (listwise)  | 164 |         |         |      |                |

Με τη βοήθεια του σχεδ.30 παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων στην ερώτηση 5 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton.Από την αναλυτική παρουσίαση

**Σχεδιάγραμμα 30.**Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 5 (προτίμηση για δύσκολη εργασία), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



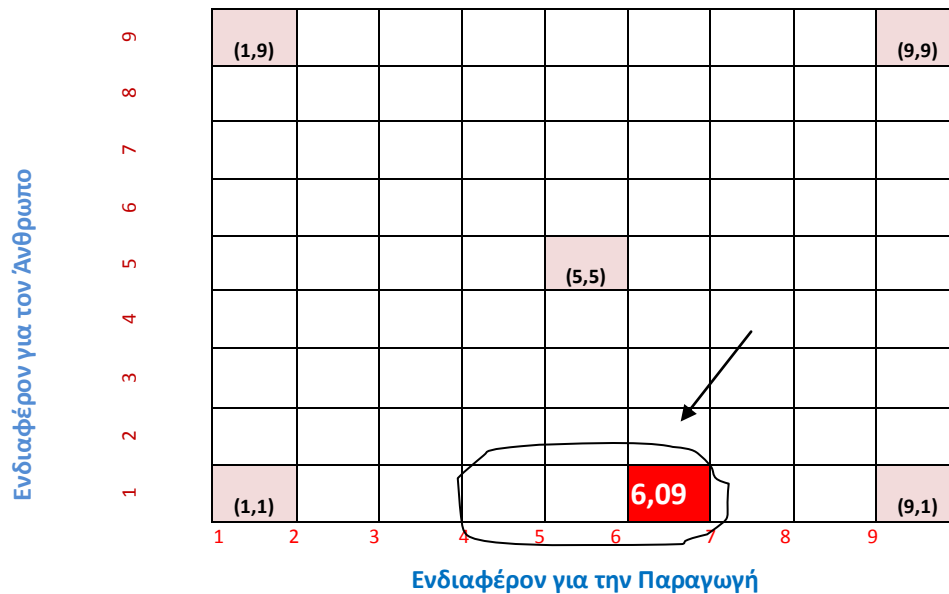
προκύπτει ότι οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες αφού το 50% των ερωτώμενων υφιστάμενων πιστεύει ότι οι προϊστάμενοι αρέσκονται να διαχειρίζονται δύσκολες εργασίες, ενώ το υπόλοιπο 50% των ερωτώμενων νοσηλευτών πιστεύει ότι οι προϊστάμενοι τους δείχνουν "μέτριο ενδιαφέρον" (35%) ή "χαμηλό ενδιαφέρον" (15%) στο να διαχειρίζονται δύσκολες εργασίες.

Παρατηρώντας (σχεδ. 31)την απεικόνιση της μέσης τιμής (6,09) στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton σχετικά με το ενδιαφέρον των προϊσταμένων να απασχολούνται με δύσκολες εργασίες/στόχους φαίνεται ότι οι υφιστάμενοι/νοσηλευτές αξιολογούν τους προϊσταμένους των (τα κατώτερα διοικητικά στελέχη της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας) ως "προϊσταμένους ισορροπιών". Όπως σημειώνουν οι Blake&Mouton (1991), ο"τυπικός προϊστάμενος" έχει να κινηθεί σε ένα πλαίσιο που προσδιορίζεται από τις σχέσεις προϊστάμενου/υφιστάμενου και προϊστάμενου/ανωτέρων.

Στην περίπτωση μας ο "τυπικός προϊστάμενος 6,09" μάλλον θα επιθυμεί να είναι ένας "τυπικός γραφειοκράτης" που ενεργεί σύμφωνα με τους κανονισμούς και τις εντολές των ανωτέρων του. Έτσι η όποια ενασχόλησή του με δύσκολα/ιδιαίτερα ζητήματα διαχείρισης θα αναλαμβάνονται μόνο όταν του επιβάλλονται εκ των άνω ή προβλέπονται από τους κανονισμούς.

Παράλληλα και σε σχέση με τους υφιστάμενούς του ο "τυπικός προϊστάμενος 6,09" πρέπει να διαχειρίζεται τις περίπλοκες καταστάσεις έτσι ώστε να μην διαταράσσεται το ήρεμο κλίμα στην ομάδα του και να μην καλλιεργούνται ανταγωνισμοί και έριδες μεταξύ των υφιστάμενων. Συνεπώς, η ενασχόλησή του με δύσκολες υποθέσεις θα είναι πολλή

**Σχεδιάγραμμα 31.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για την ανάληψη έργου υψηλής δυσκολίας στο πλέγμα Blake&Mouton



περιορισμένη και θα εμπλέκεται μάλλον για τη διατήρηση της ισορροπίας μέσα στο τμήμα του και όχι για την ουσιαστική επίλυση των δύσκολων προβλημάτων και όπως σημειώνουν οι Blake&Mouton (1991) ο τύπος αυτός του προϊστάμενου αποφεύγει να δώσει συγκεκριμένες κατευθύνσεις και οδηγίες, στη λογική ότι δεν πρέπει να φανεί ότι πιέζει τα μέλη της ομάδας. Ίσως συμβουλεύει "δοκιμαστικά" στη λογική ότι αν δεχτούν έχει καλώς, αν υπάρχουν αντιρρήσεις έχει χώρο να υπό/αποχωρήσει.

### Αξιολόγηση απαντήσεων στην "ερώτηση 7"

*"Ο Προϊστάμενός σας, στη διάρκεια της υλοποίησης μιας σύνθετης εργασίας, ελέγχει την κάθε λεπτομέρεια"*

Στην αξιολογούμενη ερώτηση 7, απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση

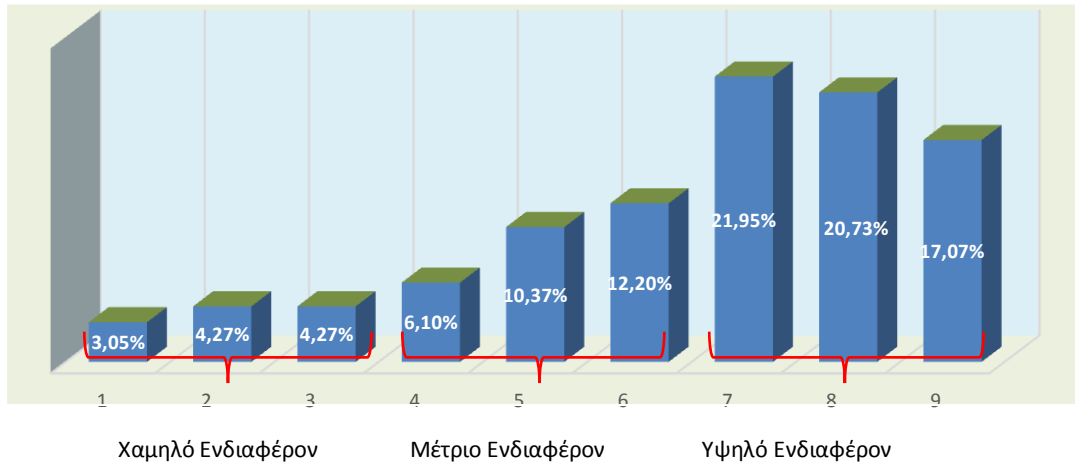
| Πίνακας 21. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 7              |     |         |         |      |                |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
| Ερώτηση  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Στη διάρκεια της υλοποίησης μιας σύνθετης εργασίας, ελέγχει την κάθε λεπτομέρεια | 164 | 1       | 9       | 6,47 | 2,138          |
| Valid N (listwise)   | 164 |         |         |      |                |

από το 1-9. Η μέση τιμή προσδι

ορίζεται στο **6,47** ενώ η τυπική απόκλιση που προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι 2,138 (βλέπε πιν. 21).

Στο σχεδ. 32 παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων στην ερώτηση 7 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton. Από την αναλυτική παρουσίαση των

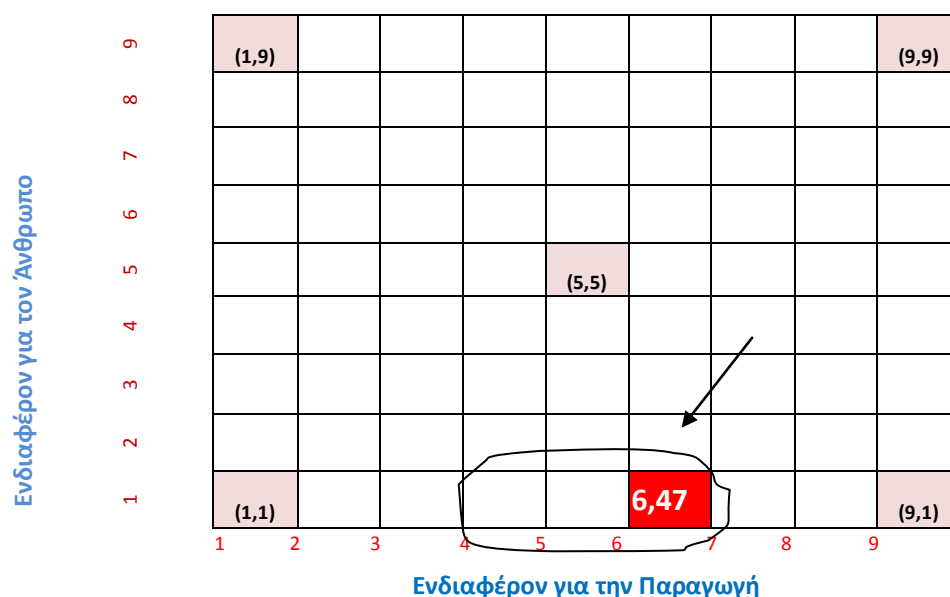
**Σχεδιάγραμμα 32.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 7 (λεπτομερής έλεγχος σύνθετων εργασιών), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



δεδομένων διαπιστώνεται ότι ένα σχετικά υψηλό ποσοστό των ερωτώμενων υφιστάμενων (60%) θεωρεί ότι οι προϊστάμενοί των δείχνουν επίπεδο "υψηλού ενδιαφέροντος" για τον έλεγχο των λεπτομερειών στη διάρκεια υλοποίησης μια πολύπλοκης εργασίας, ενώ το υπόλοιπο 40% τους αξιολογούν σε επίπεδο "μετρίου ενδιαφέροντος" (28%) και "χαμηλού ενδιαφέροντος" (12%) για το ίδιο ζήτημα.

Παρατηρώντας (σχεδ. 33) την απεικόνιση της μέσης τιμής (6,47) στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton σχετικά με το ενδιαφέρον των προϊσταμένων τους να ασκούν

**Σχεδιάγραμμα 33.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊσταμένων για λεπτομερή έλεγχο υλοποίησης σύνθετων εργασιών στο πλέγμα Blake&Mouton



λεπτομερή έλεγχο στη διάρκεια της υλοποίησης μιας πολύπλοκης εργασίας φαίνεται ότι τα κατώτερα διοικητικά στελέχη της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας ενεργούν όπως και προηγούμενα στα όρια της ισορροπίας. Ο λεπτομερής έλεγχος της πορείας υλοποίησης μιας δύσκολης εργασίας φαίνεται να είναι και πάλι ζήτημα ισορροπιών μεταξύ του προϊστάμενου και των ανωτέρων του και των σχέσεων του με τους υφισταμένους του νοσηλευτές. Οι Blake&Mouton (1991) και σε σχέση με το βαθμό ελεγκτικότητας που ασκεί αυτός ο τύπος προϊσταμένου θεωρεί ότι α. τα λάθη είναι αναπόφευκτα και β. οι άνθρωποι στεναχωρούνται όταν πρέπει να ομολογήσουν ότι έκαναν λάθος.

Στην περίπτωση μας, ο μέσος προϊστάμενος (6,47) στη Νοσηλευτική Υπηρεσία του ΓΝ Καλαμάτας φαίνεται ότι ασκεί "λεπτομερή έλεγχο" με ισορροπία, δηλαδή σε σχέση με τους υφισταμένους του ελέγχει μέχρι του σημείου που θα κρατά το ρυθμό της δουλειάς σε αποδεκτά επίπεδα ώστε οι υφιστάμενοί του δεν θα αισθάνονται πίεση και σε σχέση με τους ανωτέρους του ο λεπτομερής έλεγχος φαίνεται να εξαντλείται στα όρια των κανονισμών (γραφειοκρατικός έλεγχος).

### **Αξιολόγηση απαντήσεων στην "ερώτηση 8"**

*Ο Προϊστάμενός σας, μπορεί ταυτόχρονα να εκτελεί πολλές πολύπλοκες εργασίες*

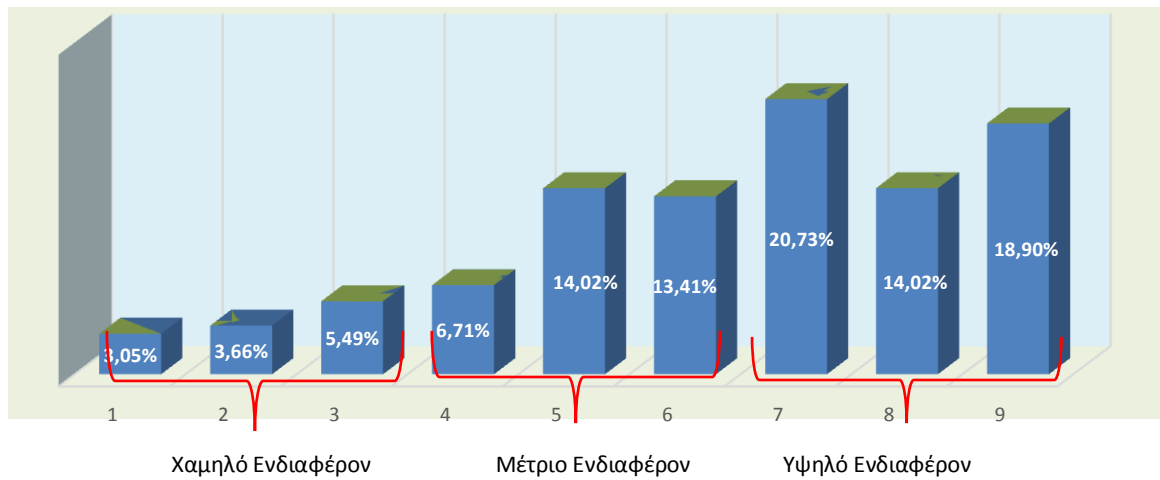
Στην αξιολογούμενη ερώτηση 8, απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση από το 1-9. Η μέση τιμή προσδιορίζεται στο **6,32** ενώ η τυπική απόκλιση που προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι 2,156 (βλέπε πιν. 22).

| <b>Πίνακας 22</b> .Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 8 |     |         |         |      |                |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
| Ερώτηση  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Μπορεί ταυτόχρονα να εκτελεί πολλές πολύπλοκες εργασίες                    | 164 | 1       | 9       | 6,32 | 2,156          |
| Valid N (listwise)   | 164 |         |         |      |                |

Με τη βοήθεια του σχεδ. 34 παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων στην ερώτηση 8 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton. Από την αναλυτική παρουσίαση των δεδομένων προκύπτει ότι οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες αφού το 50% των ερωτώμενων υφισταμένων νοσηλευτών πιστεύει ότι οι προϊστάμενοι αρέσκονται στην ταυτόχρονη εκτέλεση πολύπλοκων εργασιών, ενώ το υπόλοιπο 50% των ερωτώμενων πιστεύει ότι οι προϊστάμενοι τους δείχνουν "μέτριο ενδιαφέρον" (34%) ή "χαμηλό ενδιαφέρον" (16%) στο να διαχειρίζονται ταυτόχρονα την εκτέλεση πολύπλοκων εργασιών.

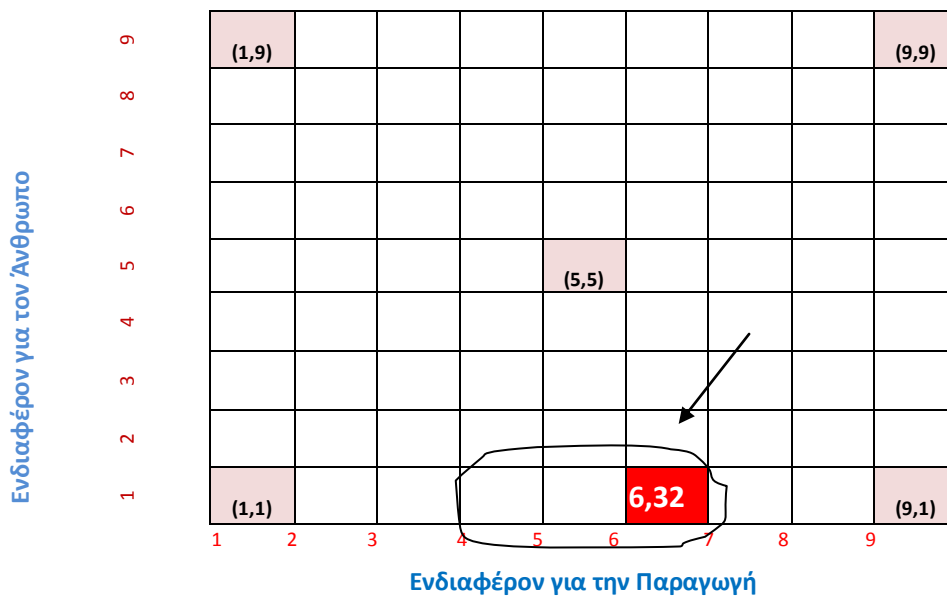


**Σχεδιάγραμμα 34.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 8 (ικανότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης πολύπλοκων εργασιών), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



Παρατηρώντας(σχεδ. 35)την απεικόνιση της μέσης τιμής (6,32) στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton σχετικά με την ικανότητα των προϊσταμένων τους να εκτελούν ταυτόχρονα πολλές πολύπλοκες εργασίες φαίνεται ότι ο αντιπροσωπευτικός τύπος του κατώτερου νοσηλευτικού στελέχους (προϊστάμενος 6,32) του ΓΝ Καλαμάτας μάλλον "δεν μπορεί»

**Σχεδιάγραμμα 35.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης της ικανότητας των προϊσταμένων για την ταυτόχρονη εκτέλεση πολύπλοκων εργασιών στο πλέγμαBlake&Mouton



να εκτελέσει ταυτόχρονα πολλές πολύπλοκες εργασίες ή τουλάχιστον αυτή την εντύπωση δίνουν στους υφιστάμενους νοσηλευτές που τους ζητήθηκε να τους αξιολογήσουν. Να επισημανθεί στο σημείο αυτό ότι το "δεν μπορεί" ενδέχεται να ερμηνεύεται είτε ως διαδικασία άρνησης εκτέλεσης ταυτόχρονα πολλών πολύπλοκων εργασιών που έτσι θα

διαταράζουν το ήρεμο εργασιακό κλίμα της ομάδας είτε ως ανικανότητα εκτέλεσης λόγω χαρακτήρα ικανοτήτων ή γνώσεων. Πάντως αυτός ο τύπος προϊστάμενου (6,32) φαίνεται ότι αρέσκεται να λειτουργεί τυπικά και μέσα στα γραφειοκρατικά όρια που η θέση του προσδιορίζει σε σχέση με την ταυτόχρονη επίλυση πολλών και πολύπλοκων διαδικασιών.

### Αξιολόγηση απαντήσεων στην "ερώτηση 11"

*"Ο Προϊστάμενός σας, διαχειρίζεται αποτελεσματικά το χρόνο του"*

Στην αξιολογούμενη ερώτηση 11, απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση από το 1-9. Η μέση τιμή προσδιορίζεται στο **6,34** ενώ η τυπική απόκλιση που προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι 2,351 (βλέπε πίν. 23).

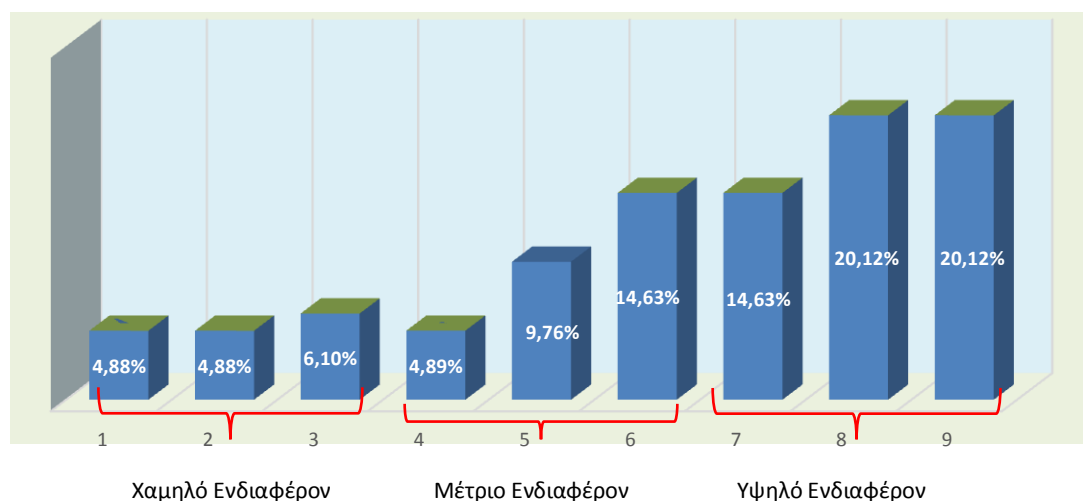
Με τη βοήθεια του σχεδ. 36 παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων στην ερώτηση

| Ερώτηση                                    | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|-----|---------|---------|------|----------------|
| Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον χρόνο του | 164 | 1       | 9       | 6,34 | 2,351          |
| Valid N (listwise)                         | 164 |         |         |      |                |

11 στη  
βάση  
της  
εννεά  
βαθμη

ς κλίμακας των Blake&Mouton. Από την αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων των απαντήσεων φαίνεται ότι το 55% των ερωτηθέντων υφιστάμενων

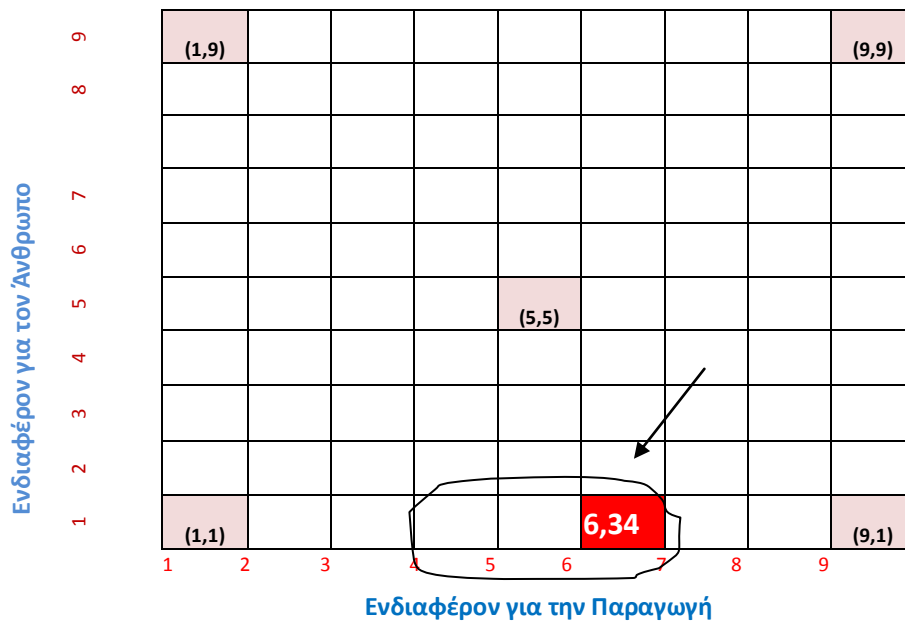
**Σχεδιάγραμμα 36.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 11 (αποτελεσματική διαχείριση χρόνου), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



νοσηλευτών αξιολογούν σε επίπεδα "υψηλού ενδιαφέροντος" τους προϊσταμένους των, θεωρώντας ότι διαχειρίζονται σωστά το χρόνο τους, ενώ ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό (45%) θεωρεί ότι οι προϊστάμενοι δείχνουν είτε "μέτριο ενδιαφέρον"(29%) είτε "χαμηλό ενδιαφέρον" για τη σωστή διαχείριση του χρόνου τους.

Παρατηρώντας (σχεδ. 37) την απεικόνιση της μέσης τιμής (6,34) στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton σχετικά με την ικανότητα των προϊσταμένων τους να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το χρόνο τους, φαίνεται ότι αυτός ο τύπος προϊστάμενου δείχνει σχετικά περιορισμένη διάθεση/ενδιαφέρον για την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου του.

**Σχεδιάγραμμα 37.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊσταμένων για την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου τους στο πλέγμα Blake&Mouton



Αυτό το περιορισμένο ενδιαφέρον για την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου προφανώς σχετίζεται με την υλοποίηση μια σειράς δραστηριοτήτων μάνατζμεντ, όπως επικοινωνία, κατευθύνσεις στη διαχείριση λαθών, διαχείριση παραπόνων και εχθρικών συναισθημάτων, βελτίωση και έλεγχος της απόδοσης των παραγόμενων νοσηλευτικών υπηρεσιών του τμήματός του, που προφανώς για να υλοποιηθούν απαιτούν χρόνο και αποτελεσματική χρήση του. Όπως μάλιστα σημειώνουν οι Blake&Mouton η προσέγγιση αυτού του τύπου μάνατζερ/προϊσταμένου (6,34) και σε σχέση με την αποτελεσματικότητα διαχείρισης του χρόνου του προσδιορίζεται από το εννοιολογικό περιεχόμενο των όρων παράδοση, καθιερωμένα, τυπικά, κανόνες, αφού ζητούμενο γι' αυτόν τον μάνατζερ είναι η ισορροπία.

## Αξιολόγηση απαντήσεων στην "ερώτηση 13"

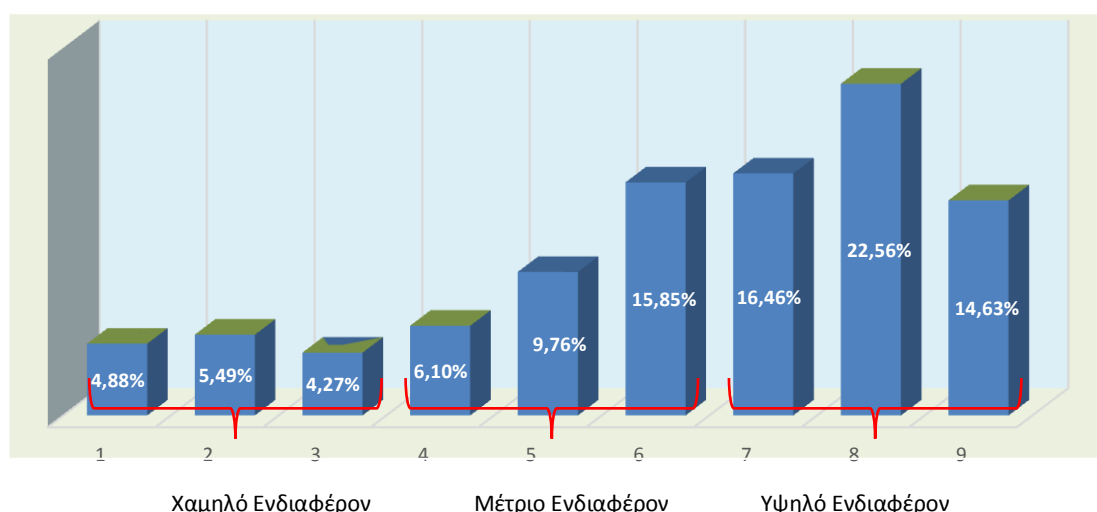
"Ο Προϊστάμενός σας, κατανέμει και αναθέτει σε μικρές ομάδες εργασίας σύνθετα και πολύπλοκα έργα"

Στην αξιολογούμενη ερώτηση 13, απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση από το 1-9. Η μέση τιμή προσδιορίζεται στο 6,24 ενώ η τυπική απόκλιση που προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι 2,276 (βλέπε πίν. 24).

| Ερώτηση   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| Κατανέμει και αναθέτει σε μικρές ομάδες εργασίας σύνθετα και πολύπλοκα έργα | 164 | 1       | 9       | 6,24 | 2,276          |
| Valid N (listwise)  | 164 |         |         |      |                |

Με τη βοήθεια του σχεδ.38 παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων στην ερώτηση 13 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton. Από την αναλυτική παρουσίαση των απαντήσεων παρατηρείται ότι το 53% των ερωτηθέντων νοσηλευτών αξιολογούν σε επίπεδο "υψηλού ενδιαφέροντος" την ικανότητα του προϊστάμενου τους να κατανέμει και να αναθέτει πολύπλοκες εργασίες σε μικρές ομάδες, ενώ ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό ερωτηθέντων (47%) αξιολογούν σε επίπεδο "μετρίου ενδιαφέροντος" (32%) ή

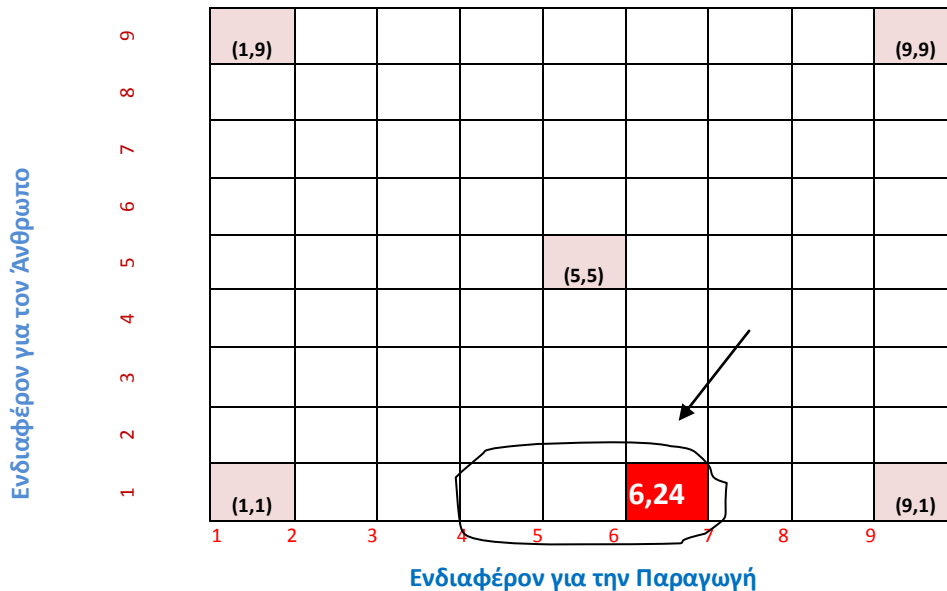
**Σχεδιάγραμμα 38.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 13 (Κατανομή και ανάθεση σε μικρές ομάδες εργασίας σύνθετων και πολύπλοκων έργων), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



"χαμηλού ενδιαφέροντος" (17%) τους προϊσταμένους των να κατανέμουν και να αναθέτουν μεγάλα έργα σε μικρές ομάδες εργασίας.

Παρατηρώντας(σχεδ. 39) την απεικόνιση της μέσης τιμής (6,24) στο Διοικητικό Πλέγμα τωνBlake&Mouton σχετικά με το ενδιαφέρον των προϊσταμένων να κατανέμουν και αναθέτουν σε μικρές ομάδες εργασίας σύνθετα και πολύπλοκα έργα, φαίνεται ότι

**Σχεδιάγραμμα 39.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊσταμένων να κατανέμουν και να αναθέτουν μεγάλα έργα σε μικρές ομάδες εργασίας στο πλέγμα Blake&Mouton



αντιπροσωπευτικός τύπος του κατώτερου νοσηλευτικού στελέχους (προϊστάμενος 6,32) στο ΓΝ Καλαμάτας αποφεύγει να δώσει συγκεκριμένες οδηγίες και κατευθύνσεις στην ομάδα του και κατ' επέκταση αποφεύγει τέτοιου είδους κατανομές και αναθέσεις στο προσωπικό του και όπως σημειώνουν οι Blake&Mouton (1991) αυτός ο τύπος προϊστάμενου "... διοικεί με γενικότητες αντί να χειρίζεται συγκεκριμένες λεπτομέρειες" και μάλλον υλοποιεί πράγματα που οι υφιστάμενοί του είναι έτοιμοι να υιοθετήσουν χωρίς να αλλοιωθεί ο ρυθμός τους.

### Αξιολόγηση απαντήσεων στην "ερώτηση 15"

*Ο Προϊστάμενός σας, χαίρεται να αναλύει προβλήματα*

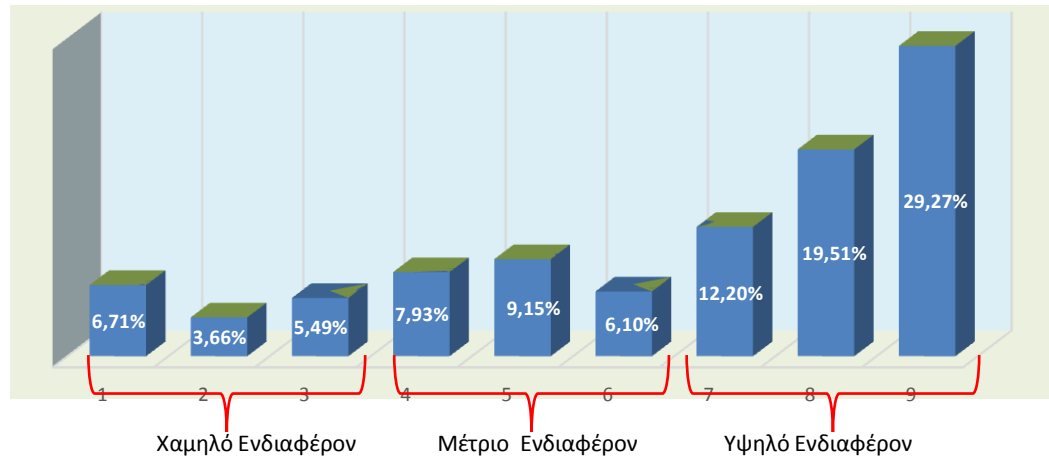
Στην αξιολογούμενη ερώτηση 15, απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση από το 1-9. Η μέση τιμή προσδιορίζεται στο 6,49 ενώ η τυπική απόκλιση που

| Πίνακας 25. Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 15    |     |         |         |      |                |
|---|-----|---------|---------|------|----------------|
| Ερώτηση   | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Αναλύει τα προβλήματα που εμφανίζονται στο τμήμα σας και βρίσκει λύσεις | 164 | 1       | 9       | 6,49 | 2,549          |
| Valid N (listwise)  | 164 |         |         |      |                |

προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι 2,549 (βλέπε πιν. 25).

Με τη βοήθεια του σχεδ.40 παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων στην ερώτηση 15 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton. Από την αναλυτική

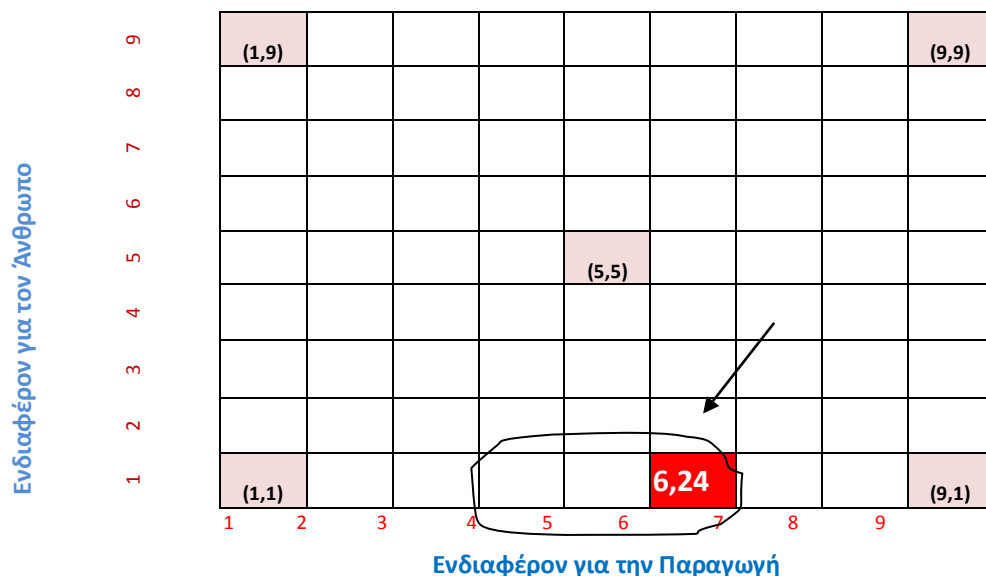
**Σχεδιάγραμμα 40.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση (διάθεση για ανάλυση προβλημάτων), στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



παρουσίαση των αποτελεσμάτων των απαντήσεων προκύπτει ότι ένα σχετικά υψηλό ποσοστό (61%) των ερωτηθέντων νοσηλευτών αξιολογούν σε επίπεδα "υψηλού ενδιαφέροντος" το ενδιαφέρον των προϊσταμένων τους να αναλύουν τα προβλήματα, ενώ μικρότερο ποσοστό (39%) νοσηλευτών θεωρεί ότι οι προϊστάμενοί των δείχνουν είτε "μέτριο ενδιαφέρον" (16%) είτε "χαμηλό ενδιαφέρον" (23%) στο να αναλύουν προβλήματα.

Παρατηρώντας (σχεδ. 41) την απεικόνιση της μέσης τιμής (6,49) στο Διοικητικό Πλέγμα

**Σχεδιάγραμμα 41.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊσταμένων να αναλύουν προβλήματα στο πλέγμα Blake&Mouton



των

Blake&Mouton σχετικά με τη διάθεση των προϊσταμένων τους να αναλύουν προβλήματα προκύπτει ένας τύπος μάντζερ/προϊσταμένου (6,24) που ουσιαστικά κινείται "ουδέτερα" στα ζητήματα της ανάλυσης των προβλημάτων. Η λογική διατήρηση της ισορροπίας στην ομάδα των υφισταμένων του φαίνεται να τον καθιστά ιδιαίτερα επιφυλακτικό στην ανάλυση προβλημάτων. Η ανάλυση προβλημάτων αναδεικνύει τα λάθη τα δικά του και των υφισταμένων του, πραγματικότητα που θέλει να αποφύγει αφού ούτε ο ίδιος επιθυμεί να εκτεθεί στους ανωτέρους του ούτε να πιέσει τους υφισταμένους του δημιουργώντας πίεση και ανισορροπία μεταξύ τους και όπως σημειώνουν οι Blake&Mouton (1991) προτιμούν "... την αφοσίωση στους κανονισμούς και τη γραφειοκρατία ... αφού έτσι αν κάτι πάει στραβά ο προϊστάμενος τουλάχιστον έχει την πιθανότητα να γλιτώσει την κριτική από το δικό του προϊστάμενο"

### **Αξιολόγηση απαντήσεων στην "ερώτηση 18"**

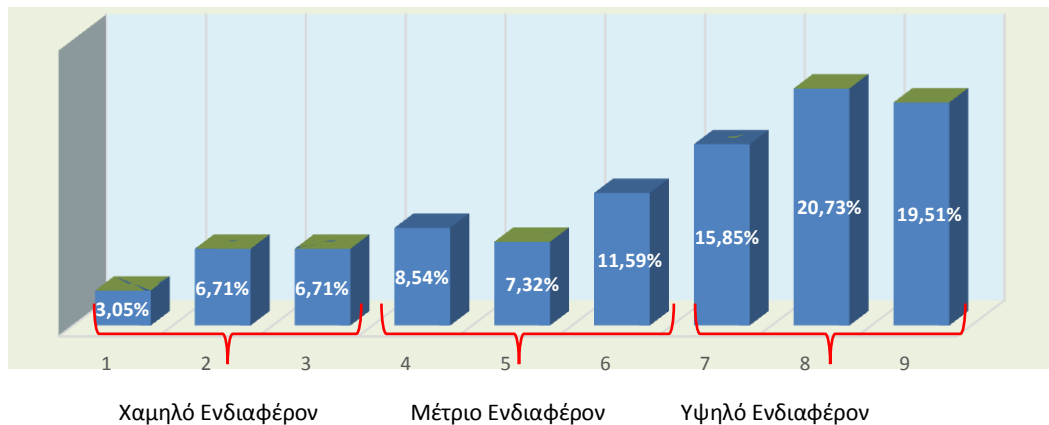
*"Ο Προϊστάμενός σας, επιδιώκει μέσα από την συνεχή εκπαίδευση και την παρακολούθηση συνεδρίων να εφαρμόζει τις νέες διαδικασίες που έχει μάθει"*

Στην αξιολογούμενη ερώτηση 18, απάντησαν 164 εργαζόμενοι-νοσηλευτές με βαθμολόγηση από το 1-9. Η μέση τιμή προσδιορίζεται στο 6,29 ενώ η τυπική απόκλιση που προκύπτει από το σύνολο των μέσων τιμών είναι 2,355 (βλέπε πίν. 26).

| <b>Πίνακας 26.</b> Στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων στην ερώτηση 18   |          |                |                |             |                       |
|---|----------|----------------|----------------|-------------|-----------------------|
| <b>Ερώτηση</b>  | <b>N</b> | <b>Minimum</b> | <b>Maximum</b> | <b>Mean</b> | <b>Std. Deviation</b> |
| Επιδιώκει μέσα από την συνεχή εκπαίδευση και την παρακολούθηση συνεδρίων να εφαρμόζει τις νέες διαδικασίες που έχει μάθει | 164      | 1              | 9              | 6,29        | 2,355                 |
| Valid N (listwise)  | 164      |                |                |             |                       |

Με τη βοήθεια του σχεδ.42 παρουσιάζονται οι κατανομές των απαντήσεων στην ερώτηση 18 στη βάση της εννεάβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton.Από την αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων των απαντήσεων προκύπτει ότι ο μισός πληθυσμός των ερωτηθέντων(56%) αξιολογούν σε επίπεδο "υψηλού ενδιαφέροντος" τη διάθεση των προϊσταμένων των να εκπαιδεύονται συνεχώς και να εφαρμόζουν τις νέες ιδέες στο τμήμα τους, ενώ το 44% των ερωτηθέντων νοσηλευτών θεωρεί ότι οι προϊστάμενοι δείχνουν είτε

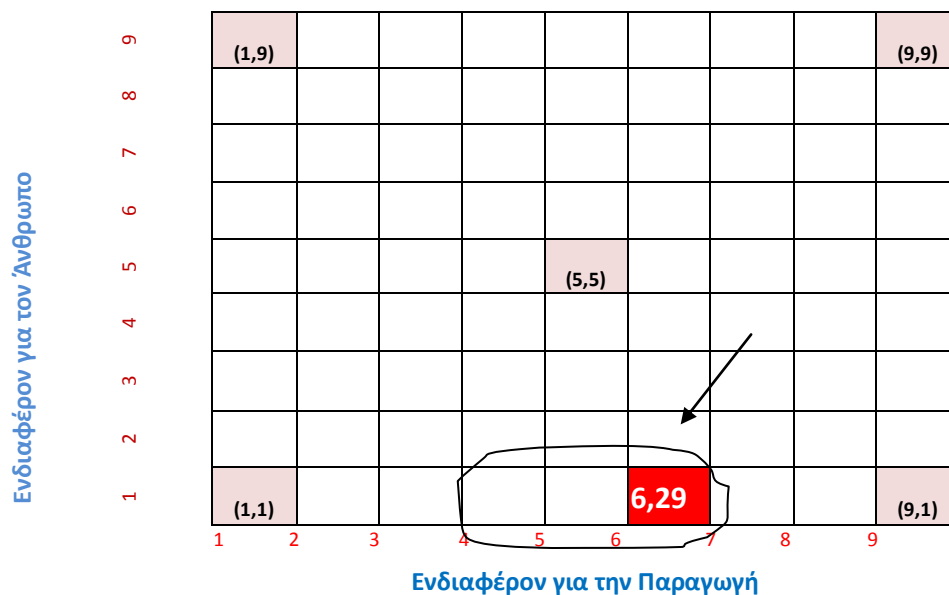
**Σχεδιάγραμμα 42.** Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 18 (Συνεχής εκπαίδευση και εφαρμογή των νέων διαδικασιών), στη βάση της εννέαβαθμης κλίμακας των Blake&Mouton



"μέτριο ενδιαφέρον" (27%) είτε "χαμηλό ενδιαφέρον" (17%) για συνεχή εκπαίδευση και εφαρμογή των νέων ιδεών στο τμήμα.

Παρατηρώντας(σχεδ. 43)την απεικόνιση της μέσης τιμής (6,29) στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton σχετικά με το ενδιαφέρον των προϊσταμένων τουςμέσα από τη συνεχή εκπαίδευση να αντλούν νέες ιδέες και να τις εφαρμόζουν στη δουλειά, φαίνεται να αποτυπώνεται ένας χαρακτήρας μάνατζερ/προϊστάμενου (6,29) που δεν έχει ως πρωταρχικό του μέλημα την εφαρμογή νέων τεχνικών και διαδικασιών που παρουσιάζονται στα συνέδρια και τις ημερίδες. Για την εφαρμογή νέων ιδεών από την

**Σχεδιάγραμμα43.** Προσδιορισμός της μέσης τιμής αξιολόγησης του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων για εφαρμογή νέων διαδικασιών μετά από επιμόρφωση στο πλέγμα Blake&Mouton





ομάδα εργασίας απαιτείται ο προϊστάμενος να "ζητήσει" συνεργασία, να δώσει συγκεκριμένες οδηγίες, να υπάρχει followup - δηλαδή αξιολόγηση αποδοτικότητας των υφιστάμενων. Όλα τα παραπάνω γι' αυτό τον τύπο προϊστάμενου είναι πρόσθετα καθήκοντα αποτελούν αιτίες απορρύθμισης των εργαζόμενων, άσκησης πίεσης και πιθανής δημιουργίας εντάσεων στην ομάδα. Μάλιστα όπως σημειώνουν οι Blake&Mouton(1991) ο τύπος 6,29 προϊστάμενου μπορεί να κάνει "... προτάσεις δοκιμαστικά για να δει τι αντιδράσεις θα έχουν οι άλλοι. Αν τις δεχτούν έχει καλώς, αν έχουν αντιρρήσεις, ο δοκιμαστικός τρόπος που ετέθη το θέμα δίνει τη δυνατότητα της υποχώρησης και μιας νέας δοκιμής".

### 5.3.4 Σύνθετη απεικόνιση των αποτελεσμάτων στο Διοικητικό Πλέγμα των Blake&Mouton

Στο υποκεφ.5.3.2επιχειρήθηκε η απεικόνιση των αποτελεσμάτων της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στους νοσηλευτές της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας, στην προσπάθεια να "μετρηθεί" το ενδιαφέρον των προϊστάμενων τους για την "παραγωγή", με τη διαδικασία της ετερο-αξιολόγησης, βασιζόμενοι στη μέθοδο των Blake&Mouton για την αξιολόγηση της ηγετικής φυσιογνωμίας των διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης. Αντίστοιχα, στην ίδια λογική, στο υποκεφ. 5.3.3 επιχειρήθηκε η απεικόνιση των αποτελεσμάτων της έρευνας για το ενδιαφέρον των προϊστάμενων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας για τον "άνθρωπο".

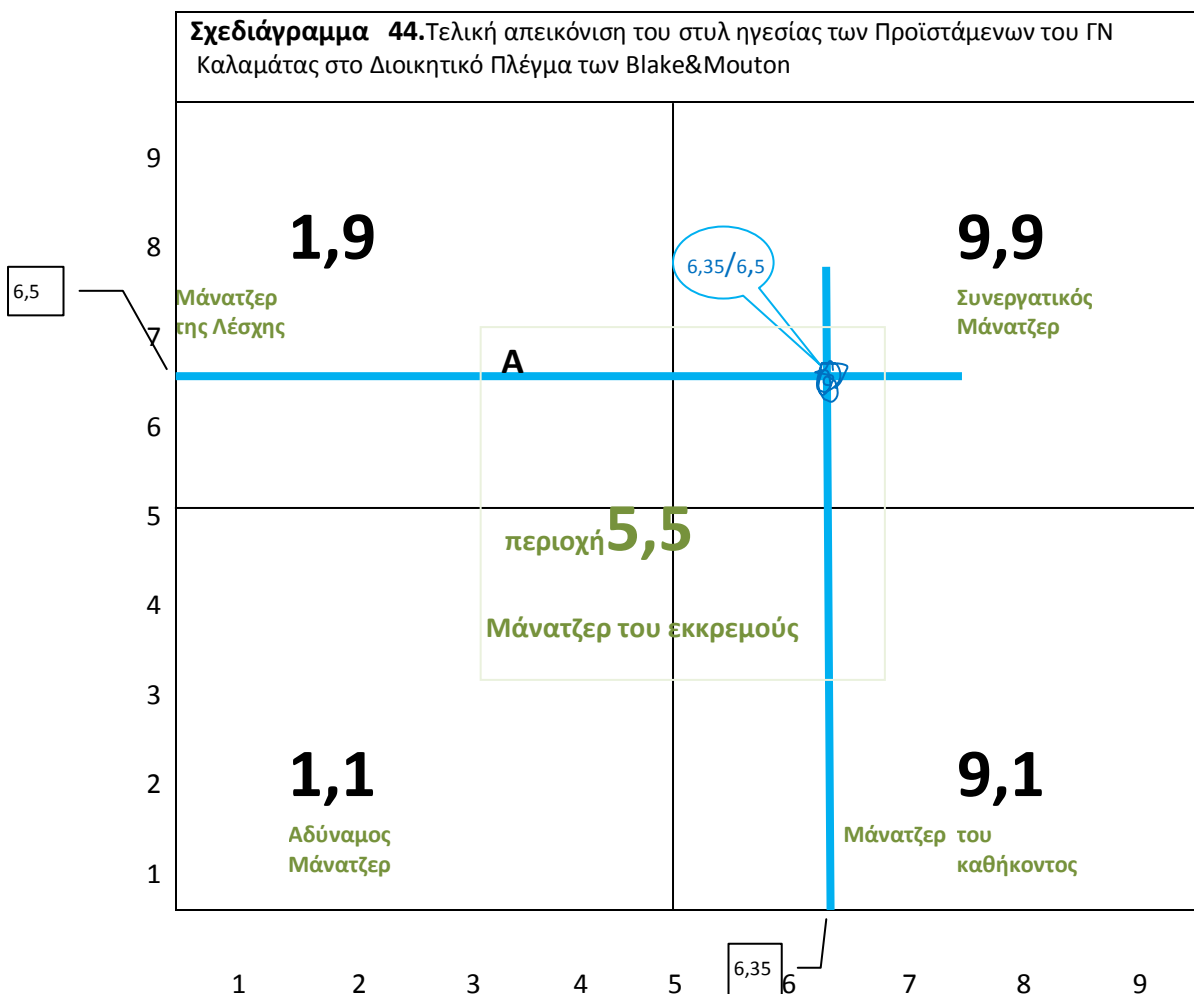
| <b>Πίνακας 27.</b> Συγκεντρωτικά αποτελέσματα μέσης τιμής απαντήσεων "ενδιαφέρον για την παραγωγή" και "ενδιαφέρον για τον άνθρωπο" |                  |                                   |                  |
|---|------------------|-----------------------------------|------------------|
| <b>ενδιαφέρον για την παραγωγή</b>  | <b>Μέση τιμή</b> | <b>ενδιαφέρον για τον άνθρωπο</b> | <b>Μέση τιμή</b> |
| ερώτηση #2  | 6,45             | ερώτηση # 1                       | 6,49             |
| #3  | 6,49             | #4                                | 6,52             |
| #5  | 6,09             | #6                                | 6,64             |
| #7  | 6,47             | #9                                | 6,32             |
| #8  | 6,32             | #10                               | 6,37             |
| #11   | 6,34             | #12                               | 6,38             |
| #13   | 6,24             | #14                               | 6,55             |
| #15   | 6,49             | #16                               | 6,55             |
| #18   | 6,29             | #17                               | 6,69             |
| <b>Μέση τιμή</b>  | <b>6,35</b>      |                                   | <b>6,5</b>       |

Vision Council (βλέπε 5.1 ).

Έτσι, η μέση τιμή (με βαθμολόγηση 1-9) στις απαντήσεις των εννέα ερωτήσεων που απευθύνθηκαν στους νοσηλευτές του ΓΝ Καλαμάτας σχετικά με το ενδιαφέρον των

Στο παρών υποκεφάλαιο 5.3.4 θα επιχειρηθεί η ταυτόχρονη απεικόνιση του ενδιαφέροντος των προϊστάμενων του ΓΝ Καλαμάτας τόσο για την "παραγωγή" όσο και για τον "άνθρωπο", χρησιμοποιώντας το Managerial Grid (Διοικητικό Πλέγμα), των Blake&Moutonκαι την μέθοδο αξιολόγησης της ομάδας Creative Property of The

προϊσταμένων τους για την "παραγωγή" αξιολογείτε στην τιμή 6,35, ενώ το "ενδιαφέρον για τον άνθρωπο" αξιολογείτε στην τιμή 6,5 (βλέπε πίν. 27). Στη συνέχεια οι παραπάνω δύο μέσες τιμές αποτυπώνονται στο Διοικητικό Πλέγμα (ManagerialGrid) των Blake&Mouton (βλέπε σχεδ. 44). Το σημείο **A** αποτελεί το σημείο τομής των δύο μέσων τιμών, ήτοι (6,35) την μέση τιμή σχετικά με το ενδιαφέρον για την "παραγωγή" και (6,5) την μέση τιμή σχετικά με το ενδιαφέρον των Προϊστάμενων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας για τον άνθρωπο. Παράλληλα το σημείο A προσδιορίζει και το αντίστοιχο επικρατούν στυλ ηγεσίας στα κατώτερα διοικητικά στελέχη της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας. όπως έχει και προηγουμένα επισημανθεί (υποκ. 5.2) το Διοικητικό Πλέγμα διαχωρίζεται σε πέντε περιοχές ηγετικής συμπεριφοράς (περιοχή 1,1 περιοχή 1,9 περιοχή 9,1 περιοχή 9,9 και περιοχή 5,5), που κάθε μια απ' αυτές εκφράζει ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας που ουσιαστικά καθορίζει τον αντίστοιχο τύπο ηγέτη/μάνατζερ/προϊσταμένου (βλέπε διάγρ. 44). Στη περίπτωση της παρούσας έρευνας η **θέση A** (6,35/6,5) βρίσκεται στην ευρύτερη



περιοχή 5,5 και ο τύπος του ηγέτη που εμφορείται από τη λογική (5,5) ορίζεται:

- ως ηγέτης/μάνατζερ εκκρεμούς ή
- ως ηγέτης/μάνατζερ συμβιβασμών ή
- ως Organization Man Management ή
- ως ηγέτης/μάνατζερ του Πειστικού στυλ ηγεσίας

Έχοντας πλέον ως δεδομένο το μέσο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν τα κατώτερα στελέχη της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας (περιοχή 5,5), που προέκυψε μέσα από τη διαδικασία της ετερο-αξιολόγησης (οι νοσηλευτές/υφιστάμενοι αξιολόγησαν το ηγετικό προφίλ των Προϊσταμένων τους) και με τη βοήθεια της υπάρχουσας βιβλιογραφίας θα επιχειρηθεί σύντομος προσδιορισμός των ηγετικών χαρακτηριστικών των Προϊσταμένων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας. Στο σημείο αυτό να επισημανθεί ότι η αξιολόγηση των ηγετικών χαρακτηριστικών, σύμφωνα με τους Blake&Mouton(1991) πρέπει να πραγματοποιείται σε έξι επίπεδα ήτοι: επικοινωνία, κατευθύνσεις, διαχείριση λαθών, διαχείριση παραπόνων, διαχείριση εχθρικών συναισθημάτων και αξιολόγηση απόδοσης.

Σε γενικότερη εικόνα όπως επισημαίνουν οι Blake&Mouton (1991), η κάθε "θέση" στυλ ηγεσίας στην ευρύτερη περιοχή 5,5 του Διοικητικού πλέγματος προσδιορίζει ένα στυλ ηγεσίας "... με ασφαλή προσανατολισμό ως αποτέλεσμα συνδυασμού μετρίου ενδιαφέροντος για την "παραγωγή" και μετρίου ενδιαφέροντος για τον "άνθρωπο".

Συνεπώς η **θέση Α (6,35/6,5)** ως εύρημα της προηγούμενης έρευνας, προσδιορίζει τη γενικότερη εικόνα του ηγετικού προφίλ των Προϊσταμένων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας **που είναι προφίλ "ασφαλούς προσανατολισμού" με μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την "παραγωγή" όσο και τον "άνθρωπο"**. Είναι μια προσέγγιση "ισορροπίας" δυνατοτήτων, δηλαδή το ενδιαφέρον δεν θα φθάσει σε επίπεδο 9 του Πλέγματος αλλά δεν θα καταντήσει ούτε σε επίπεδο 1. Όπως σημειώνουν και οι BLAKE&MOYTON είναι μια μέση απάντηση στο ηθικό δίλλημα των διοικητικών στελεχών μεταξύ της "ευθύνης" και της "υπακοής", δηλαδή να σχινοβατούν στη λήψη διοικητικών αποφάσεων μεταξύ του τι "πιστεύω" ως διοικητικό στέλεχος και του τι "προβλέπει" το σύστημα. Και η απάντηση του "ασφαλούς προσανατολισμού" είναι "... η αφοσίωση στην οργάνωση προηγείται των αρχών μου ... έτσι σε περίπτωση αποτυχίας η ευθύνη δεν είναι δική μου αλλά δική τους".

**Πάντως, στη βάση των παραπάνω ευρημάτων η Νοσηλευτική Υπηρεσία του ΓΝ Καλαμάτας στελεχώνεται με διοικητικά στελέχη κατώτερου επιπέδου (Προϊσταμένους) με ηγετικό προφίλ "ασφαλούς προσανατολισμού" που λειτουργούν ως μάνατζερ "εκκρεμούς/συμβιβασμών".**

## 5.4 Προσδιορισμός των ηγετικών χαρακτηριστικών των Προϊστάμενων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας

Στη συνέχεια, για την κατανόηση των επιμέρους ποιοτικών χαρακτηριστικών των "Προϊσταμένων", η γενικότερη θέση του "ασφαλούς προσανατολισμού" του ηγετικού προφίλ των Προϊστάμενων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας θα ερμηνευτεί/επεξηγηθεί αναλυτικότερα στη βάση των έξι επιπέδων/κριτηρίων των Blake&Mouton, ήτοι: επικοινωνία, κατευθύνσεις, διαχείριση λαθών, διαχείριση παραπόνων, διαχείριση εχθρικών συναισθημάτων και αξιολόγηση απόδοσης.

**Επικοινωνία.** Ο Προϊστάμενος/νοσηλευτής του ΓΝ Καλαμάτας τύπου A(6,35/6,5) μάλλον θεωρεί την επικοινωνία είτε προς τα πάνω (ανωτέρους) είτε προς τα κάτω (υφιστάμενους νοσηλευτές) ως διαδικασία εξισορρόπησης. Μάλλον, όπως σημειώνεται αυτός ο τύπος ηγέτη θέλει να λειτουργεί ως "ενδιάμεσος" στη σχέση αυτή. Επιπλέον ως ισορροπιστής χρησιμοποιεί παράλληλα τόσο την τυπική όσο και την άτυπη επικοινωνία με στόχο τον "ασφαλή προσανατολισμό" της ομάδας που ηγείται. Ο ασφαλής προσανατολισμός όπως προελέχθη πρέπει να διασφαλίζει αφενός την υλοποίηση των εντολών του συστήματος, ενώ παράλληλα ο ίδιος θα πρέπει να διασφαλίζει συνθήκες ισορροπίας στα μέλη της ομάδας του (ηθικό, αισθήματα, ενδιαφέροντα κ.ά.). Όπως σημειώνουν οι Blake&Mouton ο τύπος αυτός προϊστάμενος για την επίτευξη των επικοινωνιακών του στόχων αναλόγως, χρησιμοποιεί είτε επίσημα (τυπικά) κανάλια επικοινωνίας (σημειώματα, τυπικές συναντήσεις, γραπτές εντολές κ.ά.) είτε ανεπίσημα (άτυπα) κανάλια επικοινωνία (φήμες, παράπονα, διαρροές). Σε πολλές περιπτώσεις μέσα από την επικοινωνία προσπαθεί να συμβιβάσει διαφαινόμενες διαφωνίες χρησιμοποιώντας την είδηση με ασάφεια ή αλλοιωμένα χαρακτηριστικά (π.χ. δεν μεταφέρει την είδηση με το ίδιο λεξιλόγιο ή με την ίδια ένταση εκφοράς λόγου κ.ά.). Στόχος της επικοινωνίας των Προϊστάμενων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας φαίνεται να είναι η πρόβλεψη των δυσκολιών (σε επίπεδο παραγωγής και ανθρώπων) ώστε να τις αποφεύγουν.

**Κατευθύνσεις.** Ο Προϊστάμενος/νοσηλευτής του ΓΝ Καλαμάτας τύπου A(6,35/6,5) χρησιμοποιεί τις "κατευθυντήριες γραμμές" σε μια λογική διασφάλισης του "ασφαλούς προσανατολισμού" της ομάδας του. Οι κατευθύνσεις που δίνονται έχουν συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά, έτσι ώστε να μην διαταράσσεται ο ασφαλής προσανατολισμός της ομάδας, όπως :

- ο οι κατευθύνσεις είναι μάλλον γενικού τύπου
- ο οι κατευθύνσεις δίνονται όχι ως εντολή αλλά ως δοκιμή για βελτίωση

- σχεδιαστικά οι κατευθυντήριες γραμμές οριοθετούνται μέχρι εκεί που η νέα κατάσταση γίνεται αποδεκτή από των εργαζόμενο
- η υπαναχώρηση και η επαναδιαπραγμάτευση συνυπάρχουν στις κατευθυντήριες γραμμές στην περίπτωση που διαταράσσουν τις ισορροπίες της ομάδας

Γενικά φαίνεται ότι για τον Προϊστάμενο/νοσηλευτή του ΓΝ Καλαμάτας τύπου A(6,35/6,5) οι κατευθύνσεις δεν λειτουργούν στη λογική των εντολών αλλά στη λογική της διαπραγμάτευσης με τα μέλη της ομάδας του, έτσι ώστε να αισθάνονται ελεύθερα να επιλέγουν, έτσι ώστε η περίπτωση αποτυχίας να μην βαραίνει τον προϊστάμενο (Blake&Mouton 1991).

**Διαχείριση λαθών.** Ο Προϊστάμενος/νοσηλευτής του ΓΝ Καλαμάτας τύπου A(6,35/6,5), σύμφωνα με τους Blake&Mouton (1991) θεωρεί το λάθος ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα λανθασμένων ενεργειών του εργαζόμενου, που όμως δεν τις προκαλεί θελημένα ο εργαζόμενος. Οι συνθήκες εργασίας (πίεση, άγχος, περιορισμένος διαθέσιμος χρόνος) ή η έλλειψη γνώσεων από μέρους του εργαζόμενου φαίνεται να αποτελούν τις βασικές αιτίες εμφάνισης λάθους στη διάρκεια της εργασίας. Ο Προϊστάμενος του τύπου "ασφαλούς προσανατολισμού" που αντανακλά το ηγετικό προφίλ των Προϊστάμενων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας (6,35/6,5) χρησιμοποιούν δύο βασικά εργαλεία για την αντιμετώπιση των λαθών που προκαλούν οι υφιστάμενοί τους νοσηλευτές στο ΓΝ Καλαμάτας :

- **την πρόληψη** που επιτυγχάνεται διαμορφώνοντας ένα κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον όπου ο ρυθμός εργασίας είναι αποδεκτός από τον υφιστάμενο νοσηλευτή και παράλληλα τηρούνται κατά το δυνατόν τα προβλεπόμενα από τους κανονισμούς και τις γραφειοκρατικές εντολές, ενώ στη περίπτωση της ανεπαρκούς εκπαίδευσης οι υφιστάμενοι ενθαρρύνονται για συμπληρωματική εκπαίδευση/επιμόρφωση
- και **την διόρθωση**, στη λογική ότι ο νοσηλευτής δεν κάνει σκόπιμα λάθη και όταν συμβεί στενοχωρείται, συνεπώς ο υφιστάμενος δεν τιμωρείται αλλά διορθώνεται. Έτσι, σε πρώτη φάση ο Προϊστάμενος/νοσηλευτής ως μάντζερ "εκκρεμούς/συμβιβασμών" υποδεικνύει τα λάθη στον υφιστάμενό του, τόσο ώστε να μην αισθάνεται πίεση και σε δεύτερη φάση τον προτρέπει να ακολουθεί τις οδηγίες των κανονισμών ως μια ασφαλή οδό αποφυγής των λαθών

**Διαχείριση παραπόνων.** Σύμφωνα με τους Blake&Mouton(1991) ο ηγέτης του "ασφαλούς προσανατολισμού", με προφίλ "εκκρεμούς/συμβιβασμών" θεωρεί τα παράπονα ως τοξικά εργασιακά απόβλητα που έχουν αρνητική επίδραση στην παραγωγικότητα και στο προφίλ του ίδιου του μάνατζερ/ηγέτη και συνεπώς η διαχείριση των παραπόνων είναι βασική υποχρέωση του ηγέτη. Ως εργαλείο για τη διαχείριση των παραπόνων είναι οι "ανοιχτές πόρτες" και η συζήτηση. Η συζήτηση με τον υφιστάμενο μπορεί να έχει χαρακτήρα διαπραγματεύσεως ή παζαριού (σου δίνω κάτι - μου δίνεις κάτι) ή η απαξίωση του παράπονου στη λογική "... άστο να περάσει, υπάρχουν σημαντικότερα προβλήματα".

Στη βάση των παραπάνω οι Προϊστάμενοι της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του ΓΝ Καλαμάτας υιοθετώντας μάνατζμεντ "ασφαλούς προσανατολισμού", με ηγετικό προφίλ "εκκρεμούς/συμβιβασμών" (6,35/6,5) διαχειρίζονται τα παράπονα ως αναγκαιότητα για να προστατέψουν την αποδοτικότητα του Τμήματός τους αλλά και την προσωπική τους φήμη. Είναι ανοιχτοί στη συζήτηση, με απώτερο στόχο είτε την απάλειψη του παράπονου, είτε τον περιορισμό των επιπτώσεων είτε την απαξίωση της βαρύτητας του παράπονου. Απώτερος στόχος των Προϊστάμενων νοσηλευτών του ΓΝ Καλαμάτας είναι μέσα από το χειρισμό των εντάσεων να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα κρίσης στο Τμήμα που προϊστανται.

**Διαχείριση εχθρικών αισθημάτων.** Ο ηγέτης τύπου "ασφαλούς προσανατολισμού" με προφίλ "εκκρεμούς/συμβιβασμών", σύμφωνα με τους Blake&Mouton (1991), θεωρεί ότι η εμφάνιση εχθρικών συναισθημάτων μεταξύ του Προϊστάμενου και των υφισταμένων προκαλούν και στις δύο πλευρές άγχος και συναισθηματική πίεση, που συνήθως οδηγούν στην αντιπαλότητα και ίσως στη σύγκρουση, δηλαδή στην απόλυτη αιτία ανατροπής των αναγκαίων συνθηκών σταθερότητας στο τμήμα που ηγούνται. Συνεπώς η διαχείριση των εχθρικών συναισθημάτων, όπως και στην περίπτωση των παραπόνων είναι αναγκαία ευθύνη του Προϊστάμενου/ηγέτη. Η διαχείρισή τους είναι ανάλογη του βαθμού εχθρότητας που εκφράζεται. Έτσι, σε πρώτη εικόνα ο ηγέτης επιχειρεί η διαχείριση να είναι επιφανειακή, στρέφοντας το ενδιαφέρον της συζήτησης σε ζητήματα λειτουργικά που είναι ευκολότερο διαχειρίσιμα, στην προσπάθεια να αποφορτίσει τον υφιστάμενό του. Μπορεί να διαχειριστεί την κατάσταση αποφεύγοντας να εκφράσει τα προσωπικά συναισθήματά του για τον υφιστάμενο, αφού διαφορετικά η συζήτηση μπορεί να οδηγήσει στη ρήξη. Σε ακραίες περιπτώσεις ο ηγέτης δεν αντιδρά άμεσα, αφήνει το χρόνο να λειτουργήσει ευεργετικά και στην συνέχεια επικοινωνεί με τον υφιστάμενό του στη λογική της προσαρμογής ή του συμβιβασμού.

**Αξιολόγηση απόδοσης.** Η αξιολόγηση της απόδοσης από μέρους του Προϊστάμενου/Ηγέτη, σύμφωνα με τους Blake&Mouton(1991) σχετίζεται με τη διαχείριση και διόρθωση των λανθασμένων ενεργειών που προκάλεσε ο υφιστάμενος στη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και είχαν ως αποτέλεσμα την μη επίτευξη των στόχων.

Στην περίπτωση μας, δηλαδή των Προϊστάμενων/ηγετών των νοσηλευτικών Τμημάτων του ΓΝ Καλαμάτας, που σύμφωνα με τις μετρήσεις (6.35/6,5) κατά μ.ό. το νοσοκομείο διαθέτει Προϊστάμενους με χαρακτηριστικά ηγέτη "ασφαλούς προσανατολισμού" με προφίλ "εκκρεμούς/συμβιβασμών", η αξιολόγηση της απόδοσης των υφιστάμενων είναι μια διαδικασία συμβιβασμού, όπου όπως σημειώνουν οι Blake&Mouton (1991) η αξιολόγηση της απόδοσης λειτουργεί ως "τεχνική σάντουιτς" όπου, "... το "λίγο καλό" ανακατεύεται με "λίγο κακό" συν λίγα βήματα βελτίωσης ώστε η όλη διαδικασία να είναι λίγο-πολύ αποδεκτή από τον υφιστάμενο ...".

Στα πλαίσια αυτής της λογικής συμβιβασμού, το ΓΝ Καλαμάτας φαίνεται να διαθέτει Προϊστάμενους στα νοσηλευτικά του Τμήματα όπου την αξιολόγηση της απόδοσης των υφιστάμενων την προχωρούν μέχρι εκεί που η σχέση τους με τους υφιστάμενους δεν θα πολωθεί και η εικόνα τους ως Προϊστάμενων δεν θα αμαυρωθεί από διαφωνίες και ανταγωνισμούς. Στη λογική αυτή οι Προϊστάμενοι του νοσοκομείου Καλαμάτας ποτέ δεν θα λειτουργήσουν ως κριτές των υφισταμένων τους. Θα χρησιμοποιήσουν έμμεσους τρόπους/τεχνικές ώστε οι υφιστάμενοι από μόνοι τους α παραδεχτούν τα λάθη τους και να προχωρήσουν σε βελτιωτικές κινήσεις σχετικά με την απόδοσή τους. Σύμφωνα με τους Blake & Mouton (1991), στις τεχνικές αυτές περιλαμβάνονται :

- συζήτηση μέσα από την οποία ο Προϊστάμενος παρακινεί τον υφιστάμενο σε διαδικασία αυτοκριτικής και αναγνώρισης λανθασμένων ενεργειών
- συζήτηση μέσω αναψηλάφησης του παρελθόντος, όπου έγιναν οι λανθασμένες ενέργειες, ώστε ο υφιστάμενος να οδηγηθεί αβίαστα σε αυτοκριτική

Μάλιστα όπως σημειώνεται στις συζητήσεις με τους υφιστάμενους χρησιμοποιείται η τεχνική "σάντουιτς" όπου ο Προϊστάμενος φροντίζει ένα αρνητικό της αξιολόγησης να περιβάλλεται από δύο θετικές αξιολογήσεις, έτσι ώστε ο αρνητικός σχολιασμός να "εξουδετερωθεί" από τα δύο θετικά.