



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΜΣ στην Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων

Μετασχηματιστική ηγεσία, επαγγελματική
ικανοποίηση και διαχείρισης κρίσης: Η
περίπτωση των δομών υγείας στην
Αρκαδία κατά την πανδημία COVID-19.

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

ΓΕΩΡΓΙΑ ΚΟΡΑΤΖΟΠΟΥΛΟΥ
ΓΑΛΑΝΑΚΟΠΟΥΛΟΥ

A.M. 4042202002018

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
ΕΙΡΗΝΗ ΔΑΣΚΑΛΟΠΟΥΛΟΥ

ΤΡΙΠΟΛΗ
2022

@Copyright 2022

Το άτομο το οποίο εκπονεί την μεταπτυχιακή εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού που χρησιμοποίησε, η οποία ορίζεται στην βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της φύσης του υλικού που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, εικόνες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου.

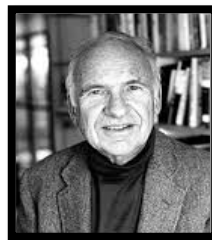
Ευχαριστίες

Η συγγραφή της παρούσας διατριβής με έκανε να συνειδητοποιήσω την αξία της ύπαρξης σημαντικών αρωγών στην πορεία της ζωής μας. Αρχικά θα ήθελα εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Ειρήνη Δασκαλοπούλου, οι συμβουλές και οι κατευθύνσεις της οποίας με βοήθησαν στην υλοποίηση της παρούσας έρευνας, που ευελπιστώ πως θα αξιοποιηθεί από τους υπεύθυνους φορείς. Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους γονείς μου, Βασίλη και Αναστασία, τον σύζυγο και συνοδοιπόρο μου Νίκο και τα παιδιά μας, Λυδία και Κωνσταντίνο – Βασίλειο, για την αμέριστη ανοχή και συμπαράστασή τους κατά την δύσβατη αυτή πορεία.

‘Η ηγεσία αποτελεί ένα από τα πιο παρατηρημένα και λιγότερο κατανοητά φαινόμενα στην Γη.’

J.M. Burns 1918-2014

(Αμερικανός ιστορικός και πολιτικός επιστήμονας)



Περιεχόμενα

<i>Ευχαριστίες</i>	<i>i</i>
<i>Περιεχόμενα</i>	<i>ii</i>
<i>Κατάλογος Πινάκων</i>	<i>vii</i>
<i>Περίληψη</i>	<i>ix</i>
<i>Abstract</i>	<i>xi</i>
Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή	1
1.1 Σκοπός της έρευνας	3
1.2 Περιγραφή της ερευνητικής περιοχής.....	3
1.3 Ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις	5
1.4 Μεθοδολογία της έρευνας.....	8
1.5 Συμβολή της έρευνας.....	9
1.6 Δομή της εργασίας.....	9
Κεφάλαιο 2^ο: Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας	11
2.1 Εισαγωγή.....	11
2.2 Ηγεσία	11
2.2.1 Ορισμός της ηγεσίας	11
2.2.2 Ανασκόπηση θεωριών ηγεσίας	12
2.2.3 Αποτελεσματικότητα της ηγεσίας	17
2.2.4 Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη	19
2.2.5 Η ηγεσία στην υγειονομική περίθαλψη	21
2.3 Ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων	27
2.3.1 Εισαγωγή	27
2.3.2 Λειτουργικοί ορισμοί.....	28
2.3.3 Ομοιότητες και διαφορές ικανοποίησης και παρακίνησης	29

2.3.4 Θεωρίες ικανοποίησης και παρακίνησης.....	30
2.3.4.1 Διαδικαστικές θεωρίες	30
2.3.4.2 Θεωρίες περιεχομένου	35
2.3.5 Διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης.....	39
2.3.6 Είδη κινήτρων των εργαζομένων	44
2.3.7 Συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης	46
2.3.8 Ο ρόλος της ηγεσίας στην ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων	47
2.3.9 Ικανοποίηση και παρακίνηση στον υγειονομικό κλάδο	49
2.4 Διαχείριση κρίσεων	50
2.4.1 Εισαγωγή	50
2.4.2 Ορισμός και χαρακτηριστικά των κρίσεων.....	51
2.4.3 Τα στάδια και τα είδη των κρίσεων.....	52
2.4.4 Οι κρίσεις στην υγειονομική περίθαλψη	53
2.4.5 Διαχείριση κρίσεων	54
2.4.6 Η ηγεσία στην διαχείριση των κρίσεων.....	56
2.4.7 Η κρίση που δημιούργησε η πανδημία στις δομές υγειονομικής φροντίδας ..	59
2.5 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία	61
2.5.1 Εισαγωγή	61
2.5.2 Οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	62
2.5.3 Η μετασχηματιστική ηγεσία στην πράξη.....	64
2.5.4 Μετασχηματιστική ηγεσία και αποτελεσματικότητα	65
2.5.5 Μετασχηματιστική ηγεσία και ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων	66
2.5.6 Μετασχηματιστική ηγεσία και διαχείριση κρίσεων.....	69
2.5.7 Η μετασχηματιστική ηγεσία στις δομές υγειονομικής φροντίδας.....	70
2.5.8 Επικρίσεις σχετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία	73
Κεφάλαιο 3^ο: Μεθοδολογία	75
3.1 Εισαγωγή.....	75
3.2 Επιλογή μεθοδολογίας	75
3.3 Ερευνητικό εργαλείο	75

3.4 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων	78
3.5 Τεχνικές ανάλυσης ερωτηματολογίου	79
3.6 Ζητήματα δεοντολογίας.....	80
Κεφάλαιο 4^ο: Εμπειρική Ανάλυση	81
4.1 Ορισμός μεταβλητών	81
4.2 Έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου	82
4.3 Ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος	82
4.4 Ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών των ηγετών	84
4.5 Στατιστική ανάλυση μετασηματιστικής ηγεσίας.....	85
4.5.1 Διάσταση «Εξατομικευμένη προσοχή»	86
4.5.2 Διάσταση «Πνευματική παρώθηση».....	87
4.5.3 Διάσταση «Εμπνευστική παρακίνηση»	88
4.5.4 Διάσταση «Εξιδανικευμένη επιρροή (χαρακτηριστικά)».....	89
4.5.5 Διάσταση «Εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορά)»	91
4.6 Έκβαση της ηγεσίας	92
4.6.1 Ικανοποίηση	92
4.6.2 Παρακίνηση για επιπρόσθετη προσπάθεια	93
4.6.3 Αποτελεσματικότητα	94
4.6.4 Διαχείριση της κρίσης.....	95
4.7 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ηγετών στις μετασηματιστικές πρακτικές.....	96
4.7.1 Επίδραση του φύλου	97
4.7.2 Επίδραση της ηλικίας	98
4.7.3 Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου.....	99
4.7.4 Επίδραση των ετών εμπειρίας.....	101
4.8 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ηγετών στην έκβαση της ηγεσίας.....	103
4.8.1 Επίδραση του φύλου	103

4.8.2 Επίδραση της ηλικίας	104
4.8.3 Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου.....	105
4.8.4 Επίδραση των ετών εμπειρίας.....	107
4.9 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος στις αντιληπτές μετασχηματιστικές πρακτικές.....	108
4.9.1 Επίδραση του φύλου	108
4.9.2 Επίδραση της ηλικίας	110
4.9.3 Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου.....	111
4.9.4 Επίδραση των ετών εμπειρίας.....	113
4.10 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος στην αντιληπτή έκβαση της ηγεσίας	115
4.10.1 Επίδραση του φύλου	115
4.10.2 Επίδραση της ηλικίας	116
4.10.3 Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου.....	117
4.10.4 Επίδραση των ετών εμπειρίας	119
4.11 Επίδραση της εργασίας στο είδος της κλινικής στην αντιληπτή έκβαση της ηγεσίας.....	120
4.12 Συσχετίσεις μεταβλητών	122
4.13 Παλινδρομικές αναλύσεις των διαστάσεων της έκβασης της ηγεσίας .	123
4.13.1 Ικανοποίηση	123
4.13.2 Παρακίνηση	126
4.13.3 Αποτελεσματικότητα	128
4.13.4 Διαχείριση της κρίσης.....	130
Κεφάλαιο 5^ο: Συζήτηση αποτελεσμάτων - συμπεράσματα.....	133
5.1 Εισαγωγή.....	133
5.2 Ένταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	134
5.3 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ηγετών στις μετασχηματιστικές πρακτικές.....	137

5.4 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στην ικανοποίησή τους.....	138
5.5 Μετασχηματιστική ηγεσία και ικανοποίηση εργαζομένων	140
5.6 Μετασχηματιστική ηγεσία και παρακίνηση των εργαζομένων	142
5.7 Μετασχηματιστική ηγεσία και διαχείριση της πρόσφατης κρίσης	144
5.8 Μετασχηματιστική ηγεσία και αποτελεσματικότητα του ηγέτη	147
5.9 Περιορισμοί.....	149
5.10 Εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα.....	150
<i>Βιβλιογραφικές αναφορές</i>	<i>152</i>
<i>Παράρτημα Α. Ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο).....</i>	<i>167</i>

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Διαδικασίες και ενέργειες για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των κρίσεων (Pearson & Mitroff, 1993, p.58)	56
Πίνακας 2. Ερωτηματολόγιο MLQ - Διαστάσεις.....	77
Πίνακας 3. Ορισμός μεταβλητών	81
Πίνακας 4. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	83
Πίνακας 5. Δημογραφικά χαρακτηριστικά των ηγετών	84
Πίνακας 6. Περιγραφικά στατιστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	85
Πίνακας 7. Περιγραφικά στατιστικά εξατομικευμένης προσοχής.....	86
Πίνακας 8. Περιγραφικά στατιστικά πνευματικής παρώθησης.....	87
Πίνακας 9. Περιγραφικά στατιστικά εμπνευστικής παρακίνησης.....	88
Πίνακας 10. Περιγραφικά στατιστικά εξιδανικευμένης επιρροής (χαρακτηριστικά).....	90
Πίνακας 11 . Περιγραφικά στατιστικά εξιδανικευμένης επιρροής (συμπεριφορά).....	91
Πίνακας 12. Περιγραφικά στατιστικά ικανοποίησης των εργαζομένων.....	92
Πίνακας 13. Περιγραφικά στατιστικά παρακίνησης για επιπρόσθετη προσπάθεια.....	93
Πίνακας 14. Περιγραφικά στατιστικά αντιληπτής αποτελεσματικότητας των ηγετών.....	94
Πίνακας 15. Περιγραφικά στατιστικά διαχείρισης της κρίσης.....	95
Πίνακας 16. Επίδραση του φύλου του ηγέτη στην μετασχηματιστική ηγεσία.....	97
Πίνακας 17. Επίδραση της ηλικίας του ηγέτη στην μετασχηματιστική ηγεσία.....	98
Πίνακας 18. Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου του ηγέτη στην μετασχηματιστική ηγεσία	100
Πίνακας 19. Επίδραση των ετών εμπειρίας του ηγέτη στην μετασχηματιστική ηγεσία.....	102
Πίνακας 20. Επίδραση του φύλου του ηγέτη στην έκβαση της ηγεσίας	103
Πίνακας 21. Επίδραση της ηλικίας του ηγέτη στην μετασχηματιστική ηγεσία.....	104
Πίνακας 22. Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου του ηγέτη στην μετασχηματιστική ηγεσία	106
Πίνακας 23. Επίδραση των ετών εμπειρίας του ηγέτη στην μετασχηματιστική ηγεσία.....	107
Πίνακας 24. Επίδραση του φύλου του δείγματος στις αντιληπτές διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	109
Πίνακας 25. Επίδραση της ηλικίας του δείγματος στις αντιληπτές διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	110
Πίνακας 26. Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου του δείγματος στις αντιληπτές διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	112

Πίνακας 27. Επίδραση των ετών εμπειρίας του δείγματος στις αντιληπτές διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	114
Πίνακας 28. Επίδραση του φύλου του δείγματος στην αντιληπτή έκβαση της ηγεσίας...	115
Πίνακας 29. Επίδραση της ηλικίας του δείγματος στην αντιληπτή έκβαση της ηγεσίας...	116
Πίνακας 30. Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου του δείγματος στην αντιληπτή έκβαση της ηγεσίας.....	118
Πίνακας 31. Επίδραση των ετών εμπειρίας του δείγματος στην αντιληπτή έκβαση της ηγεσίας.....	119
Πίνακας 32. Επίδραση της εργασίας σε είδος κλινικής στην αντιληπτή έκβαση της ηγεσίας.....	121
Πίνακας 33. Συσχετίσεις μεταβλητών.....	122
Πίνακας 34. Ανάλυση παλινδρόμησης ικανοποίησης - μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	124
Πίνακας 35. Ανάλυση παλινδρόμησης ικανοποίησης - διαστάσεων μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	125
Πίνακας 36. Ανάλυση παλινδρόμησης παρακίνησης - μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	126
Πίνακας 37. Ανάλυση παλινδρόμησης παρακίνησης – διαστάσεων μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	127
Πίνακας 38. Ανάλυση παλινδρόμησης αποτελεσματικότητας - μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	128
Πίνακας 39. Ανάλυση παλινδρόμησης αποτελεσματικότητας – διαστάσεων μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	129
Πίνακας 40. Ανάλυση παλινδρόμησης διαχείρισης κρίσης - μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	130
Πίνακας 41. Ανάλυση παλινδρόμησης διαχείρισης κρίσης - διαστάσεων μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	131

Περίληψη

Τα υγειονομικά συστήματα αλλάζουν μέσω συνεχών μεταρρυθμίσεων, προκειμένου να προσφέρουν υψηλής ποιότητας και αποτελεσματικές υπηρεσίες. Ο ηγέτης καλείται να προκαλέσει τις αλλαγές σε όλα τα επίπεδα του συστήματος, προκειμένου να εναρμονιστεί με τους στόχους που τίθενται για την υλοποίηση των συνεχών μεταρρυθμίσεων. Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνήσει τις απόψεις των υπαλλήλων που εργάζονται στις δημόσιες δομές υγείας του νομού Αρκαδίας σχετικά με το αν εφαρμόζονται πρακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας στην δομή που υπηρετούν από τον διευθυντή τους και τον βαθμό στον οποίο λαμβάνουν ικανοποίηση και παρακίνηση από την ηγεσία που εφαρμόζεται. Ταυτόχρονα, διερευνώνται και οι απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες ηγούνται και εάν διαχειρίζονται αποτελεσματικά την τρέχουσα κρίση που έχει προκύψει από την πανδημία του COVID-19. Χρησιμοποιούμε την ποσοτική έρευνα με σκοπό τον έλεγχο των υποθέσεων με πραγματικά δεδομένα. Για την συλλογή των δεδομένων επιλέξαμε την έρευνα μέσω ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων. Το δείγμα ευκολίας που μελετάμε αποτελείται από 132 εργαζόμενους διαφόρων ειδικοτήτων (νοσηλεύτες, ιατροί, διοικητικοί υπάλληλοι κ.λπ.), οι οποίοι προσφέρουν τις υπηρεσίες στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας. Τα ευρήματα της έρευνας καταδεικνύουν πως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται σε μέτριο βαθμό στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας. Οι γυναίκες ηγέτιδες χρησιμοποιούν μετασχηματιστικές πρακτικές σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες. Επιπλέον, όσο αυξάνεται το εκπαιδευτικό επίπεδο των ηγετών, τόσο εντονότερα εφαρμόζονται οι μετασχηματιστικές πρακτικές. Αντίθετα, η ηλικία και τα έτη εμπειρίας των ηγετών δεν επηρεάζουν τον βαθμό στον οποίο ασκούν την μετασχηματιστική ηγεσία. Επιπλέον, διαφαίνεται πως η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση και

την παρακίνηση των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα και διαχείριση της πρόσφατης κρίσης από τον ηγέτη, όπως τις αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και των ηγετών δεν επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ανεξάρτητη από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ηγετών. Όσο περισσότερα τα έτη εμπειρίας των ηγετών, τόσο μεγαλύτερη η παρακίνηση που βιώνουν οι εργαζόμενοι για επιπρόσθετη προσπάθεια, ενώ οι γυναίκες του δείγματος αισθάνονται περισσότερο παρακινημένες σε σχέση με τους άνδρες. Οι γυναίκες ηγέτιδες διαχειρίζονται καλύτερα την πρόσφατη κρίση που έχει προκύψει σε σχέση με τους άνδρες, ενώ οι γυναίκες του δείγματος εκφράζουν υψηλότερα ποσοστά ορθής διαχείρισης της κρίσης από τους ηγέτες σε σχέση με τους άνδρες του δείγματος. Οι γυναίκες του δείγματος θεωρούν πιο αποτελεσματικούς τους ηγέτες τους έναντι των ανδρών του δείγματος, ενώ τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ηγετών δεν επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά τους ως ηγέτες. Τόσο οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας όσο και οι διαστάσεις της έκβασης της ηγεσίας που εξετάζονται είναι ανεξάρτητες από το αν οι εργαζόμενοι υπηρετούν σε μονάδες που σχετίζονται με τον Covid-19 (π.χ. διαχείριση περιστατικών, τμήματα εμβολιασμού, τμήμα διενέργειας ελέγχων κ.λπ.). Η πανδημία είναι ακόμα παρούσα και από ότι φαίνεται θα μας απασχολεί για πολύ καιρό ακόμα, συνεπώς μια τέτοια εργασία θα μπορούσε να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη στις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες, ώστε να καταφέρουν έστω και τώρα να καλυτερεύσουν τις στρατηγικές τους προκειμένου οι υγειονομικοί υπάλληλοι, που αποτελούν την αιχμή του δόρατος στον αγώνα κατά της πανδημίας, να μπορέσουν να προσφέρουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους.

Abstract

Healthcare systems are changing through continuous reforms in order to offer high quality and efficient services. The leader is called upon to bring about change at all levels of the system, in order to align with the goals set for the implementation of the ongoing reforms. The purpose of the research is to investigate the perceptions of employees working in the public health structures of the prefecture of Arcadia on whether transformational leadership practices are applied in the unit served by their manager and the degree to which they receive satisfaction and motivation from the applied leadership. At the same time, we investigate their perceptions on the way that their leaders lead and how they effectively manage the current crisis posed by the COVID-19 pandemic. We use quantitative research to test hypotheses with real data. For the data collection we chose the research through electronic questionnaires. The sample of convenience we study consists of 132 employees of various specialties (nurses, doctors, administrators, etc.), who offer their services to the public health structures of the Prefecture of Arcadia. The research findings show that the transformational leadership style is applied to a moderate degree in the public health structures of the Prefecture of Arcadia. Women leaders use transformative practices to a greater extent than men. In addition, the higher the educational level of the leaders, the more intensely the transformational practices are applied. In contrast, the age and years of experience of leaders do not affect the degree to which they exercise transformational leadership. In addition, it is clear that transformational leadership greatly influences employee satisfaction and motivation and the effectiveness and management of the recent crisis by the leader as perceived by employees. The demographic characteristics of the employees and the leaders do not affect the employees' satisfaction. The more years of experience of leaders, the greater the motivation experienced by employees for extra effort, while the

women in the sample feel more motivated than men. Women leaders better manage the recent crisis than men, while women in the sample have higher rates of crisis management by leaders than men in the sample. The women in the sample consider their leaders to be more effective than the men in the sample, while the demographic characteristics of the leaders do not affect their effectiveness as leaders. Both the dimensions of the transformational leadership and the dimensions of the leadership outcome under consideration are independent of whether employees serve in Covid-19-related units (e.g. incident management, vaccination departments, audits, etc.). The pandemic is still present and it seems that we will be concerned for a long time to come, so this research could be very useful in the senior management, so that they can even now improve their strategies in order for the health workers, who are the spearhead in the fight against the pandemic, to be able to offer the maximum of their potential.

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή

Η υγειονομική περίθαλψη αποτελεί ένα απαιτητικό εργασιακό σύστημα, με την συμμετοχή πολυάριθμων τμημάτων, περίπλοκων ειδικοτήτων και με μη γραμμικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων (Al-Sawai, 2013). Το υγειονομικό σύστημα περίθαλψης περιλαμβάνει ομάδες ατόμων με διαφορετικές υποκοουλτούρες και υπόβαθρα, συνεπώς η σύγκρουση μεταξύ τους είναι πολλές φορές αναπόφευκτη. Η ηγεσία καλείται να λάβει υπόψη την ποικιλομορφία του συστήματος και να θέσει το προσωπικό κάτω από την ομπρέλα των κοινών στόχων. Ταυτόχρονα, καλείται να κεφαλαιοποιήσει την ποικιλία των υποκοουλτούρων και να χρησιμοποιήσει τους ανθρώπινους πόρους με αποτελεσματικότητα. Παράλληλα, παρατηρούμε πως διαχρονικά τα υγειονομικά συστήματα αλλάζουν μέσω συνεχών μεταρρυθμίσεων, προκειμένου να προσφέρουν υψηλής ποιότητας και αποτελεσματικές υπηρεσίες. Συνεπώς, ο ηγέτης καλείται να προκαλέσει τις αλλαγές σε όλα τα επίπεδα του συστήματος, προκειμένου να εναρμονιστεί με τους στόχους που τίθενται για την υλοποίηση των συνεχών μεταρρυθμίσεων.

Για την ηγεσία στην υγειονομική περίθαλψη έχουν αφιερωθεί πολλές έρευνες, οι οποίες επιχειρούν να απαντήσουν στο σημαντικό ερώτημα: Ποιο στυλ ηγεσίας στις δομές υγειονομικές φροντίδας είναι το πιο κατάλληλο; Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των ερευνών αυτών συγκλίνουν στην άποψη πως η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με την αποτελεσματικότητα και άλλες σημαντικές εκβάσεις της ηγεσίας. Η Smith (2011) υποστήριξε πως λόγω των συνεχών μεταρρυθμίσεων στα συστήματα υγείας, είναι επιτακτική η ανάγκη για τους διευθυντές των δομών υγείας να μετέρχονται το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, το οποίο ενθαρρύνει και προωθεί την αλλαγή. Με την υιοθέτηση αυτού του στυλ ηγεσίας, οι υγειονομικοί εργαζόμενοι λαμβάνουν αισθήματα αυτοπεποίθησης με την

συμμετοχή τους στον μετασχηματισμό της υγείας και στην ανάπτυξη νέων πολιτικών υγείας. Οι Robbins & Davidhizar (2007) υποστήριξαν πως η αποτελεσματική ηγεσία στις νοσηλευτικές μονάδες σχετίζεται με την ικανοποίηση και την διατήρηση του προσωπικού και την ικανοποίηση των ασθενών, ενώ στην συνέχεια αναφέρουν πως η μετασχηματιστική ηγεσία στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης είναι ζωτικής σημασίας για τις παραπάνω διαστάσεις. Αντίστοιχα, η Atter αναφέρει χαρακτηριστικά πως *«το ταξίδι των υγειονομικών συστημάτων προς την τελειότητα εκκινεί με το ξεκλείδωμα των δυνατοτήτων της ανάπτυξης της πρακτικής στην προώθηση μιας μετασχηματιστικής κουλτούρας και ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο τα άτομα ενθαρρύνονται και εμπλέκονται στην καινοτομία και την αλλαγή»* (Atter, 2008, p.137).

Σε αυτό το σημείο αξίζει να επισημάνουμε πως ολόκληρη η ανθρωπότητα δοκιμάζεται εξαιτίας της πανδημίας που προκλήθηκε από τον ιό COVID-19. Οι υγειονομικές δομές κλήθηκαν να κουβαλήσουν όλο το βάρος της πανδημίας, με τους υγειονομικούς υπαλλήλους να βρίσκονται στην πρώτη θέση της μάχης. Η πανδημία επέφερε φόβο και αβεβαιότητα σε όλους ενώ αποτέλεσε πεδίο μαχών ως προς τα μέτρα αντιμετώπισής της. Παράλληλα, οι ηγέτες ήρθαν αντιμέτωποι με τραγικές ελλείψεις προσωπικού είτε λόγω των περιπτώσεων που νόσησαν, είτε λόγω το ότι τέθηκαν σε αναστολή λόγω της άρνησής τους να εμβολιαστούν. Σε ορισμένες περιπτώσεις το κράτος προέβη σε προσλήψεις έκτακτου προσωπικού, του οποίου η εκπαίδευση και η ενσωμάτωση στην ομάδα ήταν αρμοδιότητα των ηγετών. Οι δομές κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν περισσότερα περιστατικά με λιγότερο προσωπικό, το οποίο μάλιστα ήταν φοβισμένο, κουρασμένο και απογοητευμένο και χωρίς επαρκή μέσα προστασίας. Οι εργαζόμενοι στην υγειονομική περίθαλψη εμφάνισαν υψηλά ποσοστά μακροχρόνιου στρες, άγχους και εξουθένωσης, ανεξάρτητα από το αν πρόσφεραν τις υπηρεσίες τους σε κλινικές COVID ή όχι (Teo et al., 2021). Ταυτόχρονα, οι ηγέτες

κλήθηκαν να αποφασίσουν ποιος έχει προτεραιότητα στις χειρουργικές επεμβάσεις, με δεδομένο το γεγονός πως για ένα διάστημα γίνονται μόνο οι υπέρ-επείγουσες επεμβάσεις. Πολλοί μελετητές καταλήγουν στο συμπέρασμα πως η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η απάντηση στην αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων, κυρίως εξαιτίας της ενίσχυσης της καινοτομίας που προκαλεί.

1.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνήσει τις απόψεις των υπαλλήλων που εργάζονται στις δημόσιες δομές υγείας του νομού Αρκαδίας σχετικά με το αν εφαρμόζονται πρακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας στην δομή που υπηρετούν από τον διευθυντή τους και τον βαθμό στον οποίο λαμβάνουν ικανοποίηση και παρακίνηση από την ηγεσία που εφαρμόζεται. Ταυτόχρονα, διερευνώνται και οι απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες ηγούνται και εάν διαχειρίζονται αποτελεσματικά την τρέχουσα κρίση που έχει προκύψει από την πανδημία του COVID-19.

1.2 Περιγραφή της ερευνητικής περιοχής

Οι δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας υπάγονται στην 6^η Υγειονομική Περιφέρεια (ΥΠΕ). Κυρίαρχο ρόλο στην υγειονομική φροντίδα στην Αρκαδία παίζει το Γενικό Παναρκαδικό Νοσοκομείο Τρίπολης «Η ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΤΡΙΑ», με έδρα την Τρίπολη. Οι βασικότερες υπηρεσίες που παρέχει είναι η Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια φροντίδα υγείας και η περίθαλψη στον τομέα της Ψυχικής Υγείας (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2017). Η δυναμικότητα του νοσοκομείου είναι 420 οργανικές κλίνες και 150 κλίνες για τις μονάδες Ψυχοκοινωνικής Αποκατάστασης. Επιπλέον απαρτίζεται από υπηρεσίες ιατρικής,

νοσηλευτικής και διοικητικής-οικονομικής, αυτοτελή τμήματα οργάνωσης και πληροφορικής, κλινικής διατροφής, ελέγχου ποιότητας, έρευνας και συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και αυτοτελές γραφείο προστασίας δικαιωμάτων ληπτών υπηρεσιών υγείας (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως , 2017, p.39684).

Παράλληλα, οι κάτοικοι του Νομού Αρκαδίας μπορούν να λάβουν υγειονομική φροντίδα στα Κέντρα Υγείας Τρίπολης, Άστρους, Δημητσάνας, Λεωνιδίου, Μεγαλόπολης και Τρόπαιων. Επιπλέον, υπάρχουν Περιφερειακά Ιατρεία στον Αγ. Ανδρέα, στο Παράλιο Άστρος, την Βλαχοκερασιά, το Ελαιοχώρι, την Κερασίτσα Τεγέας, τα Δολιανά, την Καστάνιτσα, τον Αγ. Πέτρο, το Καστρί, την Κανδήλα, το Λεβίδι, την Νεστάνη, τα Λαγκάδια, το Ράφτη, το Σέρβου, την Στεμνίτσα, το Βαλτεσινικό, το Δάρα, την Πιάνα, την Βυτίνα, τον Κάψια, τα Τυροσαπουνακείκα, τον Κοσμά, το Παλαιοχώρι Κυνουρίας, την Πελέτα Κυνουρίας, την Κάτω Ασέα, το Δυρράχιο, τον Ίσσαρη, το Λεοντάρι, τα Παραδείσια, του Σκορτσινού, το Βλαχοράφτη, το Ελληνικό, την Καρύταινα, τις Κολλίνες, το Βελημάχι, την Κοντοβάζαινα, τα Λουτρά Ηραίας, το Καλλιάνι Γορτυνίας, το Θεόκτιστο και το Πράσινο.

Για την αντιμετώπιση της πανδημίας, στην Αρκαδία δημιουργήθηκαν δύο κλινικές COVID-19 και ένα Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών, τα οποία επανδρώθηκαν μέσω της πρόσληψης δεκατεσσάρων (14) διοικητικών υπαλλήλων, δέκα (10) ιατρών και εβδομήντα (70) νοσηλευτών. Το σύνολο των εργαζομένων στις υγειονομικές δομές του Νομού Αρκαδίας υπολογίζεται σε 810 άτομα.

1.3 Ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις

Ερευνητικά ερωτήματα

1. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται πρακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας;
2. Πως το φύλο, η ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο επηρεάζουν τις πρακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας που εφαρμόζονται στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας;
3. Ο βαθμός ικανοποίησης που λαμβάνουν οι υγειονομικοί υπάλληλοι από την άσκηση ηγεσίας διαφοροποιείται ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους (π.χ. φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο) στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας;
4. Σε ποιο βαθμό το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας που εφαρμόζεται στις δημόσιες δομές υγείας στον Νομό Αρκαδίας επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων;
5. Σε ποιο βαθμό το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας που εφαρμόζεται στις δημόσιες δομές υγείας στον Νομό Αρκαδίας συμβάλει στην παρακίνηση των εργαζομένων;
6. Πως αντιλαμβάνονται οι υγειονομικοί υπάλληλοι που εργάζονται στις δημόσιες δομές υγείας στον Νομό Αρκαδίας τον βαθμό με τον οποίο οι διευθυντές διαχειρίζονται αποτελεσματικά την πρόσφατη κρίση του COVID-19;

Ερευνητικές υποθέσεις

Σύμφωνα με διάφορες μελέτες σχετικά με την εφαρμογή των μετασχηματιστικών πρακτικών ηγεσίας, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται σε μέτριο βαθμό στις δομές υγείας (Κρέπια, 2018). Παράλληλα, σύμφωνα με τον Bass (1998), η μετασχηματιστική ηγεσία αναδύεται σε περιόδους έντονων κρίσεων. Συνεπώς, η πρώτη μας ερευνητική υπόθεση είναι:

H1: Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται σε μέτριο βαθμό στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας.

Στον τομέα της ηγεσίας έχουν διεξαχθεί πολυάριθμες μελέτες που διερευνούν την επιρροή συγκεκριμένων δημογραφικών χαρακτηριστικών των ατόμων στο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται. Οι Eagly and Johnson (1990) ισχυρίζονται πως οι γυναίκες τείνουν να χρησιμοποιούν περισσότερο το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, ενώ οι άνδρες το συναλλακτικό στυλ. Αντίστοιχα, οι Barbuto et al. (2007) επισήμαναν το φύλο και το εκπαιδευτικό επίπεδο των ηγετών ως καθοριστικούς παράγοντες για το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν. Ο Cagle (1988) ομοίως επισημαίνει την ηλικία του ηγέτη ως παράγοντα για το στυλ που επιλέγει να εφαρμόσει. Με βάση τα παραπάνω, η δεύτερη μας ερευνητική υπόθεση είναι:

H2. Υπάρχει διαφορά ως την ηλικία, το φύλο και το εκπαιδευτικό επίπεδο των ηγετών σχετικά με τις πρακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας που εφαρμόζονται στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας.

Σύμφωνα με τους DeVaney & Chen (2003), υπάρχει διαφορά ως προς την ηλικία, το φύλο και το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων στο βαθμό της εργασιακής ικανοποίησής τους. Παρομοίως, ο Malik (2011) υποστήριξε πως η ηλικία επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ οι Paul & Phua (2011) κατέδειξαν την ηλικία και το φύλο ως παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Ακόμα, ο McDuff (2001) υποστήριξε πως οι γυναίκες είναι πιο ικανοποιημένες από την εργασία τους. Στον αντίποδα, οι Tadesse & Muriithi (2017) δεν βρήκαν σχέση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου και της εργασιακής ικανοποίησης. Με βάση τα παραπάνω, η τρίτη ερευνητική μας υπόθεση είναι:

H3. Υπάρχει διαφορά ως την ηλικία, το φύλο αλλά όχι ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των υγειονομικών υπαλλήλων σε σχέση με τον βαθμό ικανοποίησης που λαμβάνουν από την άσκηση της ηγεσίας στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας.

Σε μεγάλο πλήθος της εμπειρικής βιβλιογραφίας υποστηρίζεται η άποψη πως η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με μεγάλο βαθμό με την ικανοποίηση των εργαζομένων (Gill et al., 2010) (Nielsen et al., 2009) (Omar, 2011) (Puni et al., 2018) (Abelha et al., 2018) (Khan et al., 2020) (Braun et al., 2013). Συνεπώς η τέταρτη μας ερευνητική υπόθεση είναι:

H4. Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση των εργαζομένων στις δημόσιες δομές υγείας στον Νομό Αρκαδίας.

Μια από τις βασικότερες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η εμπνευστική παρακίνηση (Bass, 1998). Η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει υποστηριχθεί εκτενώς μέσα από την εμπειρική βιβλιογραφία (Antonakis et al., 2003) (Bastari et al., 2020) (Humphreys, 2002) (Rafferty & Griffin, 2004). Συνεπώς, η πέμπτη μας ερευνητική υπόθεση είναι:

H5. Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την παρακίνηση των εργαζομένων στις δημόσιες δομές υγείας στον Νομό Αρκαδίας.

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας συνδέεται θετικά με τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη που επιδεικνύουν οι ακόλουθοι προς τους ηγέτες τους και με την αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων (Anwar, 2017)

(Dwidienawati et al., 2020) (Mumford et al., 2002) (Menon Eliophotou, 2021) (Zhang et al., 2012). Συνεπώς, η έκτη ερευνητική μας υπόθεση είναι:

H6. Οι υγειονομικοί υπάλληλοι που εργάζονται στις δημόσιες δομές υγείας στον Νομό Αρκαδίας επιδεικνύουν μεγάλη εμπιστοσύνη στους διευθυντές τους για την αποτελεσματική διαχείριση της πρόσφατης κρίσης που προέκυψε από την πανδημία του COVID-19.

1.4 Μεθοδολογία της έρευνας

Προκειμένου να αποδεχθούμε ή απορρίψουμε τις υποθέσεις μας, κάνουμε χρήση ποσοτικών μεθόδων έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιούμε την ποσοτική έρευνα με σκοπό τον έλεγχο των υποθέσεων με πραγματικά δεδομένα. Για την συλλογή των δεδομένων επιλέξαμε την έρευνα μέσω ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων. Η έλλειψη χρόνου τόσο από μεριάς μας όσο και από τους ερωτώμενους αποτέλεσε τροχοπέδη για εμάς προκειμένου να επιλέξουμε τις συνεντεύξεις. Έτσι, καταλήξαμε στο ερωτηματολόγιο, το οποίο είναι αφενός μια οικονομική λύση και αφετέρου ενδείκνυται για την συγκέντρωση ομαδοποιημένων δεδομένων και πληροφοριών.

Το δείγμα μας αποτελείται από εργαζόμενους διαφόρων ειδικοτήτων (νοσηλεύτες, ιατροί, διοικητικοί υπάλληλοι κ.λπ.), οι οποίοι προσφέρουν τις υπηρεσίες στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας. Συνολικά προσεγγίσαμε 168 υπαλλήλους (είτε αποστέλλοντάς τους την διεύθυνση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου στον προσωπικό λογαριασμό e-mail τους είτε προσεγγίζοντάς τους φυσικά) και λάβαμε 132 αποκρίσεις. Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας, κάναμε εξαγωγή των δεδομένων σε ένα αρχείο excel και εν συνεχεία τα μεταφέραμε στο πρόγραμμα SPSS 28.0 για Windows, προκειμένου να υλοποιήσουμε τις στατιστικές αναλύσεις περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Για την ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήσαμε στατιστικές περιγραφές με βασικά μέτρα διασποράς,

επαγωγική στατιστική ανάλυση για την σύγκριση των μέσων, στατιστικούς ελέγχους t για ανεξάρτητα δείγματα, αναλύσεις διακύμανσης (ANOVA) και εκτίμηση πολυμετάβλητων μοντέλων. Σε όλες τις περιπτώσεις θέσαμε ως τελικό επίπεδο σημαντικότητας το $p < 0,05$.

1.5 Συμβολή της έρευνας

Η πανδημία είναι ακόμα παρούσα και από ότι φαίνεται θα μας απασχολεί για πολύ καιρό ακόμα, συνεπώς μια τέτοια εργασία θα μπορούσε να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη στις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες, ώστε να καταφέρουν έστω και τώρα να καλυτερεύσουν τις στρατηγικές τους προκειμένου οι υγειονομικοί υπάλληλοι, που αποτελούν την αιχμή του δόρατος στον αγώνα κατά της πανδημίας, να μπορέσουν να προσφέρουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους.

1.6 Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία απαρτίζεται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παραθέτουμε χρήσιμα εισαγωγικά στοιχεία, τον σκοπό και την χρησιμότητα της, την ερευνητική περιοχή, τα ερευνητικά ερωτήματα, τις ερευνητικές υποθέσεις και την δομή της. Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί την θεωρητική τεκμηρίωση της έρευνάς μας. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά θέτουμε το θεωρητικό πλαίσιο της ηγεσίας, της εργασιακής ικανοποίησης, της παρακίνησης των εργαζομένων και της διαχείρισης των κρίσεων στους οργανισμούς. Στην συνέχεια παρουσιάζουμε την θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, τις διαστάσεις της, τις επικρίσεις που έχει δεχθεί και το πώς εφαρμόζεται στην πράξη. Επιπλέον, αποτυπώνουμε τον βαθμό στον οποίο επιδρά στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη, στην διαχείριση των κρίσεων και στην εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση. Παράλληλα, αναφέρουμε πτυχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας στις δομές

υγειονομικής περίθαλψης, όπως καταγράφονται μέσα από την βιβλιογραφία. Το τρίτο κεφάλαιο φιλοξενεί την μεθοδολογία της έρευνάς μας, αναλύοντας το ερευνητικό μας εργαλείο και παρουσιάζοντας το δείγμα, την διαδικασία συλλογής δεδομένων, τις τεχνικές ανάλυσης που μετερχόμαστε και ζητήματα δεοντολογίας. Κατόπιν, το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εμπειρική ανάλυση και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται συζήτηση επί των ευρημάτων της έρευνας, προτείνονται τρόποι για την αξιοποίησή τους και παραθέτουμε τους περιορισμούς της έρευνας και εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 2^ο: Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί επιχειρούμε να παρουσιάσουμε τις βασικότερες θεωρίες που αφορούν τις θεωρίες ηγεσίας και τα στυλ ηγεσίας που έχουν καταγραφεί στην βιβλιογραφία. Παράλληλα, επικεντρωνόμαστε σε τρεις πτυχές της έκβασης της ηγεσίας: στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη και στην παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων. Επιπλέον, αποτυπώνουμε σημαντικές πτυχές της διαχείρισης κρίσεων από τους ηγέτες. Ταυτόχρονα, αναλύουμε εκτενώς την μετασχηματιστική ηγεσία και τις επιδράσεις της στις παραπάνω πτυχές. Τέλος, παραθέτουμε ευρήματα από εμπειρικές μελέτες που διαπραγματεύονται την μετασχηματιστική ηγεσία με τις μεταβλητές της αποτελεσματικότητας, της επαγγελματικής ικανοποίησης, της παρακίνησης και της διαχείρισης κρίσεων.

2.2 Ηγεσία

2.2.1 Ορισμός της ηγεσίας

Οι πρότερες μελέτες στην ηγεσία επικεντρώνονταν σε έναν μεμονωμένο ηγέτη, ο οποίος ήταν πιθανότατα άνδρας που εργαζόταν σε έναν μεγάλο οργανισμό. Σήμερα, η ηγεσία εξετάζεται πολύπλευρα, όχι μόνο σε σχέση με τον ηγέτη αλλά και τους ακόλουθους, το πλαίσιο και την κουλτούρα που διέπει. Σύμφωνα με τους Bass & Avolio (2007) και Yukl (1999), η ηγεσία μπορεί να περιγραφεί μέσα από την σχέση μεταξύ των μελών που λαμβάνουν μέρος και την δυναμική της σχέσης αυτής και της στρατηγικής που ακολουθείται.

Για τον ορισμό της ηγεσίας υπάρχουν πάρα πολλές προσεγγίσεις, συνεπώς είναι δύσκολη η αποδοχή ενός κοινού ορισμού για όλους τους ερευνητές.

Μάλιστα, ο Burns (1978) υπολόγισε πως για την ηγεσία έχουν αποδοθεί πάνω από 130 ορισμοί. Ένας απλός ορισμός για την ηγεσία πλαισιώνει την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων μιας ομάδας προς έναν κοινό στόχο, όμως αυτός ο ορισμός παραβλέπει σημαντικές πτυχές της ηγεσίας (Tafvelin, 2013). Σύμφωνα με τον Yukl (2010, p.21), η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως «...μια διαδικασία κατά την οποία ασκείται σκόπιμη επιρροή σε άλλους ανθρώπους για να καθοδηγήσει, να δομήσει και διευκολύνει τις δραστηριότητες και τις σχέσεις σε μια ομάδα ή οργανισμό». Άρα μπορούμε να συνδέσουμε την ηγεσία αφενός μεν με το ρόλο του ηγέτη αλλά και με την διαδικασία επιρροής των ακολούθων. Η διαδικασία επιρροής δεν είναι μονόπλευρη, αλλά είναι διαδραστική, αφού οι ηγέτες επηρεάζουν τους οπαδούς αλλά και αντίστροφα, οι οπαδοί επηρεάζουν την συμπεριφορά των ηγετών (Tafvelin, 2013). Άρα πρόκειται για ένα δυναμικό σύστημα επιρροής. Με πολύ απλά λόγια θα μπορούσαμε να πούμε μέσα σε λίγες λέξεις η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως ‘επηρεάζοντας του άλλους’.

2.2.2 Ανασκόπηση θεωριών ηγεσίας

Η μελέτη της ηγεσίας εντοπίζεται περίπου στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Ωστόσο, μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1930 δεν είχε προσεγγιστεί επιστημονικά (House & Aditya, 1997). Στα πρώιμα στάδια της μελέτης της ηγεσίας, αντανακλάται η δημοφιλής υπόθεση της κοινωνίας πως οι ηγέτες είναι «οι σπουδαίοι άνδρες» οι οποίοι συνεχίζουν την ιστορία εξαιτίας των εξαιρετικών χαρακτηριστικών που διαθέτουν ως ηγέτες (Tafvelin, 2013). Η θεωρία αυτή έμεινε στην ιστορία ως η «Θεωρία του Σπουδαίου Άνδρα», σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες είναι αυτοί που αναλαμβάνουν να συνεχίσουν την ιστορική εξέλιξη σε περιόδους κρίσης ή κοινωνικής ανάγκης. Σαφέστατα, η θεωρία αυτή αγνοούσε τελείως τις γυναίκες ως δυνητικές ηγέτιδες.

Η «Θεωρία του Σπουδαίου Άνδρα» σύντομα έδωσε την θέση της (χρονικά) στην «Θεωρία των Χαρακτηριστικών», την οποία υποστήριξαν επιστήμονες που αφενός μεν θεωρούσαν πως η «Θεωρία του Σπουδαίου Άνδρα» δεν είχε επιστημονική τεκμηρίωση, και αφετέρου υποστήριξαν πως είναι συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν τους ηγέτες από τους ακόλουθους. Η θεωρία αυτή εντοπίζεται χρονικά περίπου μεταξύ 1940 και 1950, ενώ τα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να είναι πνευματικά, ψυχολογικά και φυσικά (Zaccaro, 2007). Μέσα στην πάροδο των χρόνων διάφοροι μελετητές εμπλούτιζαν την λίστα των χαρακτηριστικών του ηγέτη, προσθέτοντας για παράδειγμα την σειρά γέννησης, την κοινωνικό-οικονομική κατάσταση, την ανατροφή ή την ευφυΐα των ηγετών (Bird, 1940). Μέχρι τα τέλη του 1940 η λίστα των επιθυμητών χαρακτηριστικών ήταν μακρά, ενώ η προσέγγιση αυτή θεωρήθηκε προβληματική αφενός μεν λόγω της τεράστιας έκτασης της λίστας των χαρακτηριστικών, και αφετέρου λόγω το γεγονόςτος πως όλα αυτά τα χαρακτηριστικά δεν αποτελούσαν ισχυρούς προγνωστικούς παράγοντες (Tafvelin, 2013). Το 1948 ο Stogdill κατέληξε μέσα από την ανασκόπηση της εμπειρικής βιβλιογραφίας σε 27 χαρακτηριστικά, τα οποία είναι: *«η ηλικία, η κυριαρχία, το ύψος, η πρωτοβουλία (επιμονή και φιλοδοξία), το βάρος, η σωματική διάπλαση και η υγεία, η ευθύνη, η εμφάνιση, η ακεραιότητα, η ευφράδεια του λόγου, η αυτοπεποίθηση, η νοημοσύνη, η αίσθηση του χιούμορ, η συναισθηματική σταθερότητα, τα ακαδημαϊκά αποτελέσματα, οι γνώσεις, η κοινωνικό-οικονομική κατάσταση, η αποφασιστικότητα, η κοινωνική δραστηριότητα, η ενόραση, η ενέργεια, η πρωτοτυπία, οι κοινωνικές δεξιότητες, η ικανότητα προσαρμογής, το κύρος, η εξωστρέφεια και η συνεργασία»* (Stogdill, 1948). Ο Stogdill κατέληξε στο συμπέρασμα πως η λίστα των χαρακτηριστικών ήταν πολύ μεγάλη για να είναι χρήσιμη ως οδηγός για την επιλογή των μελλοντικών ηγετών. Η άποψη του Stogdill δημιούργησε μεγάλους κλυδωνισμούς στην υποστήριξη της «Θεωρίας των Χαρακτηριστικών» και αποτέλεσε την βάση για την αμφισβήτησή της,

αφού θεωρήθηκε μονοδιάστατη και ανίκανη να εξηγήσει την πολυπλοκότητα της ηγεσίας (Tafvelin, 2013).

Με την αμφισβήτηση της «Θεωρίας των Χαρακτηριστικών», οι μελέτες επικεντρώθηκαν στις συμπεριφορές και το στυλ των ηγετών, περίπου έως τα τέλη της δεκαετίας του 1960 (Tafvelin, 2013). Ουσιαστικά, οι νέες μελέτες αφιερώνονταν στις δράσεις των ηγετών και όχι στις ιδιότητες αυτών (Fleishman, 1953). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι μελέτες των Πανεπιστημίων του Οχάιο και του Μίσιγκαν. Πιο συγκεκριμένα, στις μελέτες του Πολιτειακού Πανεπιστημίου του Οχάιο αναδεικνύονται οι διάφορες συμπεριφορές και τα στυλ ηγεσίας μέσα από περίπου 1.800 δηλώσεις. Μέσα από συνεχείς διυλίσεις των συμπεριφορών, οι ερευνητές κατέληξαν σε δύο βασικούς παράγοντες στην συμπεριφορά των ηγετών: την ενεργοποίηση δομής και την ευαισθησία (Nystrom, 1978). Η ενεργοποίηση δομής περιγράφει το ενδιαφέρον που επιδεικνύει ένας ηγέτης προς τα οργανωτικά καθήκοντα (όπως για παράδειγμα ο καθορισμός των καθηκόντων), ενώ η ευαισθησία περιγράφει την ανησυχία των ηγετών για τις κοινωνικές και συναισθηματικές ανάγκες των ακολούθων και την εξέλιξη τους (Tafvelin, 2013). Αντίστοιχα στο Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν, ομοίως διερευνήθηκαν οι συμπεριφορές των ηγετών, καταλήγοντας σε παρόμοια συμπεράσματα με τις έρευνες στο Οχάιο. Εκεί, οι ερευνητές απεφάνθησαν πως οι κατηγορίες συμπεριφορών είναι δύο: οι συμπεριφορές που προσανατολίζονται στην παραγωγή και οι συμπεριφορές που προσανατολίζονται στους εργαζόμενους (Uslu, 2019). Οι δύο προαναφερόμενες μελέτες συνιστούν τον ακρογωνιαίο λίθο των «Συμπεριφοριστικών Θεωριών», οι οποίες υποστηρίζουν πως οι ηγέτες δεν γεννιούνται αλλά εκπαιδεύονται (Northhouse, 2010).

Τα ασαφή αποτελέσματα των μέχρι τότε ερευνών σχετικά με την αποτελεσματική συμπεριφορά των ηγετών, αποτέλεσαν το εφαλτήριο για

την στροφή των ερευνών προς τις καταστάσεις και τις συνθήκες. Στα τέλη της δεκαετίας του 1960, αναπτύχθηκε η άποψη πως οι μέχρι τότε ανεπτυγμένες θεωρίες δεν ελάμβαναν υπόψη τις συνθήκες και το περιβάλλον που πλαισιώνει την ηγεσία (Harrison, 2018). Έτσι λοιπόν, αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες που είχαν ως παραδοχή το γεγονός πως οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί που μπορούν να προσαρμόσουν το στυλ τους στις απαιτήσεις των οπαδών και στις συνθήκες που επικρατούν (Tafvelin, 2013). Παράλληλα, υποστήριζαν πως δεν υπάρχει ένα καθολικά αποδεκτό στυλ ηγεσίας. Αντί αυτού, *«διαφορετικές καταστάσεις και περιστάσεις απαιτούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας»* (Uslu, 2019). Αυτό σημαίνει πως ένα στυλ ηγεσίας που εφαρμόστηκε στο παρελθόν και ήταν αποτελεσματικό, μπορεί στο παρόν να είναι αναποτελεσματικό, λόγω της αλλαγής των συνθηκών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα των *«Ενδεχομενικών Θεωριών»* αποτελούν το *«Πλέγμα Ηγεσίας»* των Blake and Mouton (1969), το *«Μοντέλο Περιστασιακής Ηγεσίας»* των Hersey και Blanchard (1969), το *«Κανονιστικό Μοντέλο»* των Vroom και Yetton (1973), η *«Ενδεχομενική Θεωρία»* του Fiedler (1964) και η *«Θεωρία Πορείας- Στόχου»* του House (1971) (Tafvelin, 2013).

Παρόλο που οι *«Ενδεχομενικές Θεωρίες»* είχαν ιδιαίτερη απήχηση αφού είχαν έρθει ως απάντηση στα αυταρχικά στυλ της εποχής, απέτυχαν στην επιστημονική τους τεκμηρίωση αφού *«προσπάθησαν να εξηγήσουν πάρα πολλά με πολύ λίγες μεταβλητές»* (Hughes et al., 2010). Ήδη λοιπόν στις αρχές της δεκαετίας του 1980, οι έρευνες σχετικά με την ηγεσία είχαν φτάσει σε ένα επιστημονικό αδιέξοδο, συνεπώς δημιουργήθηκε η ανάγκη εξέτασης υπό τελείως διαφορετική οπτική γωνία. Στα πλαίσια αυτά δημιουργήθηκαν οι πιο σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας, με τις δημοφιλέστερες να είναι η *«Θεωρία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας»*, η *«Θεωρία της Εξυπηρετικής Ηγεσίας»*, *«Θεωρία της Χαρισματικής Ηγεσίας»*, *«Θεωρία της Συναλλακτικής Ηγεσίας»*, *«Θεωρία της Αυθεντικής Ηγεσίας»* και η

«Θεωρία της Αποφευχτικής Ηγεσίας». Οι σύγχρονες αυτές θεωρίες επικεντρώθηκαν στα συναισθήματα, τις αξίες και τις συμβολικές συμπεριφορές των ηγετών. Οι βασικότερες παραδοχές των παραπάνω θεωριών είναι:

- **«Θεωρία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας»:** Ο ηγέτης δημιουργεί ένα όραμα και καθοδηγεί την αλλαγή μέσω της έμπνευσης και της επιρροής των ακολούθων του. Οι ακόλουθοι οδηγούνται στο να δράσουν πέρα από τα προσωπικά τους συμφέροντα και να σκεφτούν με νέους τρόπους (Odumeru & Ogbonna, 2013).
- **«Θεωρία της Εξυπηρετικής Ηγεσίας»:** Δίνεται έμφαση στην πρακτική των ηγετών να «εξυπηρετούν πρώτα» αντί να «ηγούνται πρώτα» και στην ανταπόκρισή τους στις ύψιστης προτεραιότητας ανάγκες των ακολούθων (Troy, 2008).
- **«Θεωρία της Χαρισματικής Ηγεσίας»:** Περιγράφουν την ηγεσία με όρους μεγέθους της επιρροής του ηγέτη στους οπαδούς και το είδος της σχέσης που προκύπτει μεταξύ ηγέτη και ακολούθων (Yukl, 1999).
- **«Θεωρία της Συναλλακτικής Ηγεσίας»:** Εστιάζει στον ρόλο της εποπτείας, της οργάνωσης και της απόδοσης της ομάδας, ενώ ο ηγέτης «προωθεί την συμμόρφωση των οπαδών του μέσω ανταμοιβών και τιμωριών» (Odumeru & Ogbonna, 2013).
- **«Θεωρία της Αυθεντικής Ηγεσίας»:** Υποστηρίζει πως οι ηγέτες έχουν επίγνωση για το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται και αντιμετωπίζονται από τους ακόλουθους σαν να έχουν επίγνωση για τον εαυτό τους και τους άλλους (Avolio & Gardner, 2005).

Αντίστοιχα, με βάση τις παραπάνω θεωρίες προκύπτουν τα αντίστοιχα στυλ ηγεσίας. Η έννοια «στυλ ηγεσίας» εκφράζει το «σύνολο των ηγετικών ενεργειών που χαρακτηρίζουν την ευρύτερη συμπεριφορά του ηγέτη»

(Ιωάννου, 2018). Συνεπώς, στην βιβλιογραφία έχουν καταγραφεί το μετασχηματιστικό, το αυταρχικό, το αυθεντικό, το συναλλακτικό, το αποφευχτικό, το χαρισματικό, το εξυπηρετικό στυλ ηγεσίας και πολλά ακόμα.

2.2.3 Αποτελεσματικότητα της ηγεσίας

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι ένα ερευνητικό ζήτημα που συμπορεύεται με την ηγεσία από την αρχή της διερεύνησής της. Ήδη, όπως προαναφέραμε, στην «Θεωρία του Σπουδαίου Άνδρα» υπήρχε η περιρρέουσα ατμόσφαιρα πως ο ηγέτης ήταν ένας άνδρας με εξαιρετα χαρακτηριστικά και διασφαλισμένη αποτελεσματικότητα στην απόδοση της ομάδας. Συνεπώς, δεν μπορούσε ο καθένας να είναι ηγέτης, ενώ «η αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι μια καθολική εμπειρία και επομένως κάποια άτομα μπορεί να αποτυγχάνουν ως ηγέτες» (Alsayah, 2011).

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας μεταφράζεται με τις επιπτώσεις στην αποτυχία ή την επιτυχία της ομάδας. Σύμφωνα με τους Yukl & Lepsinger (2005), η αποτελεσματικότητα του ηγέτη ορίζεται «ως η ικανότητα να επηρεάζει αποτελεσματικά τους ακολούθους και άλλους οργανωτικά εμπλεκόμενα μέρη για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού». Ο ίδιος, σε μεταγενέστερη έρευνα δηλώνει πως κατά τον ορισμό της αποτελεσματικότητας του ηγέτη είναι «σημαντικό να μετριέται το ποσοστό στο οποίο επηρεάζουν τους εργαζόμενους για να υπερβούν τις τυπικές προσδοκίες ή τα πρότυπα απόδοσης» (Yukl, 2008).

Η Towler θεωρεί πως οι ηγέτες που επιδεικνύουν αριστεία στην απόδοση και την αποτελεσματικότητα, επιδεικνύουν επίσης επτά βασικούς ρόλους (Towler, 2021) :

1. *«Τον ρόλο του καινοτόμου, είναι δηλαδή καινοτόμοι και δημιουργικοί.*
2. *Τον ρόλο του μεσίτη, είναι δηλαδή πολιτικά ευφυείς.*
3. *Τον ρόλο της απόκτησης πόρων μέσω εξωτερικών κοινωνικών σχέσεων.*
4. *Τον ρόλο του παραγωγού, παρέχουν δηλαδή κίνητρα για ολοκλήρωση των εργασιών.*
5. *Τον ρόλο του συντονιστή, δηλαδή τον προγραμματισμό των εργασιών και την επίλυση των προβλημάτων.*
6. *Τον ρόλο του διευθυντή, δηλαδή τον καθορισμό των στόχων.*
7. *Τον ρόλο του επιτηρητή, ελέγχοντας δηλαδή τις επιδόσεις των ακολούθων και την απόδοση της ομάδας».*

Η καταμέτρηση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας είναι περίπλοκη διαδικασία. Επιπλέον, πρόκειται για μια υποκειμενική διαδικασία, αφού στην πλειοψηφία των εμπειρικών ερευνών γίνεται σύμφωνα με τις απόψεις είτε των ακολούθων είτε των ομότιμών τους (Towler, 2021). Συνεπώς, ενέχεται μεγάλος βαθμός μεροληψίας. Πολλοί ερευνητές εστιάζουν στα αποτελέσματα που επέρχονται από την ομαδική δουλειά και στην απόδοση της ομάδας και των ακολούθων. Όμως είναι γενικά αποδεκτό πως τα παρακάτω θετικά αποτελέσματα της ομάδας συσχετίζονται θετικά με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη (Yukl, 2008):

1. Ενισχυμένες οικονομικές αποδόσεις του οργανισμού. Βέβαια, σύμφωνα με τον Yukl, η επίδραση αυτή είναι μέτριας έκτασης.
2. Αύξηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου του οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της παροχής κινήτρων και της ενδυνάμωσης των ακολούθων, με τέτοιο τρόπο ώστε να αξιοποιούνται αποδοτικά οι πόροι.

2.2.4 Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη

Μέσα από την εμπειρική βιβλιογραφία διαφαίνεται πως για να είναι ένας ηγέτης αποτελεσματικός πρέπει αφενός μεν να έχει την εξουσία και αφετέρου να κατέχει ορισμένες δεξιότητες. Για να μπορέσει όμως να εφαρμόσει τις δεξιότητές του, πρέπει να έχει κατανόηση της ηγεσίας υπό την έννοια της κατανόησης των απαιτήσεων και των ακολούθων του (Yukl, 2008) (Al-Sawai, 2013). Πολλοί ερευνητές όπως ο (Yukl, 2006), (Bass, 2008) , (Avolio et al., 2009) υποστηρίζουν πως ο αποτελεσματικός ηγέτης ενθαρρύνει, εμπνέει, παρακινεί, ενδυναμώνει, εξελίσσει και ωθεί τους ακολούθους του να εργάζονται αποδοτικότερα. Ο Al-Sawai (2013) κατέληξε στα παρακάτω χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που επιδεικνύουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες:

1. **Επιρροή.** Μπορεί να προκύπτει από την θέση που κατέχει ο ηγέτης, τα αποτελέσματα της εργασίας του ή τον μετασχηματισμό της ομάδας και των ακολούθων σύμφωνα με τις παραδοχές του (Yukl, 2006).
2. **Πνεύμα συνεργασίας.** Χωρίς συνεργασία, η επίτευξη του σκοπού είναι αδύνατη. Οι ηγέτες που συνεργάζονται με τις ομάδες τους κυρίως κάτω από δυσμενείς συνθήκες, αυξάνουν την δέσμευση των ακολούθων.
3. **Αποτελεσματική επικοινωνία.** Ο ηγέτης δεν πρέπει να έχει μόνο το όραμα, αλλά πρέπει και να μπορεί να το μεταδώσει αποτελεσματικά στους ακολούθους. Η γραφή, η ομιλία, η ανάγνωση και η ακρόαση είναι διαστάσεις της επικοινωνίας που είναι κρίσιμες για την μετάδοση του οράματος του ηγέτη (Yukl, 2006).
4. **Προσωπικότητα.** Αναμφίβολα οι ηγέτες πρέπει να έχουν ισχυρή και αδιάβλητη προσωπικότητα για να είναι αποτελεσματικοί. Χαρακτηριστικά όπως η τιμιότητα, η πειθαρχία, η δέσμευση, η ηθική, η ακεραιότητα και η αποφασιστικότητα είναι μερικά από

αυτά που ξεχωρίζουν τους αποτελεσματικούς ηγέτες (Avolio et al., 2009). Τα λόγια των ηγετών πρέπει να συμβαδίζουν με τις πράξεις τους για να είναι αξιόπιστοι και να μην προδίδουν την εμπιστοσύνη που τους έχουν οι ακόλουθοι (Al-Sawai, 2013).

5. **Όραμα.** Είναι απαραίτητο προκειμένου να κατευθύνει την ομάδα, μαζί με την εφαρμογή των κανονισμών. Περιορισμένο όραμα εκ μέρους του ηγέτη συνεπάγεται περιορισμένη αποτελεσματικότητα της ομάδας (Avolio et al., 2009).
6. **Επίγνωση της κατάστασης.** Ο ηγέτης επιβάλλεται να έχει πλήρη επίγνωση της δυναμικής της ομάδας, της ιδιομορφίας του οργανισμού και των κοινών αξιών και πεποιθήσεων. Επιπλέον, είναι απαραίτητη η κατανόηση των ενεργειών που θα επηρεάσουν την απόδοση της ομάδας και επιβάλλουν προσαρμογές στην στρατηγική και τις οργανωτικές διαδικασίες (Al-Sawai, 2013).
7. **Διαβούλευση.** Οι αποφάσεις που λαμβάνει ο ηγέτης είναι πιο αποτελεσματικές όταν προκύπτουν από διαβούλευση με τους ακόλουθους που έχουν την τεχνογνωσία και την δέσμευση στους στόχους του οργανισμού. Ο Bass (2008) , συνιστά την πραγματοποίηση κοινών συναντήσεων για την από κοινού επίλυση των προβλημάτων αλλά και την λήψη συμβουλών από έμπειρους εργαζόμενους πριν την λήψη των τελικών αποφάσεων.
8. **Υποστήριξη.** Οι ηγέτες πρέπει είναι υποστηρικτικοί κυρίως σε περιπτώσεις όπου η εργασία είναι προκλητική και αγχωτική. Για παράδειγμα σε εργασίες όπου τα λάθη μπορεί να αποβούν μοιραία (π.χ. στα χειρουργεία) οι εργαζόμενοι έχουν αυξημένες απαιτήσεις για συναισθηματική υποστήριξη από τους ηγέτες (Yukl, 2006).
9. **Εκπαίδευση.** Οι ηγέτες οφείλουν να διασφαλίζουν την εκπαίδευση των μη έμπειρων υπαλλήλων προκειμένου η ομάδα να είναι αποτελεσματικότερη. Η εργασιακή απειρία δεν ανταποκρίνεται μόνο στους νέους υπαλλήλους αλλά και στους παλαιότερους που

καλούνται να αντιμετωπίσουν μια νέα συνθήκη που δεν είχαν αντιμετωπίσει στο παρελθόν. Η εκπαίδευση μπορεί να περιλαμβάνει την από κοινού ανάλυση βήμα προς βήμα την διαδικασία που ακολουθεί ο εργαζόμενος για τον εντοπισμό των αδυναμιών και των λαθών που γίνονται (Avolio et al., 2009).

Στον αντίποδα, υπάρχουν ορισμένα ζητήματα τα οποία μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Τα σημαντικότερα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες σχετίζονται με τους ακόλουθους που έχουν χαμηλές επιδόσεις και συγκεκριμένες ελλείψεις (Yukl, 2006). Οι ακόλουθοι αυτοί πρέπει να αντιμετωπίζονται αφενός μεν γιατί θέτουν σε κίνδυνο την αποτελεσματικότητα όλης της ομάδας και αφετέρου διότι μειώνουν την αποδοχή του ηγέτη από τους υπόλοιπους ακόλουθους. Σύμφωνα με τους Yukl (2006) και Al-Sawai (2013), οι ηγέτες που έρχονται αντιμέτωποι με αδύναμο προσωπικό έχουν τρεις επιλογές:

1. Την εκπαίδευση του προσωπικού αλλά και την εκπαίδευση την δική τους προκειμένου να διαχειρίζονται καλύτερα το προσωπικό.
2. Την μετακίνησή τους σε άλλη μονάδα στην οποία θα ήταν πιο παραγωγικοί.
3. Την απόλυσή τους, η οποία όμως μπορεί να αποδειχθεί μοιραία για τον οργανισμό, αφού θα χρειαστεί χρόνος και χρήμα για την πρόσληψη και την εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων. Η εύρεση αντικαταστατών εντός του οργανισμού είναι μια πιο ενδεδειγμένη λύση (Yukl, 2006).

2.2.5 Η ηγεσία στην υγειονομική περίθαλψη

Η υγειονομική περίθαλψη αποτελεί ένα απαιτητικό εργασιακό σύστημα, με την συμμετοχή πολυάριθμων τμημάτων, περίπλοκων ειδικοτήτων και με μη γραμμικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων (Al-Sawai, 2013).

Παράλληλα, υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί που εντείνουν την πολυπλοκότητα του συστήματος, οι οποίοι σχετίζονται κυρίως λόγω του ποικιλίας επιστημονικού προσωπικού. Το υγειονομικό σύστημα περίθαλψης περιλαμβάνει ομάδες ατόμων με διαφορετικές υποκουλτούρες και υπόβαθρα, συνεπώς η σύγκρουση μεταξύ τους είναι πολλές φορές αναπόφευκτη. Η ηγεσία καλείται να λάβει υπόψη την ποικιλομορφία του συστήματος και να θέσει το προσωπικό κάτω από την ομπρέλα των κοινών στόχων. Ταυτόχρονα, καλείται να κεφαλαιοποιήσει την ποικιλία των υποκουλτούρων και να χρησιμοποιήσει τους ανθρώπινους πόρους με αποτελεσματικότητα.

Παράλληλα, παρατηρούμε πως διαχρονικά τα υγειονομικά συστήματα αλλάζουν μέσω συνεχών μεταρρυθμίσεων, προκειμένου να προσφέρουν υψηλής ποιότητας και αποτελεσματικές υπηρεσίες. Συνεπώς, ο ηγέτης καλείται να προκαλέσει τις αλλαγές σε όλα τα επίπεδα του συστήματος, προκειμένου να εναρμονιστεί με τους στόχους που τίθενται για την υλοποίηση των συνεχών μεταρρυθμίσεων. Επιπλέον, αναλαμβάνει να διαχειριστεί τις κρίσεις που προκύπτουν και να περιορίσει τις συνέπειες τους. Αναμφίβολα, τα προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει ένας ηγέτης στην υγειονομική περίθαλψη είναι πάρα πολλά. Τέτοια παραδείγματα είναι η έλλειψη προσωπικού, διάφορες εσωτερικές πιέσεις και η επίδραση των πολιτικών παραγόντων και των κοινωνικών ομάδων (Ayeleke et al., 2018).

Πολλές φορές ο ηγέτης στην υγειονομική περίθαλψη ταυτίζεται με τον διευθυντή, όχι μόνο υπό την έννοια του τίτλου αλλά και υπό την έννοια των λειτουργιών. Ο διευθυντής έχει ως καθήκοντα μεταξύ άλλων τον σχεδιασμό και την οργάνωση των υπηρεσιών, τον έλεγχο, την αξιολόγηση και άλλα διαδικαστικά θέματα (Hintea et al., 2009). Στον αντίποδα, ο ηγέτης κινείται γύρω από ένα όραμα, εκπροσωπώντας τις ιδέες και παρέχοντας κατεύθυνση, έμπνευση και παρακίνηση στους ακολούθους του προκειμένου

να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι της ομάδας (Northhouse, 2010). Θα λέγαμε μάλιστα πως κάνει όλα τα παραπάνω χωρίς να επικεντρώνεται στην καθημερινή εφαρμογή αυτών των στόχων (Hintea et al., 2009). Όπως υποστηρίζουν οι Bennis and Nanus (Bennis & Nanus, 1985, p.21), «*οι διευθυντές είναι άνθρωποι που κάνουν τα πράγματα σωστά και οι ηγέτες είναι άνθρωποι που κάνουν το σωστό*». Η έννοια του ηγέτη δεν αποκλείει την έννοια του διευθυντή, αφού σε ορισμένες περιπτώσεις οι διευθυντές μπορούν πέραν των διαχειριστικών λειτουργιών να παρέχουν και λειτουργίες ηγεσίας, ενώ αντίθετα, οι ηγετικές δραστηριότητες μπορεί να συμβάλλουν στην διαχείριση του οργανισμού.

Όπως προαναφέραμε κατά τον ορισμό της ηγεσίας, η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής με σκοπό την εξυπηρέτηση των στόχων ενός οργανισμού. Υπό αυτήν την έννοια, οποιοσδήποτε μπορεί να είναι ηγέτης στα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης. Επιπλέον, υπάρχουν πολλές διαφορές στο πλαίσιο, την βάση ισχύος, τον σκοπό και τις πρακτικές ηγεσίας για παράδειγμα μεταξύ του διευθυντή ενός νοσοκομείου, της προϊσταμένης των νοσηλευτών, του διευθυντή του ιατρικού προσωπικού και του σύμβουλου υγειονομικής πολιτικής (Hartley & Benington, 2010, p.26). Έτσι λοιπόν, οι παραπάνω συγγραφείς, ταξινόμησαν τις μορφές ηγεσίας στα συστήματα υγείας στις παρακάτω κατηγορίες (Hartley & Benington, 2010):

- **Τυπική και άτυπη ηγεσία:** Γίνεται διαχωρισμός μεταξύ της ηγεσίας με εξουσία και της ηγεσίας χωρίς εξουσία. Η ηγεσία με εξουσία συνδυάζεται με την δύναμη εκτέλεσης μιας υπηρεσίας δηλαδή με την δύναμη ισχύος, ενώ η ηγεσία χωρίς εξουσία συνήθως αναφέρεται σε άτομα ή ομάδες που επηρεάζουν τα άτομα και τις κοινωνίες.

- **Άμεση και έμμεση ηγεσία:** Στην άμεση ηγεσία ο ηγέτης υπαγορεύει στους ακολούθους αυτά που πρέπει να κάνουν, ενώ πολλές φορές επιβάλει τον εαυτό του ως ηγέτης. Αντίθετα, η έμμεση μορφή ηγεσίας εκφράζει την επιρροή των οπαδών από άτομα που δεν κατέχουν καν τον ρόλο της ηγεσίας ή από χωρίς άμεση αλληλεπίδραση των ηγετών με τους ακολούθους.
- **Κλινική και μη-κλινική ηγεσία:** Η κλινική ηγεσία αναφέρεται στην διαδικασία βελτίωσης των οργανωτικών διαδικασιών και των πρακτικών για την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της υγειονομικής περίθαλψης. Αντίθετα, η μη-κλινική ηγεσία εφαρμόζεται σε όλες τις άλλες λειτουργίες μιας υγειονομικής δομής που δεν σχετίζονται με την περίθαλψη.

Από τις προηγούμενες μορφές ηγεσίας, εξάγουμε το συμπέρασμα πως ο ηγέτης διαπλάθεται μέσα από την δύναμη, την εξουσία και την επιρροή. Η δύναμη αναφέρεται στην δυνατότητα που έχει ο ηγέτης να επηρεάσει τους ακολούθους, η εξουσία ανταποκρίνεται στο νόμιμο δικαίωμα που έχει ο ηγέτης για να ασκήσει την δύναμή του, ενώ η επιρροή χαρακτηρίζει την ικανότητα του ηγέτη να επιδρά στους άλλους (Μπουραντάς, 2005). Ως δυνάμεις ο Μπουραντάς αναφέρει την δύναμη της ανταμοιβής, της τιμωρίας, της αναφοράς (να είναι ο ηγέτης το πρότυπο), ειδικού-γνώσης (να κατέχει ικανοποιητικά την γνώση του επιστημονικού αντικειμένου), των πληροφοριών και την νόμιμη δύναμη.

Τα σημαντικότερα στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται στον κλάδο της Υγείας είναι:

- **Συναλλακτική ηγεσία:** Ο συναλλακτικός ηγέτης επικεντρώνεται στην οργάνωση και την απόδοση της ομάδας, παρέχοντας ανταμοιβές ή τιμωρίες ανάλογα με τις επιδόσεις (Al-Sawai, 2013).

- **Μετασχηματιστική ηγεσία:** Ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει ένα όραμα το οποίο το μεταγγίζει στους ακολούθους του με τρόπο τέτοιο που να δημιουργεί συλλογικό σκοπό (Weick & Sutcliffe, 2006).
- **Συνεργατική ηγεσία:** Ο ηγέτης προωθεί τις διαδικασίες συνεργασίας μέσω ανταλλαγής γνώσεων πληροφοριών ώστε να υπάρξει μια μορφή οργανωτικής συμβίωσης προς όφελος της ομάδας. Στην διαδικασία ηγεσίας συμμετέχουν άτομα με διαφορετικά επίπεδα ευθύνης προκειμένου να εντοπίζονται και να αντιμετωπίζονται οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των υγειονομικών συστημάτων (Harrison, 1999).
- **Κοινή ηγεσία:** Η κοινή ηγεσία ήρθε ως απάντηση των εργαζόμενων στην υγεία στην αναποτελεσματική ανταπόκριση της αυταρχικής ηγεσίας. Στην κοινή ηγεσία ενθαρρύνεται η κοινή διακυβέρνηση και είναι ένα σύστημα με το οποίο ο ηγέτης εξουσιοδοτεί τους ακόλουθους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ουσιαστικά, τα μέλη του προσωπικού υιοθετούν μεμονωμένα ηγετικές συμπεριφορές, ενώ η μεγαλύτερη αυτονομία έχει σχετιστεί θετικά με καλύτερα αποτελέσματα στην περίθαλψη των ασθενών (Al-Sawai, 2013).
- **Ηθική ηγεσία:** Η άσκηση της ηγεσίας πολλές φορές μπορεί να έχει αρνητική έκβαση, όπως για παράδειγμα επηρεάζοντας αποφάσεις που ευνοούν κάποιους εις βάρος κάποιων άλλων ή δημιουργώντας ενθουσιασμό για επικίνδυνες στρατηγικές. Όλα τα παραπάνω μπορούν να έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο στην ζωή των ασθενών και την εργασιακή ζωή των υγειονομικών υπαλλήλων. Συνεπώς, η ηθική ηγεσία απαντάται συχνά στην υγειονομική περίθαλψη και βασίζεται στις προθέσεις, τις αξίες και τις συμπεριφορές του ηγέτη που

σέβονται τα δικαιώματα όλων των εμπλεκόμενων και δεν έχουν σκοπό να βλάψουν κάποιον (Al-Sawai, 2013).

- **Ηγεσία με προσανατολισμό στα υγειονομικά αποτελέσματα (λειτουργική ηγεσία):** Ο ηγέτης επικεντρώνεται στις λειτουργίες του οργανισμού που θα επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, μεριμνώντας πρωτίστως για την κάλυψη των αναγκών της ομάδας. Ο λειτουργικός ηγέτης ουσιαστικά διευκολύνει την αποτελεσματική και αποδοτική παροχή υγειονομικής περίθαλψης (Al-Sawai, 2013).

Αναντίρρητα, η απουσία αποτελεσματικών ηγετών στην υγειονομική περίθαλψη μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες τόσο στην ποιότητα όσο και στα αποτελέσματα της περίθαλψης. Η ύπαρξη αποτελεσματικών ηγετών μπορεί να διασφαλίσει την ποιότητα των υπηρεσιών, κυρίως στην εποχή μας όπου οι οργανισμοί υγείας αντιμετωπίζουν τεράστιες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές προκλήσεις.

Το 2010, το Εθνικό Σύστημα Υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου (NHS), εξέδωσε έναν οδηγό – πλαίσιο που απευθυνόταν προς τους ηγέτες της υγειονομικής περίθαλψης, με σκοπό την ενημέρωσή τους πάνω στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Στον οδηγό αυτό αναφέρονται εννέα διαστάσεις μέσα από τις οποίες οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας μπορούν να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες. Οι διαστάσεις αυτές είναι (Kumar & Khiljee, 2016):

1. *«Οδηγώντας με προσοχή, αναγνωρίζοντας τις ανάγκες και τις συμπεριφοράς της ομάδας και παρέχοντας αμοιβαία υποστήριξη.*
2. *Διαμοιράζοντας το όραμα, παρέχοντας σαφή κατεύθυνση για τους μακροπρόθεσμους στόχους και εμπνέοντας εμπιστοσύνη για το μέλλον.*
3. *Δέσμευση της ομάδας, παρέχοντας υποστήριξη και ενισχύοντας την δημιουργική συμμετοχή.*

4. *Επιρροή για αποτελέσματα, αλληλεπιδρώντας και αναπτύσσοντας μια συνεργατική προσέγγιση.*
5. *Αξιολόγηση πληροφοριών, για την δημιουργική αξιοποίησή τους.*
6. *Εμπνευσμένος κοινός σκοπός, παίρνοντας ρίσκα αλλά τηρώντας παράλληλα τις αξίες του συστήματος.*
7. *Σύνδεση των υπηρεσιών, για μεγαλύτερη απόδοση του συνολικού συστήματος.*
8. *Ανάπτυξη ικανοτήτων, παρέχοντας ανάλογες ευκαιρίες σε άτομα και ομάδες.*
9. *Διατήρηση της υπευθυνότητας, έχοντας ξεκάθαρες προσδοκίες, θέτοντας προκλήσεις για συνεχή βελτίωση και δημιουργώντας νοοτροπία για καινοτόμες αλλαγές».*

Ο οδηγός αυτός έχει γίνει σημείο αναφοράς για πολλές εμπειρικές μελέτες, καθώς το Εθνικό Σύστημα Υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου συγκαταλέγεται στα καλύτερα συστήματα υγείας παγκοσμίως (Papanicolas et al., 2019).

2.3 Ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων

2.3.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα ενότητα επιχειρούμε να εντοπίσουμε τα ευρήματα της βιβλιογραφίας σχετικά με δύο σημαντικές εκβάσεις από την άσκηση της ηγεσίας: την ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Mullins (2016), τα άτομα που είναι πιο ικανοποιημένα στην εργασία τους είναι πιο παραγωγικά και επισημαίνει πως «η ικανοποίηση είναι περισσότερο μια στάση ή εσωτερική κατάσταση που μπορεί να συσχετιστεί με την προσωπική αίσθηση του επιτεύγματος». Στο πολύ μακρινό παρελθόν, η

ικανοποίηση των εργαζομένων δεν ήταν αναγκαία, όπως για παράδειγμα στις φάμπρικες όπου αντιμετωπίζονταν απλά ως αριθμοί και όχι ως άνθρωποι. Όμως, με την εξέλιξη της οικονομικής θεωρίας και των συναφών επιστημών, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί πλέον απαιτούμενο στον εργασιακό χώρο για βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού. Η εργασιακή ικανοποίηση *«έχει γίνει πλέον κυρίαρχος παράγοντας για τους οργανισμούς προκειμένου να επιβιώσουν και να επιτύχουν»* (Al-Sawai, 2013).

Παράλληλα, η παρακίνηση των εργαζομένων είναι άμεσα ταυτισμένη με την επιτυχία της ομάδας και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η σχέση που έχουν τα μέλη μιας ομάδας με τον οργανισμό επηρεάζεται από τα κίνητρα που τους δίνονται και τις ανταμοιβές που αντλούν κατά την ολοκλήρωση των εργασιών (Mullins, 2016). Η παρακίνηση των εργαζομένων ελλοχεύει πίσω από κάθε δραστηριότητα και είναι κρίσιμος παράγοντας για την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

2.3.2 Λειτουργικοί ορισμοί

Τόσο για την ικανοποίηση όσο και για την παρακίνηση δεν υπάρχουν καθολικά αποδεκτοί ορισμοί για το σύνολο των ερευνητών. Ο Vroom (1964, p.23) θεώρησε πως η εργασιακή ικανοποίηση αναπαριστά *«τις θετικές ανατροφοδοτήσεις από τα άτομα σχετικά με την εργασία που ασχολούνται στο παρόν»*. Οι Cranny et al., (1999) την ορίζουν ως *«την συναισθηματική κατάσταση ενός εργαζομένου αναφορικά με τη εργασία του, λαμβάνοντας υπόψη τι περίμενε και τι στην πραγματικότητα πήρε από αυτό»*. Στην εργασία μας μετερχόμαστε τον ορισμό του Spector, ο οποίος ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως *«το σύνολο των συναισθημάτων που προκύπτουν από την αξιολόγηση της εργασίας»* (Spector, 1997, p.22). Όπως

παρατηρούμε λοιπόν, ο ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης ανταποκρίνεται σε συναισθήματα.

Αντίστοιχα, η παρακίνηση των εργαζομένων ανταποκρίνεται «στην δημιουργία κινήτρων και εργασιακών περιβαλλόντων που επιτρέπουν στους ανθρώπους να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους» (Mullins, 2016). Όπως υποστηρίζει ο Tan (2014), η παρακίνηση μπορεί να συνδεθεί με την προθυμία των ατόμων να προβούν σε κάποιες ενέργειες, με τις οποίες θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

2.3.3 Ομοιότητες και διαφορές ικανοποίησης και παρακίνησης

Πολλές φορές η παρακίνηση συγχέεται λανθασμένα με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι διότι έχουν συντελεστές εισροής που είναι σχεδόν ταυτόσημοι και επιπλέον συνήθως η μια έννοια συμπληρώνει την άλλη (Tan, 2014). Όπως θα δούμε και κατά την ανάλυση των θεωριών στην επόμενη ενότητα, συνήθως η ικανοποίηση έπεται της παρακίνησης. Δηλαδή το άτομο πρώτα παρακινείται από κάτι (π.χ. τις ανάγκες του), στην συνέχεια κάνει κάτι και στο τέλος έρχεται η ικανοποίηση από τις πράξεις του. Πολλοί μελετητές, όπως για παράδειγμα ο Herzberg θεωρούν πως η ικανοποίηση μπορεί να αποτελέσει κινητήριο μοχλό των εργαζομένων, επιφέροντας ακόμα μεγαλύτερη παρακίνηση. Ακόμα, όπως θα δούμε, η ικανοποίηση μέσω της επίτευξης ενός στόχου οδηγεί σε παρακίνηση για την επίτευξη του επόμενου στόχου.

Στον αντίποδα, υπάρχουν ορισμένες σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο εννοιών. Για παράδειγμα, η ικανοποίηση αποτελεί ένα συναίσθημα του παρόντος όταν η παρακίνηση *«επηρεάζει την τρέχουσα ή την μελλοντική αντίληψη»* των εργαζομένων (Tan, 2014). Παράλληλα, η ικανοποίηση είναι

η «πληρωμή» από την εργασία του, όταν η παρακίνηση είναι το μέσο της πληρωμής. Τέλος, όπως ο Tan (2014) επισημαίνει, η ικανοποίηση συνδέεται με τα συναισθήματα (θετικά ή αρνητικά) όταν η παρακίνηση συνδέει αυτά τα συναισθήματα με την ποιότητα της εργασίας τους. Συνεπώς, οι δύο αυτές έννοιες, παρόλο που είναι συμπληρωματικές θα πρέπει να αξιολογούνται ξεχωριστά.

2.3.4 Θεωρίες ικανοποίησης και παρακίνησης

Για την εξήγηση της ικανοποίησης και της παρακίνησης έχουν διατυπωθεί αρκετές θεωρίες. Επειδή συνήθως εξηγούν και τις δύο έννοιες, θα τις αναφέρουμε μαζί σε μια ενότητα. Το σύνολο των θεωριών μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες: στις διαδικαστικές θεωρίες, οι οποίες εξηγούν την διαδικασία μέσα από την οποία επέρχεται η παρακίνηση και η ικανοποίηση των εργαζομένων, και στις θεωρίες περιεχομένου οι οποίες εστιάζουν στους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που ικανοποιούν και παρακινούν τους εργαζόμενους.

2.3.4.1 Διαδικαστικές θεωρίες

2.3.4.1.1 Θεωρία της Ισότητας

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τον Adams το 1963, «*επιδιώκοντας να εξηγήσει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι συναινούν σε ένα δίκαιο ποσοστό για την εργασία*» (Al-Sawai, 2013). Ουσιαστικά εστιάζει στα συναισθήματα των ανθρώπων για το πόσο δίκαια αντιμετωπίζονται στην εργασία τους σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους (Mullins, 2016). Οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τι συνεισφέρουν στην εργασία τους και τι λαμβάνουν από αυτήν. Στις συνεισφορές μπορούμε να υποθέσουμε την προσπάθεια και τις δεξιότητές τους, ενώ στις απολαβές μπορούμε να υποθέσουμε τον μισθό, την αναγνώριση κ.λπ. Κατά την σύγκριση αυτή,

εάν υπάρξει άνιση αναλογία μεταξύ συνεισφορών και απολαβών, ο εργαζόμενος βιώνει το συναίσθημα της ανισότητας, το οποίο του προκαλεί ένταση και το παρακινεί να δράσει διαφορετικά. Σύμφωνα με τον Adams, οι πιθανές συμπεριφορές που μπορεί να αναπτύξει ένας εργαζόμενος κατά την αντίληψη της ανισότητας στην εργασία του, είναι (Mullins, 2016):

- **Μεταβολή των απολαβών**, για παράδειγμα είτε μειώνοντας είτε αυξάνοντας το επίπεδο των εισόδων του μέσω μειωμένης εργασίας ή πρόσθετων ωρών.
- **Μεταβολή στις συνεισφορές**, για παράδειγμα είτε αυξάνοντας είτε μειώνοντας την προσπάθεια του.
- **Γνωστική παραμόρφωση**, διαστρέβλωση δηλαδή των συνεισφορών ή των απολαβών προκειμένου να επιτευχθούν ίσα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να μεταβάλλει την πεποίθηση του για το πόσο σκληρά εργάζεται.
- **Αποχώρηση - παραίτηση από την εργασία**, κατά την προσπάθεια να βρει ένα περιβάλλον με ισόρροπη σχέση μεταξύ συνεισφορών και απολαβών.
- **Επίδραση στους συναδέλφους τους**, υπό την έννοια μεταβολής της αναλογίας συνεισφορών – απολαβών των υπολοίπων προκειμένου να αποκατασταθεί η αδικία.
- **Αλλαγή του αντικειμένου σύγκρισης**, όπως για παράδειγμα κατατάσσοντας νοητά τους συναδέλφους που υπερτερούν σε μια ανώτερη βαθμίδα μέσα στον οργανισμό.

Συνεπώς, με βάση την θεωρία του Adams, όσο δικαιότερη είναι η αντιμετώπιση των εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση που βιώνουν. Ακόμα, η παρακίνηση επέρχεται μέσω της άνισης αντιμετώπισης, αναγκάζοντας τους εργαζομένους να προβούν σε περαιτέρω ενέργειες. Ο ηγέτης λοιπόν, είναι υπεύθυνος για τον εκμηδενισμό των ανισοτήτων

μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους όπως για παράδειγμα τροποποιώντας τις απολαβές ή ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να εξετάσουν την αναλογία αυτή υπό διαφορετικό πρίσμα. Πάντα όμως οι ηγέτες πρέπει να έχουν κατά νου πως η θεωρία αυτή στηρίζεται στις υποκειμενικές αντιλήψεις των ακολούθων τους σχετικά με την ίση μεταχείριση (Mullins, 2016).

2.3.4.1.2 Θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας

Αναπτύχθηκε από τους Hackman & Oldham το 1975, οι οποίοι απεφάνθησαν πως ενδεχομένως ορισμένες πτυχές της εργασίας προσφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στους εργαζόμενους. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, πρέπει να υφίστανται τρεις προϋποθέσεις για να είναι ικανοποιημένος ένας εργαζόμενος (Al-Sawai, 2013):

1. Να γνωρίζει τα αποτελέσματα από την εργασία του.
2. Να έχει ευθύνη των αποτελεσμάτων του και να έχει την δυνατότητα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες.
3. Να νιώθει πως η εργασία του έχει ουσία.

Οι παραπάνω προϋποθέσεις είναι παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή ικανοποίηση. Ο Robbins πρότεινε πέντε χαρακτηριστικά της εργασίας που έχουν ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης με βάση την θεωρία των Hackman & Oldham. Αυτά είναι (Robbins & Judge, 2022, p.287):

1. *«Η ποικιλία δεξιοτήτων, δηλαδή ο αριθμός διαφορετικών δραστηριοτήτων που εμπλέκεται ο εργαζόμενος.*
2. *Η ταυτότητα της εργασίας, δηλαδή η αναγνώριση του έργου και η ολοκλήρωση από την αρχή μέχρι το τέλος.*
3. *Η σημασία της εργασίας, δηλαδή ο αντίκτυπος που έχει στις ζωές άλλων ανθρώπων.*

4. Η αυτονομία στην εργασία, δηλαδή η ελευθερία και η ανεξαρτησία που του παρέχεται για την ολοκλήρωση του έργου του.
5. Η ανατροφοδότηση από την εργασία»

Τα τρία πρώτα χαρακτηριστικά βοηθούν τον εργαζόμενο ώστε να νιώσει ότι η εργασία του είναι ουσιαστική, το τέταρτο οδηγεί στην ανάληψη της ευθύνης για τα αποτελέσματα της εργασίας του, ενώ το πέμπτο συνδέεται με την επίγνωση των αποτελεσμάτων της εργασίας του (Al-Sawai, 2013).

Οι Robbins & Judge (2022, p.288) ανέπτυξαν μια εξίσωση σχετικά με τον βαθμό της παρακίνησης, ως ακολούθως (2022, p.288):

$$\text{Βαθμολογία Δυνητικής Παρακίνησης (MPS)} = \frac{\text{ποικιλία δεξιοτήτων} + \text{ταυτ ότητα εργασίας} + \text{σημασία εργασίας}}{3} \text{ Χαυτονομία} \times \text{ανατροφοδότηση}$$

Όπως γίνεται αντιληπτό από την παραπάνω εξίσωση, όσο μεγαλύτερες είναι οι παραπάνω διαστάσεις, τόσο μεγαλύτερος ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων. Επιπλέον, οι παραπάνω διαστάσεις ενισχύουν και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Συνεπώς, ο ηγέτης επιβάλλεται να τις έχει κατά νου κατά την άσκηση της ηγεσίας.

2.3.4.1.3 Η θεωρία των προσδοκιών των Vroom & Porter - Lawler

Η θεωρία των προσδοκιών διατυπώθηκε αρχικά από τον Vroom το 1964 και επεκτάθηκε το 1968 από τους Porter & Lawler. Σύμφωνα με την θεωρία των προσδοκιών, εξετάζεται η απόδοση στο σύνολό της και όχι μεμονωμένα η παρακίνηση και η ικανοποίηση των εργαζομένων (Mullins, 2016). Η παρακίνηση δεν οδηγεί απευθείας σε απόδοση αλλά επηρεάζεται από τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των ατόμων και από τις αντιλήψεις του εργαζομένου σχετικά με τον ρόλο του. Η ικανοποίηση είναι

«συνάρτηση της προσδοκίας που έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με τα αποτελέσματα της εργασίας τους και την ψυχολογική αξία των αποτελεσμάτων τους» (Al-Sawai, 2013). Συνεπώς, σύμφωνα με την θεωρία αυτή, ο ηγέτης πρέπει να σχεδιάζει την εργασία ώστε η αποτελεσματική απόδοση της να οδηγεί στο είδος των αποτελεσμάτων που επιθυμούν οι εργαζόμενοι.

Οι Porter & Lawler πρόσθεσαν τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές ως παράγοντες επιρροής των αντιληπτών δίκαιων ανταμοιβών οι οποίες επηρεάζουν τα επίπεδα ικανοποίησης (Mullins, 2016). Επιπλέον, ανέστρεψαν την άποψη πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι η αιτία της απόδοσης, θεωρώντας την ως το αποτέλεσμα, αφού η απόδοση οδηγεί σε ικανοποίηση. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως συνάρτηση τριών πραγμάτων: «της ελκυστικότητας των ανταμοιβών, της προσδοκίας απόδοσης-ανταμοιβής και της προσδοκίας προσπάθειας-απόδοσης» (Spector, 1997). Ακόμα, ο Mullins ανέπτυξε μια συνάρτηση στην οποία αναπαριστάται ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων, υποστηρίζοντας πως η παρακίνηση εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές για το λόγο αυτό οι ηγέτες θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε αυτές (Mullins, 2016, p.238).

2.3.4.1.4 Η θεωρία καθορισμού στόχων

Η θεωρία αυτή να διατυπώθηκε το 1965 από τον Locke, ο οποίος βασίστηκε στην υπόθεση πως η απόδοση των εργαζομένων αιτιάζεται από την πρόθεσή τους να είναι αποδοτικοί. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλότερους στόχους έχουν και υψηλότερες επιδόσεις σε σχέση με τους εργαζόμενους που στοχεύουν κάπου χαμηλότερα (Al-Sawai, 2013). Σύμφωνα με την θεωρία του Locke, υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ

της ακρίβειας των στόχων, της δυσκολίας στην επίτευξη και της απόδοσης των εργαζομένων (Robbins, 2001). Ο Locke υποστήριξε πως ο καθορισμός στόχων θα πρέπει να αντιμετωπίζεται περισσότερο ως τεχνική παρακίνησης παρά ως τυπική θεωρία της παρακίνησης (Mullins, 2016, p.242). Επιπλέον, η ικανοποίηση επέρχεται λόγω της επίτευξης των στόχων. Για να μπορεί όμως να επέλθει, θα πρέπει να διασφαλίζονται τα παρακάτω (Al-Sawai, 2013):

1. *«Οι στόχοι να είναι προκλητικοί αλλά εφικτοί.*
2. *Οι στόχοι να είναι συγκεκριμένοι και όχι αόριστοι.*
3. *Οι εργαζόμενοι να εμπλέκονται στην διαδικασία του καθορισμού των στόχων.*
4. *Οι στόχοι να είναι μετρήσιμοι και κατανοητοί από τους εργαζόμενους».*

2.3.4.2 Θεωρίες περιεχομένου

2.3.4.2.1 Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών

Η θεωρία αναπτύχθηκε το 1935 από τον Maslow, για αυτό πολλές φορές την συναντάμε ως θεωρία του Maslow. Ο Maslow επιχείρησε να κατατάξει τις ανάγκες των ανθρώπων σε πέντε κατηγορίες και στη συνέχεια να εξηγήσει γιατί οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους και ικανοποιούνται από την ικανοποίηση των αναγκών τους. Ταυτόχρονα, προσάρμοσε αυτή την θεωρία στο εργασιακό πλαίσιο. Σύμφωνα λοιπόν με τον Maslow, οι ανάγκες των ανθρώπων μπορούν να καταταγούν σε πέντε κατηγορίες, στις οποίες ακολουθείται ιεραρχική δομή ανάλογα με την σημαντικότητά τους. Οι άνθρωποι είναι όντα που έχουν το ανικανοποίητο, συνεχώς θέλω όλο και παραπάνω, και «το τι θέλουν εξαρτάται από το τι ήδη έχουν» (Mullins, 2016, p.228).

Οι κατηγορίες των αναγκών είναι (Mullins, 2016):

1. **Βιολογικές ανάγκες** – περιλαμβάνονται βασικές ανάγκες όπως της δίψας και της πείνας, του ύπνου, της σεξουαλικής επιθυμίας κ.λπ. Στον εργασιακό τομέα μπορούν να ταυτιστούν με τις ανάγκες για καλές απολαβές, καλές εργασιακές συνθήκες κ.λπ.
2. **Ανάγκες ασφάλειας** – περιλαμβάνονται ανάγκες για φυσική ασφάλεια, προστασία από κινδύνους, ελευθερία από πόνο κ.λπ. Στον εργασιακό τομέα μπορούν να ταυτιστούν με την ανάγκη του εργαζόμενου για εξασφάλιση της εργασίας του, για παροχή ασφάλισης κ.λπ.
3. **Κοινωνικές ανάγκες** – περιλαμβάνονται ανάγκες για στοργή, φιλία, προσφορά και λήψη αγάπης, κοινωνικές δραστηριότητες κ.λπ. Στον εργασιακό τομέα μπορούν να ταυτιστούν με τις ανάγκες για καλές συναδελφικές σχέσεις.
4. **Ανάγκες του «εγώ»** - περιλαμβάνονται ανάγκες για αυτοσεβασμό, ανεξαρτησία, ελευθερία, αυτοπεποίθηση, εκτίμηση και προσοχή από τους υπόλοιπους, δύναμη, φήμη, κύρος, αναγνώριση κ.λπ.
5. **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης** - περιλαμβάνονται ανάγκες για πληρότητα, δημιουργικότητα κ.λπ.

Σύμφωνα με τον Maslow, μόνο μια ανάγκη που δεν έχει ακόμα ικανοποιηθεί μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο. Για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες ανώτερων επιπέδων, οι εργαζόμενοι πρέπει πρώτα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του αμέσως κατώτερου επιπέδου.

2.3.4.2.2 Θεωρία ERG (ύπαρξη- σχετικότητα - ανάπτυξη)

Αναπτύχθηκε το 1969 από τον Alderfer, ο οποίος συμφωνεί με τον Maslow, αλλά κατατάσσει τις ανάγκες σε τρεις κατηγορίες (Al-Sawai, 2013):

1. **Ανάγκες ύπαρξης** – περιλαμβάνονται ανάγκες που σχετίζονται με την ανθρώπινη ύπαρξη και την επιβίωση.
2. **Ανάγκες σχετικότητας** – περιλαμβάνονται ανάγκες που σχετίζονται με το κοινωνικό περιβάλλον και τις σχέσεις με τους υπόλοιπους ανθρώπους.
3. **Ανάγκες ανάπτυξης** – περιλαμβάνονται ανάγκες που σχετίζονται με την ανάπτυξη και την αυτοπραγμάτωση των ατόμων.

Ο Alderfer ενώ συμφώνησε σχετικά με την ιεραρχική κατάταξη των αναγκών, διαφοροποιήθηκε σε σχέση με τον Maslow θεωρώντας πως δεν είναι ανάγκη να ικανοποιηθούν οι ανάγκες ενός κατώτερου επίπεδου προκειμένου οι εργαζόμενοι να παρακινηθούν για την ικανοποίηση των επόμενων αναγκών ενώ περισσότερες από μια ανάγκες μπορεί να είναι ενεργοποιημένες την ίδια χρονική στιγμή (Mullins, 2016).

2.3.4.2.3 Θεωρία των αναγκών του McClelland

Αναπτύχθηκε περίπου στα μέσα του 1950 από τον McClelland, ο οποίος εντόπισε τρεις ανάγκες που λειτουργούν ως κίνητρα των εργαζομένων (Robbins & Judge, 2022):

1. Ανάγκη για επιτεύγματα, η οποία είναι το κίνητρο για υπεροχή και για επίτευξη σε σχέση με ένα σύνολο προτύπων.
2. Ανάγκη για δύναμη, η οποία είναι το κίνητρο που ωθεί τα άτομα να συμπεριφέρονται με τρόπο που δεν θα έκαναν αλλιώς.
3. Ανάγκη για σχέσεις, η οποία είναι η επιθυμία για στενές και φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις.

Η ένταση των παραπάνω κινήτρων ποικίλει από άτομο σε άτομο και επίσης ποικίλει από επάγγελμα σε επάγγελμα (Al-Sawai, 2013). Ο McClelland επικεντρώθηκε περισσότερο στην ανάγκη για επιτεύγματα, θεωρώντας πως

όταν ένας εργαζόμενος έχει ισχυρή ανάγκη για επιτεύγματα, χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω (Mullins, 2016):

1. Είναι πιο καινοτόμος και βρίσκεται σε μια διαρκή αναζήτηση τρόπων για να διεκπεραιώσει τα καθήκοντά του.
2. Είναι πιο υπεύθυνος για την απόδοση του και επικεντρώνεται στις δικές του ικανότητες και προσπάθειες παρά στην ομαδική συνεργασία. Η ικανοποίηση έρχεται με την επίτευξη του στόχου.
3. Επιθυμεί στόχους και εργασιακά καθήκοντα μέτριας δυσκολίας, αφού σε μεγάλης δυσκολίας καθήκοντα η εργασιακή ικανοποίηση είναι επισφαλής, ενώ σε μικρής δυσκολίας η παρακίνηση είναι μικρή.
4. Έχει ανάγκη για σαφή και ξεκάθαρη ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή του, προκειμένου να διασαφηνίσει την επιτυχία ή την αποτυχία των τιθέμενων στόχων, ενώ λαμβάνει ικανοποίηση από τις δραστηριότητές του.

2.3.4.2.4 Θεωρία δύο παραγόντων

Αναπτύχθηκε το 1959 από τον Herzberg, ο οποίος θεώρησε πως στην παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων υφίστανται δύο κατηγορίες κρίσιμων παραγόντων (Mullins, 2016, p.232):

1. *«Οι παράγοντες υγιεινής, όπου είναι μια κατηγορία που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας και εάν εκλείπουν προκαλείται δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες υγιεινής είναι εξωγενείς στην ίδια την εργασία.»*
2. *Στον αντίποδα, υπάρχουν οι παράγοντες παρακίνησης οι οποίοι παρακινούν τους εργαζομένους για μέγιστη προσπάθεια και απόδοση. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με την ίδια την εργασία και είναι κίνητρα κυρίως για ανάπτυξη. Η ένταση αυτών των παραγόντων*

μπορεί να επιδράσει στα αισθήματα ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης, αλλά όχι στα αισθήματα δυσαρέσκειας».

Σύμφωνα με τον Spector (1997), στους παράγοντες υγιεινής μπορούμε να τοποθετήσουμε την δίκαιη πληρωμή και τα προνόμια, τις πολιτικές και τις διαδικασίες που σχετίζονται με την διαχείριση του οργανισμού, το επίπεδο και την ποιότητα της επίβλεψης από την ηγεσία, τις διαπροσωπικές σχέσεις, το εργασιακό περιβάλλον και την ασφάλεια στην εργασία. Εάν υπάρχουν όλοι αυτοί οι παράγοντες, αποφεύγεται η δυσαρέσκεια αλλά δεν ενισχύεται σημαντικά η ικανοποίηση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων (Al-Sawai, 2013).

Αντίστοιχα, στους παράγοντες παρακίνησης μπορούμε να τοποθετήσουμε την αίσθηση της επιτυχίας, την αναγνώριση, την δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη, την αυξημένη υπευθυνότητα και συμμετοχή και την εργασία με νόημα που εμπνέει (Spector, 1997). Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να συσχετιστούν με ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης (Al-Sawai, 2013).

2.3.5 Διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης

Σύμφωνα με τον Mullins (2016) η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί μονοδιάστατη έννοια, αλλά πολυδιάστατη αφού «*το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων μπορεί να επηρεαστεί από μια μεγάλη ποικιλία μεταβλητών που σχετίζονται με τους ίδιους τους εργαζόμενους και παράγοντες που σχετίζονται με τον οργανισμό και το περιβάλλον της εργασίας*» (Mullins, 2016, p.251). Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει και ο Spector (1997) ο οποίος διαπίστωσε πως ακόμα και κάτω από τις ίδιες εργασιακές συνθήκες, δύο εργαζόμενοι ίδιες εργασίες παρουσιάζουν διαφορετικό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης.

Ύστερα από εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση, ο Al-Sawai (2013) κατέληξε στους παρακάτω παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση:

i) Παράγοντες που σχετίζονται με τον οργανισμό:

- **Αμοιβές και παροχές:** Οι αμοιβές σχετίζονται με τις οικονομικές απολαβές για μια συγκεκριμένη εργασία ενώ οι παροχές ανταποκρίνονται στο πρόγραμμα σύνταξης, την ασφάλεια ζωής κ.λπ. Όπως παραδόξως, όπως αποφαίνεται ο Spector (1997) υπάρχει μικρή συσχέτιση μεταξύ της ίδιας της εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Όμως, διάφορες μελέτες αποδεικνύουν το αντίθετο, φέρνοντας το παράδειγμα των δημόσιων υπαλλήλων που αμείβονται λιγότερο σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπάλληλους για την ίδια εργασία και εκλαμβάνουν μικρότερη επαγγελματική ικανοποίηση (Al-Sawai, 2013). Παράλληλα, οι επιπρόσθετες παροχές έχουν θετική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Mullins, 2016).
- **Φύση της εργασίας:** Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται περισσότερο όταν εμπλέκονται σε εργασίες που τους δίνουν την δυνατότητα να μετέρχονται τις ικανότητες και τις δεξιότητές του και έχουν ποικιλία δραστηριοτήτων (Spector, 1997). Άλλες πτυχές της εργασίας που σχετίζονται με την ικανοποίηση είναι η ένταση της εργασίας, η υπευθυνότητα, η αυτονομία και η πολυπλοκότητα (Al-Sawai, 2013).
- **Ευκαιρίες προαγωγής:** Οι ευκαιρίες προαγωγής των εργαζομένων ανταποκρίνονται στην παρουσία ενός πλάνου καριέρας που ενισχύει τις ικανότητες των εργαζομένων και τους παρέχει ένα σαφές μονοπάτι για εξέλιξη της καριέρας τους (Robbins & Judge, 2022). Η ικανοποίηση των εργαζομένων επέρχεται από την επίγνωσή τους

σχετικά με την ύπαρξη μεγάλης πιθανότητας για προαγωγή και μισθολογική εξέλιξη (Al-Sawai, 2013). Βέβαια, πρέπει να υπάρχει ένα δίκαιο σύστημα προαγωγών, αφού σε περίπτωση άδικης προαγωγής κάποιου εργαζομένου, οι υπόλοιποι αποθαρρύνονται.

- **Ηγεσία:** Αναμφίβολα η ηγεσία μπορεί να συσχετιστεί άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν ο ηγέτης έχει κατανόηση, τους υποστηρίζει, είναι φιλικός, τους ενθαρρύνει για συμμετοχή κατά την λήψη των αποφάσεων, ακούει τις απόψεις και τις ιδέες τους, επαινεί την καλή απόδοση και επιδεικνύει προσωπικό ενδιαφέρον για αυτούς (Robbins, 2001). Επιπλέον, οι θετικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ εργαζομένων και ηγεσίας έχουν ως αποτέλεσμα μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων (Al-Sawai, 2013). Ο Luthans (2002) υποστηρίζει πως υπάρχουν τέσσερις πτυχές της ηγεσίας που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, οι οποίες είναι ο βαθμός στον οποίο οι ηγέτες ασχολούνται με την ευημερία των εργαζομένων, ο βαθμός που επιτρέπουν την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την εργασία τους, η αντίληψη των εργαζομένων για το εάν έχουν σημασία για τον ηγέτη τους, και τέλος, η εκτίμηση που τρέφουν στο πρόσωπό του.
- **Συνάδελφοι:** Οι καλές συναδελφικές σχέσεις και το κλίμα συνεργασίας και συναδελφικότητας παίζουν θετικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση (Mullins, 2016). Ακόμα και αν τα άτομα δεν βρίσκουν ευχαρίστηση από την ίδια την εργασία τους, μπορεί να απολαμβάνουν να εργάζονται με τους συναδέλφους τους (Spector, 1997). Παράλληλα, οι συνάδελφοι ενός εργαζόμενου και η ομάδα στην οποία ανήκει έχουν δυναμική επίδραση στην ικανοποίησή του (Luthans, 2002).

- **Εργασιακές συνθήκες:** Το εργασιακό περιβάλλον, οι συνθήκες ασφαλείας, οι απαιτήσεις και οι διαδικασίες και οι κανόνες είναι παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την εργασιακή ικανοποίηση (Mullins, 2016). Ορισμένα τέτοια παραδείγματα είναι η ικανότητα διακοπής της εργασίας όταν υπάρχει ανάγκη, το φαγητό και τα ροφήματα, οι κατάλληλες υποδομές κ.λπ. (Robbins & Judge, 2022).
- **Ενδεχόμενες ανταμοιβές:** Οι έπαινοι και η αναγνώριση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι μπορούν να αποτελέσουν πηγή ικανοποίησης. Παράλληλα, μπορούν να αποτελέσουν τρόπους παρακίνησης και ενίσχυσης συμπεριφορών και αποτελεσμάτων (Al-Sawai, 2013). Η αναγνώριση μπορεί να θεωρηθεί και ως η φυσική ανταμοιβή του εργαζόμενου ενώ ορισμένοι υποστηρίζουν πως είναι η πρωταρχική πηγή ικανοποίησης που μπορεί να είναι πιο σημαντική από τις χρηματικές απολαβές (Mullins, 2016).
- **Επικοινωνία:** Η επικοινωνία εντάσσεται στις λειτουργίες που έχει ο ηγέτης για να μεταδώσει πληροφορίες δια λόγου ή γραπτώς στους ακολούθους και να ακούσει τα προβλήματα αυτών (Robbins & Judge, 2022). Η ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται από την αποτελεσματική επικοινωνία που έχουν με τον ηγέτη και από το ποσοστό πληροφόρησης που τους δίνεται (Al-Sawai, 2013).

ii) Δημογραφικοί παράγοντες :

- **Φύλο:** Το φύλο έχει αποδειχθεί πως είναι προσδιοριστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης (Tadesse & Muriithi, 2017) (Paul & Phua, 2011) (McDuff, 2001) (DeVaney & Chen, 2003). Πολλές έρευνες υποστηρίζουν πως οι γυναίκες απολαμβάνουν περισσότερο την εργασία τους σε σχέση με τους άνδρες και το αποδίδουν στο γεγονός πως κάνουν κάτι το οποίο οι γυναίκες του παρελθόντος δεν μπορούσαν (Al-Sawai, 2013). Σε

άλλες μελέτες εξάγονται αντίθετα αποτελέσματα, αλλά επισημαίνεται το γεγονός πως το φύλο ταυτόχρονα με το είδος της εργασίας επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση (Spector, 1997).

- **Ηλικία:** Ομοίως η ηλικία φαίνεται πως επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση (Malik, 2011) (Paul & Phua, 2011) (McDuff, 2001) (DeVaney & Chen, 2003). Στις περισσότερες έρευνες υποστηρίζεται η άποψη πως η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική συσχέτιση με την αύξηση των ετών του εργαζόμενου, δηλαδή όσο μεγαλύτερος είναι τόσο μεγαλύτερη η ικανοποίηση που λαμβάνει από την εργασία του (Spector, 2000). Η Mullins (2016) αποδίδει το φαινόμενο αυτό στο γεγονός πως οι μεγαλύτεροι σε ηλικία είναι και πιο έμπειροι άρα διαχειρίζονται αποδοτικότερα τα καθήκοντά τους και στο γεγονός πως έχουν ρεαλιστικότερες προσδοκίες σε σχέση με τους νεότερους εργαζόμενους.
- **Οικογενειακή κατάσταση:** Στην βιβλιογραφία υποστηρίζεται η άποψη πως οι παντρεμένοι και οι δεσμευμένοι αντλούν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους (Al-Sawai, 2013).
- **Αριθμός εξαρτωμένων μελών:** Υπάρχουν σαφείς ενδείξεις πως ο αριθμός των εξαρτώμενων μελών επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων (Robbins & Judge, 2022). Πιθανολογούμε πως αυτό συμβαίνει διότι οι άνθρωποι που πρέπει να διασφαλίσουν την επιβίωση πολλών μελών, νιώθουν «ευλογημένοι» για την εργασία που τους αποδίδει οικονομικούς πόρους για να συντηρήσουν την οικογένειά τους. Παράλληλα, κρίνοντας εξ' ιδίων, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως η εργασία είναι ένας τρόπος δραπετεύσης από τις οικογενειακές υποχρεώσεις, που όταν συνοδεύεται με επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων, μεγιστοποιείται η εργασιακή ικανοποίηση.

- **Μορφωτικό επίπεδο:** Οι έρευνες σχετικά με την επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην εργασιακή ικανοποίηση είναι διαιρεμένες στα δύο. Σε αυτές που υποστηρίζουν την θετική συσχέτιση (DeVaney & Chen, 2003) και σε αυτές που δεν βρήκαν σχέση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου και της εργασιακής ικανοποίησης (Tadesse & Muriithi, 2017).
- **Έτη εργασίας:** Τα έτη εργασίας φαίνεται πως συνδέονται (είτε θετικά είτε αρνητικά) με την ικανοποίηση των εργαζομένων (Al-Sawai, 2013). Σε μερικές έρευνες υπάρχει θετική συσχέτιση και υποστηρίζεται η άποψη πως τα έμπειρα άτομα γνωρίζουν πώς να χρησιμοποιήσουν αποδοτικότερα τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους (Ronen, 1978). Στον αντίποδα, διάφορες μελέτες έχουν αποδείξει την αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών, γεγονός που συνηθέστερα αποδίδεται στην πλήξη που αντλούν από την επανάληψη των καθηκόντων τους (Green, 2000).
- **Επαγγελματικό επίπεδο:** Από την ανασκόπηση της εμπειρικής βιβλιογραφίας διαφαίνεται η άποψη πως τα άτομα που καταλαμβάνουν τις ανώτερες ή τις μεσαίες βαθμίδες της ιεραρχίας είναι πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους εργαζόμενους που βρίσκονται στις κατώτερες θέσεις της ιεραρχίας (Al-Sawai, 2013). Στον αντίποδα, επικρατεί η άποψη πως τα άτομα που βρίσκονται σε θέσεις μεγάλης ευθύνης έχουν μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τα άτομα που έχουν περιορισμένο βαθμό ευθύνης (Smither, 1994).

2.3.6 Είδη κινήτρων των εργαζομένων

Τα κίνητρα που ενεργοποιούν τους εργαζόμενους μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες, οι οποίες αντιστοιχούν στα ψυχολογικά και τα κοινωνικά κίνητρα και είναι:

1. **Τα εξωτερικά κίνητρα:** «σχετίζονται με τις απτές ανταμοιβές όπως είναι ο μισθός, τα πρόσθετα οφέλη, η ασφάλιση, η προαγωγή, η σύμβαση εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας» (Mullins, 2016, p.223). Πολλές φορές τα εξωτερικά κίνητρα είναι προκαθορισμένα από τον οργανισμό χωρίς δυνατότητα παρεμβολής ή ενίσχυσης από την ηγεσία.
2. **Τα εσωτερικά κίνητρα:** «σχετίζονται με τις ψυχολογικές ανταμοιβές, όπως η ευκαιρία χρήσης της ικανότητας κάποιου, το αίσθημα της επιτυχίας και της πρόκλησης, η αποδοχή, η εκτίμηση, η θετική αναγνώριση και η διακριτική αντιμετώπιση» (Mullins, 2016, p.223). Ο ηγέτης δύναται να καθορίσει σε πολύ μεγάλο βαθμό τα κίνητρα αυτά και να τα ενισχύσει κατά το δοκούν, σε αντίθεση με τα εξωτερικά κίνητρα.

Στην πράξη, ο Blanchard (2011) ορίζει 8 ανάγκες των εργαζομένων οι οποίες μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρα:

1. Εργασία που να έχει νόημα.
2. Συνεργασία και εργασία σε ενθαρρυντικό και συνεργατικό περιβάλλον.
3. Δικαιοσύνη, δίκαιη αντιμετώπιση με σεβασμό.
4. Αυτονομία και ελευθερία στην λήψη αποφάσεων που αφορούν το αντικείμενό τους.
5. Αναγνώριση, μέσω επαίνων ή άλλων μεθόδων ως αναγνώριση των επιτευγμάτων τους.
6. Ανάπτυξη, παρέχοντας ευκαιρίες για μάθηση και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων.
7. Σύνδεση με την ηγεσία και ανοικοδόμηση σχέσεων μαζί τους.
8. Σύνδεση με συναδέλφους με στερεές σχέσεις και σχέσεις αλληλοϋποστήριξης και συνεργασίας.

2.3.7 Συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης

Αναντίρρητα, η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει τεράστια οφέλη όχι μόνο για τους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά και για τους οργανισμούς. Αρχικά, σε όλες τις μελέτες υποστηρίζεται η άποψη πως αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση συνεπάγεται με αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος θα είναι και ένας παραγωγικός εργαζόμενος (Robbins & Judge, 2022). Επιπλέον φαίνεται πως η ικανοποίηση συμπορεύεται με την παραγωγικότητα υπό την έννοια πως ο ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι πιο παραγωγικός, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερες απολαβές, μπόνους, προαγωγή, αναγνώριση κ.λπ. τα οποία συνδέονται με ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης (Al-Sawai, 2013).

Παράλληλα, έχει αποδειχθεί η άρρηκτη σχέση μεταξύ του εργασιακού βίου και της προσωπικής ζωής. Συνεπώς, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση που λαμβάνει το άτομο γενικά από την ζωή του (Spector, 1997). Αντίθετα, τα προβλήματα της εργασίας και η δυσαρέσκεια που προκύπτει μπορεί να μεταγγιστεί και στον προσωπικό βίο του εργαζόμενου. Ταυτόχρονα, στην βιβλιογραφία υποστηρίζεται η άποψη πως τα αισθήματα δυσαρέσκειας που προέρχονται από την εργασιακή ζωή των ατόμων μπορούν να προκαλέσουν βλάβες στην ψυχική και την σωματική τους υγεία (Spector, 1997). Αντίθετα, υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με καλύτερη ψυχική και σωματική υγεία (Luthans, 2002).

Μια ακόμα σημαντική συνέπεια της ικανοποίησης των εργαζομένων αποτελεί και η κινητικότητα των εργαζομένων (Al-Sawai, 2013). Όπως έχει αποδειχθεί, οι εργαζόμενοι που εγκαταλείπουν την εργασία τους είτε για

άλλο αντικείμενο είτε για άλλον οργανισμό, είναι συνήθως πολύ δυσαρεστημένα από την εργασία τους (Spector, 1997). Ακόμα, σε περιόδους οικονομικής άνθησης και χαμηλής ανεργίας, η εργασιακή ικανοποίηση είναι σημαντικός παράγοντας για την απόφαση παραμονής ή εγκατάλειψης της εργασίας (Mullins, 2016).

Επιπλέον, δεν θα πρέπει να παραλείψουμε και την επίδραση της εργασιακής μη-ικανοποίησης στο ποσοστό των απουσιών από την εργασία (Al-Sawai, 2013). Η σχέση που προκύπτει μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι αντιστρόφως ανάλογη (Luthans, 2002), άρα όταν η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι μεγάλη τα επίπεδα απουσιών τείνουν να είναι χαμηλά.

Τέλος, η παρακίνηση των εργαζομένων έχει παρόμοια αποτελέσματα με την ικανοποίηση της. Στις περισσότερες έρευνες η παρακίνηση των εργαζομένων συνδέεται θετικά με (GCSE, 2021):

1. Χαμηλότερα επίπεδα απουσιών.
2. Χαμηλότερα επίπεδα παραίτησης από την εργασία.
3. Βελτιωμένες σχέσεις μεταξύ ηγεσίας και ακολούθων.
4. Βελτιωμένη εργασιακή απόδοση.
5. Βελτιωμένη ποιότητα εργασίας.

2.3.8 Ο ρόλος της ηγεσίας στην ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων

Είδαμε σε προηγούμενη ενότητα πως η ηγεσία έχει άμεση επίδραση στην παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων. Συμπεριφορές εκ μέρους των ηγετών όπως η κατανόηση, η φιλική συμπαράσταση, η υποστήριξη, η ενθάρρυνση, ο έπαινος και το προσωπικό ενδιαφέρον συνδέονται με ενισχυμένη ικανοποίηση και παρακίνηση των ακολούθων (Robbins, 2001). Συνεπώς, οι ηγέτες επιβάλλεται να εφαρμόζουν στρατηγικές που να

προσφέρουν όλα τα παραπάνω, προκειμένου να απολαύσουν τα οφέλη που προκύπτουν από την ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων. Επιπλέον, οι αντιδράσεις των εργαζομένων εξαρτώνται τόσο από τα χαρακτηριστικά τους όσο και από τα χαρακτηριστικά των ηγετών τους (Al-Sawai, 2013). Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι επηρεάζονται άμεσα από την ποιότητα της σχέσης που υπάρχει με τους ηγέτες τους (Mullins, 2016). Ηγέτες με μη υποστηρικτική στάση απέναντι στους ακόλουθους έχουν ως αποτέλεσμα την εμφάνιση αγχωδών συμπεριφορών και την μείωση της παραγωγικότητας (Al-Sawai, 2013). Όλα τα παραπάνω πρέπει οι ηγέτες να τα λαμβάνουν πολύ σοβαρά υπόψη κατά την άσκηση της ηγεσίας τους.

Επιπλέον, σε πολλές εργασίες οι ακόλουθοι έχουν ανάγκη για παροχή οδηγιών και σαφών κατευθύνσεων. Η έλλειψη αυτών οδηγεί σε εργασιακή δυσαρέσκεια και οκνηρία με αρνητικά συνεπακόλουθα. Παράλληλα, οι εργασιακές συνθήκες επηρεάζουν όπως είδαμε την ικανοποίηση των εργαζομένων. Συνεπώς, οι ηγέτες πρέπει να αναλαμβάνουν και τον ρόλο του διευθυντή ώστε να διασφαλίζουν ιδανικές εργασιακές συνθήκες. Ακόμα, ο ηγέτης πρέπει να είναι καινοτόμος και εφευρετικός προκειμένου να οδηγεί τους εργαζόμενους στην χρήση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους, οι οποίες όπως είδαμε έχουν την δύναμη να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση (Spector, 1997).

Στις διαστάσεις της ικανοποίησης είδαμε πως οι αμοιβές και οι παροχές επηρεάζουν την ικανοποίηση (Mullins, 2016). Και ενώ ο μισθός μπορεί να είναι σταθερός και αμετάβλητος, οι επιπρόσθετες παροχές μπορεί να είναι στην διακριτική ευχέρεια του ηγέτη, όταν αυτός είναι παράλληλα και διευθυντής. Άρα, ο ηγέτης οφείλει όχι μόνο να μάχεται για τέτοιες παροχές αλλά και να είναι δίκαιος ως προς την κατανομή τους. Στην ίδια λογική, οφείλει, όσο είναι στο χέρι του, να προσφέρει δίκαιες ευκαιρίες για

προαγωγή των εργαζομένων και εξέλιξη της καριέρας τους. Όλα τα παραπάνω έχουν θετική επίδραση και στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα, παρατηρήσαμε πως οι καλές συναδελφικές σχέσεις και το κλίμα συνεργασίας και συναδελφικότητας παίζουν θετικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση (Mullins, 2016). Άρα, ένας ηγέτης θα μπορούσε να προωθήσει το κλίμα συνεργασίας για παράδειγμα διοργανώνοντας φιλικές συγκεντρώσεις, εκδρομές κ.λπ. Ταυτόχρονα, είναι επιφορτισμένος να κρατά τις ισορροπίες μεταξύ των συναδέλφων και να εκμηδενίζει φαινόμενα πτώσεων μαχαιρωμάτων μεταξύ τους. Τέλος, είδαμε πως η ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται από την αποτελεσματική επικοινωνία που έχουν με τον ηγέτη και από το ποσοστό πληροφόρησης που τους δίνεται (Al-Sawai, 2013). Όλα τα παραπάνω ένας σωστός ηγέτης πρέπει να τα λαμβάνει σοβαρά υπόψη του και να τα εφαρμόζει σε καθημερινή βάση προκειμένου να συνεισφέρει στην ικανοποίηση και την παρακίνηση των ακολούθων του. Όπως αναφέρεται στην βιβλιογραφία, η ηγεσία είναι μεταξύ των ισχυρότερων προσδιοριστικών παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης (Mullins, 2016).

2.3.9 Ικανοποίηση και παρακίνηση στον υγειονομικό κλάδο

Ο υγειονομικός κλάδος είναι ένας ιδιόμορφος εργασιακός τομέας, με τεράστια συμβολή στην βιωσιμότητα των κοινωνιών. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα του κλάδου (Vujićic & Pascal, 2006). Οι εργαζόμενοι στην υγειονομική περίθαλψη αποτελούν τους προστάτες του υγειονομικού συστήματος. Όπως είδαμε η ικανοποίηση και η παρακίνηση των εργαζομένων συνδέονται θετικά με χαμηλότερα ποσοστά εγκατάλειψης της εργασίας. Οι υγειονομικοί που επιλέγουν να εγκαταλείψουν το επάγγελμά τους δημιουργούν οικονομικές

φθορές στο σύστημα, αφού πρέπει να εκπαιδευτούν νέοι υπάλληλοι. Επιπλέον, αφήνουν πίσω τους δυσαναπλήρωτες κενές θέσεις (World Health Organization, 2006). Η έλλειψη ειδικευμένων υπαλλήλων στον τομέα της υγείας αποτελεί πρόβλημα για πολλά κράτη, με σοβαρές επιπτώσεις στην υγεία του πληθυσμού (Eastwood et al., 2005). Συνεπώς, η διατήρηση του προσωπικού με αρωγούς την ικανοποίηση και την παρακίνηση βοηθά στην ομαλή λειτουργία του υγειονομικού συστήματος.

Παράλληλα, τα περισσότερα κράτη παρουσιάζουν παθογένειες στα συστήματα υγείας κυρίως των αγροτικών και απομονωμένων περιοχών. Συχνά, οι υγειονομικοί υπάλληλοι αυτών των περιοχών εργάζονται περισσότερες ώρες, κάτω από δυσμενείς συνθήκες, με τραγικές ελλείψεις σε οικονομικούς πόρους και σε περιβάλλον που τους κάνει να νιώθουν αποξενωμένοι. Οι εργαζόμενοι αυτοί επιλέγουν να εγκαταλείψουν αυτές τις περιοχές και να πάνε σε αστικές πόλεις με περισσότερες ευκαιρίες και ανέσεις, αφήνοντας κενές θέσεις ζωτικής σημασίας (Mathauer & Ingo, 2006). Συνεπώς, η εργασιακή ικανοποίηση και η παρακίνηση αυτών των εργαζομένων αποτελεί σημείο κλειδί για να συνεχίσουν να προσφέρουν τις εργασίες τους σε αυτούς τους μειονεκτούντες τόπους.

2.4 Διαχείριση κρίσεων

2.4.1 Εισαγωγή

Οι κρίσεις μπορούν να συμβούν ανά πάσα στιγμή, δεν αποτελούν εξαίρεση, αντίθετα θα λέγαμε ότι αποτελούν την ίδια την πραγματικότητα. Συνεπώς, είναι αναγκαίο να υπάρχει ένας σωστός σχεδιασμός, ένα πλάνο για αντιμετώπιση των ενδεχόμενων κρίσεων. Το ερώτημα που τίθεται δεν είναι εάν μια κρίση θα χτυπήσει αλλά το πότε και το πού, οπότε οι οργανισμοί οφείλουν να είναι σωστά προετοιμασμένοι (Pearson & Clair, 1998).

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως στην κινέζικη γραφή η λέξη κρίση αναπαρίσταται με τους συμβολισμούς του κινδύνου και της ευκαιρίας, άρα θα μπορούσαμε να πούμε πως μέσα από τις κρίσεις παρουσιάζονται σημαντικές ευκαιρίες. Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζουμε το θεωρητικό υπόβαθρο της διαχείρισης κρίσεων και τον ρόλο του ηγέτη.

2.4.2 Ορισμός και χαρακτηριστικά των κρίσεων

Η λέξη κρίση προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη ‘κρίσις’ που στο παρελθόν ταυτιζόταν με την απόφαση και την επιλογή (Paraskevas, 2006). Αντίστοιχα, οι Pearson & Clair έχουν αναπτύξει έναν σύνθετο ορισμό, περιγράφοντας την κρίση ως *«ένα γεγονός χαμηλής πιθανότητας και μεγάλου αντίκτυπου, που απειλεί την βιωσιμότητα του οργανισμού και χαρακτηρίζεται από ασάφεια της αιτίας, του αποτελέσματος και των μέσων επίλυσης, καθώς και από την πεποίθηση ότι οι αποφάσεις πρέπει να ληφθούν γρήγορα»* (Pearson & Clair, 1998, p.60). Σύμφωνα λοιπόν με τους παραπάνω ορισμούς εξάγουμε το συμπέρασμα πως η κρίση είναι ένα απροσδόκητο γεγονός, με απρόβλεπτες αιτίες και συνέπειες που απαιτεί ιδιαίτερες ενέργειες. Ο σχεδιασμός για την αντιμετώπιση της κρίσης είναι συνυφασμένος με την απόκτηση του ελέγχου μέσω της αφαίρεσης μεγάλου ποσοστού της αβεβαιότητας και του κινδύνου (Paraskevas, 2006).

Μια κρίση μπορεί να έχει αντίκτυπο είτε σε ένα άτομο, είτε σε μια ομάδα ατόμων, είτε σε κάποιον οργανισμό, είτε στο σύνολο της κοινωνίας. Τα κύρια χαρακτηριστικά των κρίσεων είναι (Pearson & Clair, 1998) (Kent, 1963):

- Έχουν οξύ χαρακτήρα και απροσδιόριστη χρονική διάρκεια.
- Οδηγούν σε συμπεριφορές όπως η απογοήτευση και γεννούν συναισθήματα όπως η απειλή και ο φόβος.
- Αποτελούν απειλή για τα εμπλεκόμενα άτομα.

- Είναι σχετικές, υπό την έννοια πως μπορεί να μην είναι κρίση για όλους αλλά μόνο για τους συμμετέχοντες.
- Οδηγούν σε ένταση και άγχος.
- Οι πληροφορίες συνήθως είναι συγκεχυμένες, με την ροή των πληροφοριών να είναι σποραδική και ταχεία.
- Ο χρόνος αντίδρασης είναι περιορισμένος.
- Μπορεί να είναι αναμενόμενες ή ξαφνικές.
- Υπάρχει απώλεια του ελέγχου και μεγάλη αβεβαιότητα.

2.4.3 Τα στάδια και τα είδη των κρίσεων

Ο Fink θεώρησε πως μια κρίση λαμβάνει χώρα μέσα από 4 στάδια. Μάλιστα, η θεώρηση αυτή παρόλο που διατυπώθηκε πριν 35 χρόνια, αποτελεί τον πιο δημοφιλή ισχυρισμό και χρησιμοποιείται κατά κόρον στην εμπειρική βιβλιογραφία. Σύμφωνα λοιπόν με τον Fink, τα 4 στάδια μιας κρίσης είναι (Fink, 1986, pp.20-26):

1. **Πρόδρομο στάδιο.** Είναι το στάδιο εκείνο στο οποίο υπάρχουν συμπτώματα και ενδείξεις της επερχόμενης κρίσης.
2. **Οξύ στάδιο.** Είναι το επόμενο στάδιο, στο οποίο εάν δεν έχουν προηγηθεί ενέργειες με βάση τις ενδείξεις του πρόδρομου σταδίου, ανακύπτει η κρίση. Εδώ η κρίση εκδηλώνεται, εξελίσσεται και κορυφώνεται.
3. **Χρόνιο στάδιο.** Είναι το στάδιο στο οποίο η εδραιωμένη κρίση διαχέει τις συνέπειες της μακροχρόνια. Ονομάζεται αλλιώς και ως «στάδιο εκκαθάρισης» στο οποίο ο οργανισμός *«προσπαθεί να μάθει από τα λάθη του και να αποκριθεί αποτελεσματικά στην κρίση»* (Larsson & Rudwall, 2010).
4. **Στάδιο επίλυσης.** Είναι το τελικό στάδιο στο οποίο ο οργανισμός επανέρχεται στην πραγματικότητα (Paraskevas, 2006).

Στην εμπειρική βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί διάφορες ταξινομήσεις για τα είδη των κρίσεων που προκύπτουν. Παραθέτουμε την ταξινόμηση των Mitroff et al., οι οποίοι διαχωρίζουν τις κρίσεις ανάλογα με τους παράγοντες και τις δυνάμεις που τις προκαλούν (Mitroff et al., 1987, p.287):

1. **Τεχνικό-οικονομικοί παράγοντες και εξωτερικές δυνάμεις:** περιλαμβάνονται περιβαλλοντικές και φυσικές καταστροφές, όπως για παράδειγμα σεισμοί, τυφώνες κ.λπ., εξαγορές που επηρεάζουν αρνητικά τους εμπλεκόμενους και κοινωνικές κρίσεις όπως π.χ. η πρόσφατη πανδημία COVID-19.
2. **Τεχνικό-οικονομικοί παράγοντες και εσωτερικές δυνάμεις:** περιλαμβάνονται κρίσεις από κατάρρευση της τεχνολογίας, βιομηχανικά ατυχήματα, παρτίδες ελαττωματικών προϊόντων κ.λπ.
3. **Κοινωνικοί παράγοντες και εξωτερικές δυνάμεις:** περιλαμβάνονται οικονομικές και πολιτικές κρίσεις, όπως για παράδειγμα χρηματοπιστωτικές κρίσεις, θρησκευτικοί πόλεμοι, τρομοκρατικές επιθέσεις κ.λπ.
4. **Ανθρώπινοι – οργανωτικοί – κοινωνικοί παράγοντες και εσωτερικές δυνάμεις:** περιλαμβάνονται σαμποτάζ, διαρροή πληροφοριών, σεξουαλικές παρενοχλήσεις, θάνατος στελεχών, απεργίες, διακρίσεις π.χ. θρησκείας – φύλου κ.λπ.

2.4.4 Οι κρίσεις στην υγειονομική περίθαλψη

Ο τομέας της υγείας διαφοροποιείται αρκετά σε σχέση με τους υπόλοιπους επαγγελματικούς κλάδους κυρίως λόγω της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος. Όπως οι Hwang & Lichtenthal (2000) επισημαίνουν, κατά την διάρκεια του 20^{ου} αιώνα οι κρίσεις στα νοσοκομεία και τους οργανισμούς υγείας έχουν αυξηθεί εκθετικά. Τα υγειονομικά συστήματα επικεντρώνονται περισσότερο στην θωράκισή τους έναντι κρίσεων που

έχουν ήδη συμβεί παρά σε απροσδόκητα πιθανά γεγονότα και μαθαίνουν γρήγορα στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των κρίσεων (Dara et al., 2005). Πιθανές κρίσεις που μπορούν να παρουσιαστούν στην υγειονομική περίθαλψη είναι (Canyon et al., 2010):

1. Φωτιές
2. Εκρήξεις
3. Χημικές διαρροές
4. Φυσικές καταστροφές
5. Ανακλήσεις προϊόντων
6. Παραβιάσεις προϊόντων/ υπηρεσιών
7. Δολιοφθορές εργαζομένων
8. Περιβαλλοντικές καταστροφές
9. Σημαντική πτώση εσόδων
10. Απώλεια εμπιστευτικών/ευαίσθητων δεδομένων
11. Μεγάλες αγωγές για αποζημίωση
12. Τρομοκρατικές επιθέσεις
13. Πλήξη της φήμης του οργανισμού
14. Κατάρρευση του συστήματος

2.4.5 Διαχείριση κρίσεων

Ο ορισμός «διαχείριση κρίσεων» αναφέρεται «στις οργανωμένες προσπάθειες των μελών ενός συστήματος μαζί με εξωτερικά εμπλεκόμενα μέρη να αποτρέψουν τις κρίσεις ή να αντιμετωπίσουν αυτές που συμβαίνουν» (Pearson & Clair, 1998, p.61). Η διαχείριση κρίσεων είναι το σύνολο τριών συνιστωσών (Mikušová & Horváthová, 2019):

1. Ενεργειών και διαδικασιών για την πρόβλεψη της κρίσης και την αποσόβησή της.
2. Τεχνικών που περιορίζουν την αβεβαιότητα.

3. Εμπειριών των εμπλεκόμενων μερών που ενεργοποιούνται προκειμένου να αναπτυχθούν οι κατάλληλες τεχνικές.

Υπάρχουν 3 φάσεις που εντοπίζονται στην διαχείριση οποιασδήποτε κρίσης, οι οποίες είναι (González-Herrero & Pratt, 1996):

1. Η διάγνωση του προβλήματος που επίκειται και το αφούγκρασμα των σημάτων κινδύνου.
2. Η επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών που θα οδηγήσουν σε ανάκαμψη.
3. Εκκίνηση της διαδικασίας αλλαγής και παρακολούθηση της εξέλιξής της.

Αντίστοιχα, ο Coombs (2011) ορίζει λίγο διαφορετικά αυτές τις 3 φάσεις, ως εξής (Coombs, 2007, p.10):

1. Η φάση πριν την κρίση, κατά την οποία επιδιώκεται η προετοιμασία για την ενδεχόμενη κρίση και εφαρμόζονται τεχνικές για την αποτροπή της.
2. Η φάση αντίδρασης στην κρίση, κατά την οποία οι εμπλεκόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με την κρίση και προσπαθούν να την διαχειριστούν και να περιορίσουν τις ζημιές.
3. Η φάση μετά την κρίση, κατά την οποία λαμβάνουν χώρα η διαβεβαίωση πως η κρίση είναι πια παρελθόν, η αποκατάσταση από της ζημιές και η χρήση των εμπειριών που αποκομίστηκαν με σκοπό την προετοιμασία για την αντιμετώπιση μελλοντικών δυνητικών κρίσεων.

Οι Pearson & Mitroff (1993, p.58) επισημαίνουν τις παρακάτω διαδικασίες και ενέργειες για την αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων:

Πίνακας 1. Διαδικασίες και ενέργειες για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των κρίσεων (Pearson & Mitroff, 1993, p.58)

<p>Στρατηγικές Δράσεις Ενσωμάτωση της διαχείρισης κρίσεων στον στρατηγικό σχεδιασμό, παροχή εκπαίδευσης, εμπλοκή σε διαδικασίες προσομοίωσης κρίσεων, δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών.</p>	<p>Τεχνικές και δομικές Δράσεις Δημιουργία ομάδας διαχείρισης κρίσεων, αφιέρωση οικονομικών πόρων, μηχανογράφηση των αποθεμάτων των πόρων (π.χ. δεξιότητες υπαλλήλων), ορισμός χώρων ελέγχου των έκτακτων αναγκών, διασφάλιση πλεονάσματος τεχνολογικού υλικού σε ζωτικούς τομείς, δημιουργία δεσμών με εξωτερικούς συνεργάτες διαχείρισης κρίσεων.</p>
<p>Διαδικασίες αξιολόγησης και διάγνωσης Δημιουργία συστημάτων παρακολούθησης για σήματα έγκαιρης προειδοποίησης και παρόμοιων ή προηγούμενων κρίσεων, διεξαγωγή ελέγχων για τις επιπτώσεις των κρίσεων, επέκταση των ασφαλιστικών καλύψεων, δημιουργία</p>	<p>Διαδικασίες επικοινωνίας Παροχή εκπαίδευσης για την διαχείριση των Μ.Μ.Ε. κατά την διάρκεια των κρίσεων, βελτίωση των γραμμών επικοινωνίας.</p>
<p>Ψυχολογικές και πολιτιστικές δράσεις Βελτίωση των σχέσεων με ομάδες ακτιβιστών, βελτίωση της επικοινωνίας είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω, παροχή εκπαίδευσης για την ψυχολογική διαχείριση των κρίσεων και την αντιμετώπιση των συναισθηματικών επιπτώσεων, παροχή υπηρεσιών ψυχολογικής υποστήριξης.</p>	

2.4.6 Η ηγεσία στην διαχείριση των κρίσεων

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι κρίσιμος για την αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις ζημιές που προκαλούνται από μια κρίση, ενώ, αντίθετα, η έλλειψη αποτελεσματικής ηγεσίας μπορεί να επιδεινώσει τις αρνητικές συνέπειες (Demiroz & Karucu, 2012). Ο ηγέτης έχει την ευθύνη να εκμηδενίζει τις αβεβαιότητες που πηγάζουν από τις κρίσεις και να ευθυγραμμίζει τις παρούσες συνθήκες με τις φυσιολογικές (Boin & t'Hart 2003). Ακόμα, «οι ηγέτες έχουν μεγαλύτερη επιρροή στους ακολούθους τους κατά την διάρκεια των κρίσεων από ότι κατά την διάρκεια περιόδων χωρίς κρίση, ενώ οι

ομάδες τείνουν να αντικαταστήσουν τον παλιό τους ηγέτη με έναν νέο ηγέτη εάν ο παλιός ηγέτης δεν έχει προφανή λύση στα προβλήματα κατά την κρίση» (Hamblin, 1958, p.334) .

Οι περίοδοι κρίσεων χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα, διαφορετικότητα και ανασφάλεια, άρα ο ηγέτης πρέπει να επιδεικνύει ακεραιότητα, ειλικρίνεια και θάρρος προκειμένου να ηγηθεί αποτελεσματικά (Tafra-Vlahonić, 2013). Επιπλέον, οι ηγέτες πρέπει να βασίζονται και στην εμπιστοσύνη των ακολούθων τους και να χρησιμοποιούν στρατηγικές λήψης γρήγορων αποφάσεων (Demiroz & Karucu, 2012).

Μέσα από εκτεταμένες έρευνες σχετικά με τον ρόλο της ηγεσίας κατά τις περιόδους κρίσεων, ο Blanchard εξήγαγε το συμπέρασμα πως οι ηγέτες κατά τις περιόδους κρίσης πρέπει να είναι απόλυτα ικανοί στην ανοικοδόμηση και τον συντονισμό της ομάδας, να έχουν εξαιρετικά χαρακτηριστικά και παράλληλα να μπορούν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το πολιτικό το γραφειοκρατικό και το κοινωνικό πλαίσιο (Blanchard, 2005). Ακόμα, επιβάλλεται να είναι πρόθυμοι να αυτοσχεδιάζουν, να συνεργάζονται και να ενεργούν σαν μια ομάδα με κοινή αποστολή και όραμα για επιτυχία (Lester & Krejci, 2007). Παράλληλα, οι Braden et al. (2005, p.24) προσθέτουν στα παραπάνω πως ο ηγέτης επιβάλλεται να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της μάχης.

Αντίστοιχα, οι Boin et al. (2005) θεωρούν πως μέσα από τις παρακάτω ενέργειες οι ηγέτες μπορούν να είναι αποτελεσματικοί στην διαχείριση των κρίσεων, έχοντας ως ακρογωνιαίο λίθο την επικοινωνία:

1. Να προβλέπουν ενδεχόμενες κρίσεις και να προετοιμάζονται κατάλληλα, εξαλείφοντας παράγοντες που θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί.

2. Να λαμβάνουν άμεσες αποφάσεις και να συντονίζουν την υλοποίησή τους.
3. Να παρακινούν και να κατευθύνουν τους ακολούθους προς την σωστή κατεύθυνση, κάνοντας τους να πιστέψουν πως η κρίση θα ξεπεραστεί.
4. Να τροχοδρομούν την ομάδα στον σωστό δρόμο προκειμένου να ξεπεραστεί η κρίση.
5. Να αξιολογούν τις επιτυχίες και τις αποτυχίες και να τις μετατρέπουν σε μαθήματα για την διαχείριση μελλοντικών κρίσεων.

Τέλος, οι Demiroz & Karucu (2012, p.98) θεωρούν πως τα χαρακτηριστικά που απαντώνται στους ηγέτες που αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις κρίσεις είναι:

1. Η αποφασιστικότητα.
2. Η ευελιξία.
3. Η πληροφόρηση.
4. Η επίλυση προβλημάτων.
5. Η διαχείριση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας.
6. Η οργάνωση του προσωπικού.
7. Η παρακίνηση των ακολούθων.
8. Η δημιουργία και η διαχείριση ομάδων αντιμετώπισης της κρίσης.
9. Ο στρατηγικός σχεδιασμός.
10. Η λήψη έγκαιρων αποφάσεων.
11. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος.
12. Η δικτύωση και η συνεργασία.

2.4.7 Η κρίση που δημιούργησε η πανδημία στις δομές υγειονομικής φροντίδας

Αναμφίβολα η πρόσφατη πανδημία COVID-19 αποτελεί μια υγειονομική κρίση με άμεσες συνέπειες στα υγειονομικά συστήματα. Η πανδημία COVID-19 εμφανίστηκε στην Επαρχία Γουχάν της Κίνας περίπου στα τέλη του 2019. Μέχρι τότε κανένας δεν πίστευε πως ένα μικρό γεγονός θα κατέληγε σε πανδημία μερικούς μήνες μετά. Ήδη από τον Ιανουάριο του 2020 οι ειδικοί εφιστούσαν την προσοχή κυρίως λόγω της εξαιρετικής μεταδοτικότητας και της υψηλής θνησιμότητας της νόσου. Συνεπώς, μπορούμε να πούμε πως οι αρχές είχαν προειδοποιητικά σημάδια της επερχόμενης κρίσης.

Η υγειονομική κοινότητα κλήθηκε να αντιμετωπίσει τεράστιες προκλήσεις σχετικά με την φύση, το ποσοστό και τον έλεγχο της μετάδοσης του ιού, την εξέλιξη της νόσου, συγκεκριμένες ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού, τις μεθόδους θεραπείας και πιθανές μεταλλάξεις της νόσου (Anand et al., 2021). Παράλληλα, κλήθηκε να διαχειριστεί τον εμβολιασμό του πληθυσμού, ο οποίος ως μέθοδος αντιμετώπισης της νόσου αποτελεί ακόμα και σήμερα δίπολο για τις κοινωνίες. Οι ηγέτες των δομών υγειονομικής φροντίδας επιφορτίστηκαν με την συνεχή ενημέρωση πάνω στις ιατρικές και επιδημιολογικές εξελίξεις, με τον περιορισμό της εξάπλωσης της νόσου εντός των δομών τους, με την αποσυμφόρηση του συστήματος και με την απρόσκοπτη παροχή φροντίδας και θεραπείας σε ασθενείς με άλλα νοσήματα εκτός COVID-19 (Crain et al., 2021). Και ενώ σε περιορισμένο ποσοστό υγειονομικών δομών αναπτύχθηκαν άμεσα ομάδες ηγεσίας για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης, όπως για παράδειγμα στην ΗΠΑ μέσω του Συστήματος Εντολών Συμβάντων (HICS), οι περισσότεροι ηγέτες αφέθηκαν στην τύχη τους, απροετοίμαστοι και χωρίς σαφείς οδηγίες ως προς τα ηγετικά τους καθήκοντα.

Οι υγειονομικές δομές κλήθηκαν να κουβαλήσουν όλο το βάρος της πανδημίας, με τους υγειονομικούς υπαλλήλους να βρίσκονται στην πρώτη θέση της μάχης. Η πανδημία επέφερε φόβο και αβεβαιότητα σε όλους ενώ αποτέλεσε πεδίο μαχών ως προς τα μέτρα αντιμετώπισής της. Παράλληλα, οι ηγέτες ήρθαν αντιμέτωποι με τραγικές ελλείψεις προσωπικού είτε λόγω των περιπτώσεων που νόσησαν, είτε λόγω το ότι τέθηκαν σε αναστολή λόγω της άρνησής τους να εμβολιαστούν. Σε ορισμένες περιπτώσεις το κράτος προέβη σε προσλήψεις έκτακτου προσωπικού, του οποίου η εκπαίδευση και η ενσωμάτωση στην ομάδα ήταν αρμοδιότητα των ηγετών. Οι δομές κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν περισσότερα περιστατικά με λιγότερο προσωπικό, το οποίο μάλιστα ήταν φοβισμένο, κουρασμένο και απογοητευμένο και χωρίς επαρκή μέσα προστασίας. Οι εργαζόμενοι στην υγειονομική περίθαλψη εμφάνισαν υψηλά ποσοστά μακροχρόνιου στρες, άγχους και εξουθένωσης, ανεξάρτητα από το αν πρόσφεραν τις υπηρεσίες τους σε κλινικές COVID ή όχι (Teo et al., 2021). Ταυτόχρονα, οι ηγέτες κλήθηκαν να αποφασίσουν ποιος έχει προτεραιότητα στις χειρουργικές επεμβάσεις, με δεδομένο το γεγονός πως για ένα διάστημα γίνονται μόνο οι υπέρ-επείγουσες επεμβάσεις.

Τέλος, αξίζει να επισημάνουμε πως, σύμφωνα με τον Stoller (2020), τους «βασικούς μοχλούς επιτυχίας» των ηγετών στις δομές υγείας κατά την διάρκεια της πανδημίας αποτέλεσαν:

1. Η προσαρμοστικότητα.
2. Η προληπτική συμπεριφορά.
3. Η ξεκάθαρη επικοινωνία.
4. Η προσπάθεια να ενσταλάξουν μια αίσθηση αισιοδοξίας ακόμα και όταν οι προκλήσεις φαίνονταν ανυπέρβλητες.

2.5 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία

2.5.1 Εισαγωγή

Ο όρος ‘μετασχηματιστικός ηγέτης’ ο οποίος αναπαριστά τον ηγέτη ως παράγοντα αλλαγής, περιγράφηκε για πρώτη φορά το 1973 από τον Downton (Barnett et al., 2001). Όμως, ο Burns θεωρείται ως ο άνθρωπος που έθεσε τις βάσεις για την ανάπτυξη της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας, μέσα από το έργο του “Leadership” το 1978 που ήταν αφιερωμένο στους πολιτικούς ηγέτες. Ο όρος «Μετασχηματιστική Ηγεσία» χρησιμοποιείται πλέον κατά κόρον, όχι μόνο στο πολιτικό πλαίσιο, αλλά σε όλα τα επαγγέλματα. Ο Burns θεώρησε τον μετασχηματισμό ως *«μια ριζική αλλαγή στην εξωτερική μορφή ή τον εσωτερικό χαρακτήρα»* (Spitzeck et al., 2009, p.329) υποστηρίζοντας πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης επικεντρώνεται στις ανάγκες των ανώτερων βαθμίδων στην ιεραρχία του Maslow, όπως είναι η εκτίμηση, η αυτοπραγμάτωση και η αυτό-εκπλήρωση. Η μετασχηματιστική ηγεσία διακρίνεται από την συνεργασία μεταξύ ηγετών και ακολούθων προκειμένου να προσεγγίσουν υψηλότερα επίπεδα ηθικής και παρακίνησης (Roberts, 1985). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης *«μετακινεί τους ακόλουθους πέρα από τις δικές τους ανάγκες μέσα από τον διαμοιρασμό των αξιών όπως ο αλtruισμός, η υποστήριξη, η εξυπηρέτηση, η ειλικρίνεια και η δικαιοσύνη»* (Punj & Krishnan, 2006, p.5). Ο Burns θεώρησε πως η μετασχηματιστική ηγεσία βρίσκεται στο αντίθετο άκρο της συναλλακτικής ηγεσίας, κατά την οποία ο ηγέτης χρησιμοποιεί αμοιβές ή τιμωρίες για να εξασφαλίσει την αποδοτικότητά τους, ενώ *«δημιουργεί σημαντικές αλλαγές τόσο στους ανθρώπους όσο και στους οργανισμούς, επανασχεδιάζει αντιλήψεις και αξίες και αλλάζει τις προσδοκίες και τις φιλοδοξίες των εργαζομένων»* (Roberts, 1985, p.1).

Ο Burns λοιπόν έθεσε τις βάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, την οποία επέκτεινε περαιτέρω ο Bass το 1985, ο οποίος αποδύθηκε στην εξήγηση

των ψυχολογικών μηχανισμών που αποτελούν την βάση της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Roberts, 1985). Επιπλέον, ο Bass ασχολήθηκε με τον τρόπο με τον οποίο η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να μετρηθεί, όπως επίσης και με τον αντίκτυπο της στην παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων. Οι ακόλουθοι εμφανίζονται πρόθυμοι να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες ως αποτέλεσμα του σεβασμού, του θαυμασμού και της πίστης που έχουν για τον ηγέτη τους (Bass, 1985). Ο ηγέτης τους παρέχει ένα όραμα και την έμπνευση για μια ανώτερη αποστολή, οδηγώντας τους να εργαστούν πέρα από το δικό τους όφελος (Roberts, 1985). Ουσιαστικά ο μετασχηματιστικός ηγέτης κεντρίζει το ενδιαφέρον των ακολούθων του για να δουν την εργασία υπό μια νέα οπτική γωνία (Bass & Avolio, 2007). Ταυτόχρονα, ο μετασχηματιστικός ηγέτης βρίσκεται σε μια διηλεκτική αμφισβήτηση των κανόνων και των στρατηγικών, σε μια συνεχή ενδοσκόπηση των αναγκών των ακολούθων του και σε μια αδιάλειπτη ενθάρρυνση αυτών (Bass et al., 2003). Μέσα από τις επιτυχίες τους, οι μετασχηματιστικές ηγέτες χτίζουν την εμπιστοσύνη και την πεποίθηση ότι μέσα από τις θυσίες και την σκληρή δουλειά τα εμπόδια στην εργασία μπορούν να ξεπεραστούν και η ομάδα να οδηγηθεί στην επιτυχία. Τέλος, ο Bass αναφέρθηκε στο χάρισμα των ηγετών, θεωρώντας πως «*το χάρισμα είναι απαραίτητο συστατικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αλλά μόνο του δεν είναι επαρκές για να καταμετρηθεί ως μετασχηματιστική διαδικασία*» (Bass, 1985, p.31)

2.5.2 Οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Bass (1999) υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις, ή αλλιώς τα 4I, οι οποίες απαρτίζουν την μετασχηματιστική ηγεσία, οι οποίες είναι:

1. **Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized influence):** Αναπαριστά τον χαρισματικό παράγοντα της ηγεσίας, σύμφωνα με τον οποίο οι ηγέτες επηρεάζουν τους ακολούθους τους τόσο σε θέματα

ιδεολογίας όσο και στα ιδανικά τους (Bass, 1999, p.19). Οι ηγέτες προκαλούν την εμπιστοσύνη των ακολούθων τους μέσω της αποφασιστικότητας που επιδεικνύουν ακόμα και απέναντι στις δύσκολες προκλήσεις και ενεργοποιούν της δέσμευσή τους όντας οι ίδιοι παραδείγματα προς μίμηση. Οι ακόλουθοι θαυμάζουν τους ηγέτες τους και βρίσκουν στο πρόσωπό τους ένα πρότυπο το οποίο ταυτίζονται, θαυμάζουν και εμπιστεύονται. Η εξιδανικευμένη επιρροή διαχωρίζεται στην επιρροή όπως την αντιλαμβάνονται οι ακόλουθοι και στα στοιχεία της συμπεριφοράς του ηγέτη (Antonakis et al., 2003, p.264).

2. **Εξατομικευμένη προσοχή (Individualized consideration):** Αναπαριστά την προθυμία των ηγετών να εστιάζουν στις ανάγκες των ακολούθων για εξέλιξη και ανάπτυξη, την υποστήριξη που τους παρέχουν και την ανάθεση εργασιών που λειτουργούν ως ευκαιρίες για ανάπτυξη (Bass, 1999, p.11). Ο κάθε ακόλουθος έχει διαφορετική αντιμετώπιση ανάλογα με τις ανάγκες και τις δυνατότητές του ενώ η εκχώρηση των αρμοδιοτήτων γίνεται με γνώμονα την μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων του καθενός (Roberts, 1985).
3. **Εμπνευστική παρακίνηση (Inspirational motivation):** Αναπαριστά τον βαθμό στον οποίο οι ηγέτες *«διατυπώνουν ένα όραμα που να είναι ελκυστικό και εμπνευστικό για τους ακόλουθους»* (Roberts, 1985, p.2). Οι ακόλουθοι ενεργοποιούνται και παρακινούνται από τους ηγέτες οι οποίοι όχι μόνο προβάλλουν ένα εξιδανικευμένο όραμα αλλά περνούν το μήνυμα πως αυτό το όραμα είναι εφικτό και προτιμούν το ατενίζουν το μέλλον με αισιοδοξία (Antonakis et al., 2003, p.264).
4. **Πνευματική παρώθηση (Intellectual stimulation):** Αναπαριστά τις ενέργειες που κάνει ο ηγέτης προκειμένου οι ακόλουθοι να είναι πιο καινοτόμοι και δημιουργικοί (Bass, 1999, p.11). Οι ακόλουθοι θα

μπορούσαμε να πούμε με την μαιευτική μέθοδο του Σωκράτη, σκέφτονται εις βάθος και βρίσκουν καλύτερους τρόπους για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους (Roberts, 1985). Απώτερος στόχος του ηγέτη είναι η ανάπτυξη ακολούθων που σκέφτονται αυτόνομα.

2.5.3 Η μετασχηματιστική ηγεσία στην πράξη

Και ενώ οι παραπάνω διαστάσεις προσφέρουν ένα ευρύ πλαίσιο κατευθύνσεων προς τους ηγέτες για τον τρόπο εξάσκησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ο Yukl προτείνει συγκεκριμένες ενέργειες, όπως (2006, pp.291-93):

1. Ενίσχυση του υπάρχοντος οράματος ή χτίσιμο δέσμευσης για ένα νέο όραμα, με σαφή διατύπωση προκειμένου οι ακόλουθοι να κατανοούν τον σκοπό και τις προτεραιότητες του οργανισμού. Το όραμα είναι χρήσιμο προκειμένου να καθοδηγηθούν οι ενέργειες και οι αποφάσεις κάθε μέλους και να ενισχυθεί η αυτονομία στις αποφάσεις τους. Η κοινοποίηση του οράματος εξαρτά την επιτυχία, αφού πρέπει να γίνεται με αποτελεσματικό τρόπο, μέσω διαδραστικής επικοινωνίας και με συναισθηματική γλώσσα που περιλαμβάνει εικόνες και συμβολισμούς που διεγείρουν την φαντασία. Σημαντικό ρόλο εδώ παίζουν και οι επικοινωνιακές δεξιότητες του ηγέτη.
2. Σαφής σύνδεση του οράματος με την στρατηγική για την επίτευξή του. Οι ακόλουθοι επιβάλλεται να γνωρίζουν το σχέδιο δράσης μέσω του οποίου ο ηγέτης έχει οραματιστεί την επίτευξη του στόχου. Ακόμα, ο ηγέτης πρέπει να εμπλέκει τους ακόλουθους στην κατάσχεση του σχεδίου και να λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις κρίσεις και τις επικρίσεις τους.
3. Ηγετική στάση με αισιοδοξία απέναντι στην επίτευξη του στόχου και αυτοπεποίθηση κυρίως σε καταστάσεις δύσκολες ή καταστάσεις

με πολλά εμπόδια. Τόσο η αισιοδοξία όσο και η αυτοπεποίθηση είναι μεταδοτικές ενώ θα πρέπει να γίνονται με πράξεις και όχι απλά με λόγια.

4. Οι ακόλουθοι αποδίδουν καλύτερα όταν ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη και υψηλές προσδοκίες από αυτούς. Συνεπώς, οι ηγέτες θα πρέπει να επιδεικνύουν εμπιστοσύνη στους ακολούθους τους και να το εκφράζουν, ενώ θα πρέπει να τους υπενθυμίζουν πως έχουν καταφέρει σε παλαιότερες περιπτώσεις να υπερπηδήσουν τα εμπόδια.
5. Χρήση συμβολικών ενεργειών προκειμένου να τονιστούν οι βασικές αξίες, όπως για παράδειγμα κάψιμο εντύπων αξιολόγησης. Μάλιστα, η υπεράσπιση των σημαντικών αξιών έχει μεγαλύτερη επίδραση στους ακολούθους όταν ο ηγέτης κάνει αυτοθυσίες ή προβαίνει σε αντισυμβατικές πράξεις κινδυνεύοντας με προσωπικές απώλειες.
6. Οι ηγέτες πρέπει να αποτελέσουν οι ίδιοι παράδειγμα προς μίμηση στις καθημερινές συναλλαγές τους με τους ακολούθους τους. Οι ηγέτες πρέπει να γίνονται παράδειγμα στην καθημερινή τους συμπεριφορά και όχι μόνο όταν τους βολεύει, ενώ θα πρέπει να έχουν κατά νου πως οι ενέργειές τους βρίσκονται συνεχώς στο επίκεντρο και εξετάζονται από τους ακολούθους τους.

2.5.4 Μετασχηματιστική ηγεσία και αποτελεσματικότητα

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει συνδεθεί με τις στενές σχέσεις μεταξύ ηγέτη και ακολούθων, συνεπώς αναμένεται να είναι πιο αποτελεσματική σε σχέση με άλλα στυλ ηγεσίας. Αυτή η υπόθεση επιβεβαιώνεται από την πλειοψηφία των εμπειρικών συγγραμμάτων. Οι Lowe et al. (1996) ανέλυσαν 39 εμπειρικές έρευνες σχετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία και βρήκαν πως ήταν πιο αποτελεσματική έναντι άλλων στυλ ηγεσίας (π.χ. συναλλακτικό) και με καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα. Τα ευρήματα

αυτά ήταν παρόμοια τόσο σε ηγέτες χαμηλού επιπέδου όσο και σε ηγέτες ανώτερων επιπέδων, τόσο σε δημόσιους όσο και σε ιδιωτικούς φορείς. Ο Shamir (1995) υποστήριξε πως η παρακίνηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού. Παρόμοια ευρήματα επιβεβαιώνει η Mason (1998) η οποία επισημαίνει πως η εξιδανικευμένη επιρροή και η εξατομικευμένη προσοχή, οι οποίες είναι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, σχετίζονται θετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Οι Webb (2003) και Erkutlu (2008) ομοίως απέδειξαν μέσω της έρευνάς τους πως οι δύο παραπάνω διαστάσεις είναι προβλεπτικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Σε πάνω από 100 εμπειρικές μελέτες με ευρύ φάσμα δειγμάτων και πλαισίων όπως επιχειρήσεις, στρατιωτικές μονάδες κ.λπ. οι Bryman, 1992 συνέλεξαν αποδείξεις πως η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται σταθερά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και του οργανισμού. Αντίστοιχα, οι Spreitzer et al. (2005) απεφάνθησαν πως η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα ανεξαρτήτων κουλτούρας, αλλά αυτή η θετική σχέση δεν λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο, αφού η σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και αποτελεσματικότητας είναι πιο αδύναμη σε κοινωνίες με πιο παραδοσιακές πολιτιστικές αξίες. Συνεπώς, παρατηρούμε πως μεγάλη μερίδα των εμπειρικών ερευνών επιβεβαιώνει την θετική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας του ηγέτη.

2.5.5 Μετασχηματιστική ηγεσία και ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων

Κατά την ανάπτυξη της θεωρίας του ο Bass παρουσίασε τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας τα οποία μπορούν να αποτελέσουν την

θεωρητική βάση για την εξήγηση της ικανοποίησης των εργαζομένων (Bass, 1990). Για παράδειγμα, η αναγνώριση που επιδεικνύουν οι ηγέτες προς τις προσπάθειες των υφιστάμενων και η εξατομικευμένη προσοχή έχουν ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της ικανοποίησής τους. Παράλληλα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενισχύουν την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη κρίσιμων αποφάσεων, παρέχοντας στους ακόλουθους μια αίσθηση συμμετοχής και αυξάνοντας την ικανοποίησή τους (Choi et al., 2016).

Και ενώ σε θεωρητικό πλαίσιο υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις πως η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, πολλές είναι οι εμπειρικές μελέτες που αποδεικνύουν αυτή την επίδραση. Οι Puni et al. (2018), απεφάνθησαν πως και οι τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι προγνωστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Αντίστοιχα, οι Abelha et al., (2018) επιβεβαιώνουν την θετική σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης, προσθέτοντας μάλιστα πως στις γυναίκες ακολούθους αυτή η σχέση είναι ισχυρότερη και πως δεν προκύπτουν διαφορές για την διαφοροποίηση αυτής της σχέσης ανάλογα με τον τύπο του οργανισμού (π.χ. ιδιωτικό ή δημόσιο). Στα ίδια ευρήματα καταλήγουν οι Khan et al., (2020) οι οποίοι μάλιστα τονίζουν πως τόσο η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ισχυρή τόσο για τις επιμέρους διαστάσεις όσο και για την μετασχηματιστική ηγεσία στο σύνολό της.

Ενδιαφέρον επιπλέον παρουσιάζει η έρευνα των Hanaysha et al. (2012) η οποία αποκαλύπτει πως η εξατομικευμένη προσοχή και η πνευματική παρώθηση επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των ακολούθων. Όμως έχουν αντίθετη φορά, δηλαδή η πνευματική παρώθηση έχει θετική επίδραση ενώ η εξατομικευμένη προσοχή σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή

ικανοποίηση. Αντίστοιχα, η εμπνευστική παρακίνηση δεν έχει καμία επιρροή στις εργασιακή ικανοποίηση των ακολούθων.

Μια ακόμα μελέτη που επιβεβαιώνει την θετική σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης είναι η έρευνα των Braun et al., (2013), οι οποίοι απεφάνθησαν πως η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται με την μετασχηματιστική ηγεσία ως αποτέλεσμα της εμπιστοσύνης που προκύπτει από τους ακολούθους προς τον ηγέτη. Βλέπουμε λοιπόν πως η θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση, πέραν από την θεωρητική βάση επιβεβαιώνεται κατά κόρον και εμπειρικά.

Όπως παρατηρούμε στις παραπάνω μελέτες, οι περισσότερες αναφέρονται και στην ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων μέσω της άσκησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Εξάλλου, μια από τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η εμπνευστική παρακίνηση, η οποία χαρακτηρίζει την παρακίνηση των ακολούθων από τους ηγέτες οι οποίοι όχι μόνο προβάλλουν ένα εξιδανικευμένο όραμα αλλά περνούν το μήνυμα πως αυτό το όραμα είναι εφικτό και προτιμούν το ατενίζουν το μέλλον με αισιοδοξία (Antonakis et al., 2003, p.264). Πολλές λοιπόν έρευνες υποδεικνύουν πως η παρακίνηση είναι το ενδιάμεσο σκαλοπάτι που συνδέει την μετασχηματιστική ηγεσία με την εργασιακή ικανοποίηση. Δηλαδή μέσω της παρακίνησης επιτυγχάνεται η εργασιακή ικανοποίηση, θεωρία που έχουμε ήδη αναδείξει σε προηγούμενη ενότητα. Για παράδειγμα, οι Bastari et al., (2020) υποστηρίζουν μέσω της εμπειρικής τους έρευνας πως η μετασχηματιστική ηγεσία έχει και άμεσα αποτελέσματα στην εργασιακή ικανοποίηση αλλά και με έμμεσο τρόπο, ενισχύοντας την παρακίνηση. Σε παρόμοια ευρήματα καταλήγουν και οι Rafferty & Griffin (2004) και Humphreys (2002) ενισχύοντας την αξία της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

2.5.6 Μετασχηματιστική ηγεσία και διαχείριση κρίσεων

Παρομοίως με τις προηγούμενες ενότητες, η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με την αποδοτική διαχείριση κρίσεων, με αρωγό τις τέσσερις διαστάσεις της. Κατά την διάρκεια κρίσεων τα άτομα πανικοβάλλονται, χάνουν την συλλογική αίσθηση και παρουσιάζουν ατομικιστικές συμπεριφορές. Κάπως έτσι συνήθως προκαλείται αποσύνθεση της ομάδας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να αποτρέψουν την διάλυση της ομάδας μέσω της εξιδανικευμένης επιρροής και της ενίσχυσης του κοινού οράματος. Επιπλέον, η εξατομικευμένη προσοχή και η ενδυνάμωση των οπαδών μπορούν να φανούν χρήσιμες κατά τις περιόδους κρίσης διότι μπορούν να αντλήσουν από την συλλογική νοημοσύνη των ακολούθων και να δημιουργήσουν νέες λύσεις για την διαχείριση της κρίσης. Παράλληλα, μέσω της εμπνευστικής παρακίνησης οι ηγέτες μπορούν να μετατρέψουν τις δυσμενείς συνθήκες σε ευκαιρίες για δράση με αποφασιστικότητα. Συνεπώς, η θεωρητική ανάλυση της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορεί να τεκμηριώσει την αποδοτικότητά της κατά τις περιόδους κρίσεων.

Αντίστοιχα, στην εμπειρική τεκμηρίωση της παραπάνω δήλωσης, ο Anwar (2017) μέσω εμπειρικής μελέτης απεφάνθη πως το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας για την διαχείριση κρίσεων είναι το μετασχηματιστικό στυλ, κυρίως εξαιτίας της ενίσχυσης της καινοτομίας που προκαλεί. Το ίδιο υποστηρίζουν και οι Dwidienawati et al., (2020) και Mumford et al. (2002) οι οποίοι θεωρούν πως η μετασχηματιστική ηγεσία είναι αποτελεσματική σε αβέβαιες και ταραχώδεις συνθήκες καθώς προωθεί και παρακινεί την καινοτομία και την αλλαγή. Παράλληλα, η Menon Eliophotou (2021) μέσω εμπειρικής έρευνας υποστήριξε πως οι περίοδοι κρίσης δεν αποτελούν τροχοπέδη στην αλλαγή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αλλά αντίθετα η άσκηση της κατά αυτές τις περιόδους κάνει τους ακολούθους να

αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι και πιο δυνατοί. Επιπλέον, οι Zhang et al. (2012) μέσα από αντίστοιχη έρευνα μεγάλου βεληνεκούς αποφαίνονται πως ο μετασχηματιστικός ηγέτης επιτυγχάνει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε περιόδους κρίσεων, δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης με κοινή αξιακή βάση. Όπως επισημαίνουν, τα αποτελέσματα ενισχύονται όταν οι ίδιοι επιδεικνύουν συμπεριφορές αυτοθυσίας, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στα οράματα έχοντας ως βάση κοινές αξίες με τους ακολούθους και αποπνέουν αισιοδοξία για το μέλλον. Τέλος, όπως τονίζουν οι σχέσεις μεταξύ μετασχηματιστικού ηγέτη και ακολούθων πρέπει να καλλιεργούνται σε κανονικές περιόδους προκειμένου να αποδώσουν σε περιόδους κρίσεων. Όπως λοιπόν γίνεται αντιληπτό, πληθώρα εμπειρικών ερευνών αποδεικνύει την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων μέσα από την άσκηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

2.5.7 Η μετασχηματιστική ηγεσία στις δομές υγειονομικής φροντίδας

Στην παρούσα ενότητα επιχειρούμε να διαγνώσουμε την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στις δομές υγειονομικής φροντίδας και κατά πόσο στην εμπειρική βιβλιογραφία έχουν καταγραφεί μετασχηματιστικοί ηγέτες στις δομές υγειονομικής φροντίδας και την έκβαση της ηγεσίας τους. Οι Robbins & Davidhizar (2007) υποστήριξαν πως η αποτελεσματική ηγεσία στις νοσηλευτικές μονάδες σχετίζεται με την ικανοποίηση και την διατήρηση του προσωπικού και την ικανοποίηση των ασθενών, ενώ στην συνέχεια αναφέρουν πως η μετασχηματιστική ηγεσία στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης είναι ζωτικής σημασίας για τις παραπάνω διαστάσεις. Όπως υποστηρίζουν, ο μετασχηματιστικός ηγέτης μπορεί να ενδυναμώσει το νοσηλευτικό προσωπικό μέσω της ενθάρρυνσης και της υποστήριξης, το οποίο με την σειρά του θα δημιουργήσει ένα υγιές περιβάλλον για το σύνολο του οργανισμού.

Επιπλέον, η Smith (2011) υποστήριξε πως λόγω των συνεχών μεταρρυθμίσεων στα συστήματα υγείας, είναι επιτακτική η ανάγκη για τους διευθυντές των δομών υγείας να μετέρχονται το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, το οποίο ενθαρρύνει και προωθεί την αλλαγή. Με την υιοθέτηση αυτού του στυλ ηγεσίας, οι υγειονομικοί εργαζόμενοι λαμβάνουν αισθήματα αυτοπεποίθησης με την συμμετοχή τους στον μετασχηματισμό της υγείας και στην ανάπτυξη νέων πολιτικών υγείας.

Η Trofino (1995) αναφέρει πως οι οικονομικές, δημοκρατικές, περιβαλλοντικές, κοινωνικές, πολιτικές και τεχνολογικές δυνάμεις οδηγούν τα υγειονομικά συστήματα προς την αλλαγή. Τα συστήματα υγείας του 21^{ου} αιώνα απαιτούν νέα οράματα και νέες πρακτικές, με την ηγεσία να είναι ο καταλυτικός παράγοντας για αυτήν την αλλαγή. Καταλήγει λοιπόν στο συμπέρασμα πως οι ηγέτες στην νοσοκομειακή περίθαλψη πρέπει να είναι ικανοί να αντιλαμβάνονται τις ταχείες αλλαγές στα συστήματα και να γίνονται συμμετοχοί μέσω διαφοροποιημένων αποφάσεων σχετικά με τις πρακτικές, οι οποίες θα αντικατοπτρίζουν τις αναμενόμενες τοπικές και παγκόσμιες αλλαγές.

Παράλληλα, η Atter αναφέρει χαρακτηριστικά πως *«το ταξίδι των υγειονομικών συστημάτων προς την τελειότητα εκκινεί με το ξεκλείδωμα των δυνατοτήτων της ανάπτυξης της πρακτικής στην προώθηση μιας μετασχηματιστικής κουλτούρας και ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο τα άτομα ενθαρρύνονται και εμπλέκονται στην καινοτομία και την αλλαγή»* (Atter, 2008, p.137).

Επιπλέον, η Jambawo (2018) μέσα από αντίστοιχη συγκριτική μελέτη αποφαίνεται πως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας μπορεί να βελτιώσει την φροντίδα και την ικανοποίηση των ασθενών, να ενισχύσει την ομαδική

εργασία και να έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση του προσωπικού, την λειτουργία του οργανισμού και την διατήρηση του προσωπικού. Παράλληλα, καταλήγει στο συμπέρασμα πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πρέπει να διέπονται από ηθικές αρχές και να φέρονται στους ακολούθους τους με αξιοπρέπεια και σεβασμό. Μέσα από ορθές πρακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορεί να γίνει εφικτή η ανάληψη πρωτοβουλιών βελτίωσης των υπηρεσιών και η παροχή ποιοτικής και δίκαιης φροντίδας.

Ταυτόχρονα, στις εμπειρικές μελέτες επισημαίνεται η σπουδαιότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας στις δομές υγειονομικής φροντίδας. Οι Huynh et al. (2018) μέσα από εμπειρική μελέτη στο υγειονομικό σύστημα των ΗΠΑ κατέληξαν στο συμπέρασμα πως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό στυλ για την φροντίδα των ασθενών. Ο Lee (2012), ομοίως για το σύστημα υγείας των ΗΠΑ, επιχείρησε να αποτυπώσει τον ρόλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην απόδοση στον χώρο εργασίας και μέσα από την εμπειρική μελέτη ανέδειξε την θετική σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών. Οι Richter et al. (2016) σε εμπειρική έρευνα στον κλάδο της υγείας στην Σουηδία βρήκαν πως η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση. Οι Khan et al. (2018) απεφάνθησαν πως η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική επίδραση στο ανθρώπινο κεφάλαιο του τομέα της υγείας στην Μαλαισία. Ομοίως στην Μαλαισία, οι Choi et al., (2016) υποστήριζαν πως η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει την ενδυνάμωση του νοσηλευτικού προσωπικού που με την σειρά της αιτιάζει την εργασιακή ικανοποίηση.

Οι Hussain & Khayat (2021) μέσα από την εμπειρική τους έρευνα απέδειξαν πως όταν οι νοσηλευτές αντιλαμβάνονται τον ηγέτη τους ως μετασχηματιστικό, τότε ενισχύεται η ψυχολογική τους ενδυνάμωση και

έχουν υψηλότερη ευημερία, η οποία με την σειρά της ενισχύει την δέσμευσή τους στα νοσοκομεία του Πακιστάν. Η Hudson (2020) μελετώντας 896 επιστημονικά άρθρα που αφορούν τον κλάδο υγείας παγκοσμίως, εξήγαγαν το συμπέρασμα πως η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, τα αποτελέσματα των ασθενών, την ποιότητα υπηρεσιών και την ασφάλεια. Τέλος, οι Bosak et al. (2021) μέσα από εμπειρική έρευνα στο σύστημα υγείας του Καναδά, απεφάνθησαν πως η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση του νοσηλευτικού προσωπικού.

Παρομοίως στην Ελλάδα έχουν υπάρξει σημαντικές έρευνες σχετικά με την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στον κλάδο της υγειονομικής φροντίδας. Η Κρέπια (2018) μελετώντας το νοσηλευτικό προσωπικό στα νοσοκομεία της Ελλάδας απεφάνθη πως η μετασχηματιστική ηγεσία και η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζονται θετικά μεταξύ τους, υποδεικνύοντας πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες βοηθούν το νοσηλευτικό προσωπικό να αντλεί μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Σε παρόμοια ευρήματα καταλήγει και η Μάργαρη (2019).

2.5.8 Επικρίσεις σχετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία

Παρόλο που στην πλειοψηφία της εμπειρικής βιβλιογραφίας η μετασχηματιστική ηγεσία υπερέχει σε πολλά σημεία έναντι των άλλων στυλ ηγεσίας, έχουν διατυπωθεί ορισμένες επικρίσεις. Η σημαντικότερη εξ' αυτών στηρίζεται στην άποψη πως στην μετασχηματιστική ηγεσία οι ηγέτες λαμβάνουν την μορφή των ηρώων, που θα μπορούσαμε να πούμε πως αντιστοιχούν στους «Σπυδαίους Άνδρες» της αντίστοιχης απαρχαιωμένης θεωρίας (Lee, 2014). Όμως, αν κρίνουμε από το παράδειγμα του Χίτλερ, ο οποίος για την εποχή του ήταν μετασχηματιστικός, αφού οδήγησε μια ολόκληρη κοινωνία στην αναθεώρηση των απόψεών της, αυτή η

μετασχηματιστική ηγεσία είχε ολέθριες συνέπειες για την ανθρωπότητα. Προκειμένου να ανατρέψει αυτή την αρνητική χροιά, ο Bass ξεχωρίζει την άσκηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με το αν διέπεται από ηθική ή όχι, τονίζοντας πως μια μετασχηματιστική ηγεσία που δεν εφαρμόζεται με ηθικούς κανόνες δεν είναι μετασχηματιστική αλλά «ψευδό-μετασχηματιστική» (Bass, 1999, p.15).

Παράλληλα, στην μετασχηματιστική ηγεσία δίνεται έμφαση «στην συνεισφορά των ακολούθων προς τον οργανισμό, και όχι το αντίθετο» (Lee, 2014, p.20). Η επιρροή έχει μονή διαδρομή από τον ηγέτη προς τον ακόλουθο καθιστώντας τους πιο επιρρεπείς σε ενέργειες εξαπάτησης (Mullins, 2016, p.338). Ταυτόχρονα, στην μετασχηματιστική ηγεσία υποστηρίζεται η άποψη πως ο ηγέτης επικεντρώνει το ενδιαφέρον των ακολούθων στους κοινούς στόχους που αυτός θεωρεί απαραίτητους. Όλα τα παραπάνω αφήνουν μια περιρρέουσα χροιά αυταρχισμού, την οποία ο Bass προσπαθεί να αντικρούσει υποστηρίζοντας την δημοκρατική και συμμετοχική της έκφανση (Lee, 2014, p.20).

Τέλος, ο Northouse επικρίνει την μετασχηματιστική ηγεσία εξαιτίας της εννοιολογικής ασάφειας που την διακρίνει (Northouse, 2013, p.202). Σύμφωνα με τον Lee (2014, p.21), οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας που περιγράψαμε σε προηγούμενη ενότητα είναι αλληλεπικαλυπτόμενες, όπως για παράδειγμα η «εξιδανικευμένη επιρροή» και η «εμπνευστική παρακίνηση» τις οποίες ο Bass χρησιμοποιεί για να δείξει την στροφή των ακολούθων προς ένα κοινό όραμα. Την ίδια άποψη ενστερνίζεται και ο Yukl (1999) ο οποίος θεωρεί πως ο Bass αποτυγχάνει να ορίσει με σαφήνεια τις 4 παραπάνω διαστάσεις, δημιουργώντας αμφιβολίες σχετικά με την εγκυρότητά τους.

Κεφάλαιο 3^ο: Μεθοδολογία

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζουμε την μεθοδολογία που επιλέξαμε να βασίσουμε το ειδικό μέρος της έρευνάς μας, όπως επίσης και το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήσαμε για την συλλογή των δεδομένων. Στην συνέχεια παρουσιάζουμε βασικά στοιχεία ως προς τον πληθυσμό και το δείγμα που αποτέλεσε τον πυλώνα της εμπειρικής μας μελέτης. Τέλος, αναφέρουμε τους περιορισμούς και ζητήματα σχετικά με την δεοντολογία που διέπουν την έρευνά μας.

3.2 Επιλογή μεθοδολογίας

Είδαμε κατά την εισαγωγή πως θέσαμε κάποιες βασικές ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες προέκυψαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Προκειμένου να αποδεχθούμε ή απορρίψουμε τις υποθέσεις μας, κάνουμε χρήση ποσοτικών μεθόδων έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιούμε την ποσοτική έρευνα με σκοπό τον έλεγχο των υποθέσεων με πραγματικά δεδομένα.

3.3 Ερευνητικό εργαλείο

Για την συλλογή των δεδομένων επιλέξαμε την έρευνα μέσω ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων. Η έλλειψη χρόνου τόσο από μεριάς μας όσο και από τους ερωτώμενους αποτέλεσε τροχοπέδη για εμάς προκειμένου να επιλέξουμε τις συνεντεύξεις. Έτσι, καταλήξαμε στο ερωτηματολόγιο, το οποίο είναι αφενός μια οικονομική λύση και αφετέρου ενδείκνυται για την συγκέντρωση ομαδοποιημένων δεδομένων και πληροφοριών.

Πρωταρχικός μας στόχος κατά την κατασκευή του ήταν η σαφής και ξεκάθαρη μορφή των ερωτήσεων και η αποφυγή ερωτήσεων που θα έφερναν σε δύσκολη θέση τους ερωτώμενους. Για τον λόγο αυτό επιλέξαμε να εμπιστευτούμε ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται κατά κόρον στην ελληνική εμπειρική βιβλιογραφία, συνεπώς είναι σταθμισμένα στον ελληνικό πληθυσμό.

Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο μας αποτελείται από πέντε ενότητες. Στις περισσότερες ερωτήσεις χρησιμοποιείται η πενταβάθμια κλίμακα Likert (Διαφωνώ απόλυτα, Διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ, Συμφωνώ, Συμφωνώ απόλυτα) για να καταγραφούν οι αντιλήψεις των ερωτωμένων. Στην αρχή του ερωτηματολογίου παραθέτουμε ένα εισαγωγικό σημείωμα με το οποίο ενημερώνουμε τους ερωτώμενους σχετικά με τον σκοπό της έρευνάς μας. Επίσης, αναφερόμαστε σε ζητήματα δεοντολογίας και διασφάλισης της ανωνυμίας των απαντήσεων προκειμένου να εκμαιεύσουμε όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικές απόψεις. Τέλος, αναφέρουμε χρήσιμες οδηγίες σχετικά με την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Στην πρώτη ενότητα εμπεριέχονται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων. Πιο συγκεκριμένα, επιχειρούμε να συμπληρώσουμε πληροφορίες σχετικά με το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, τα έτη εμπειρίας και αν εργάζονται σε κλινική σχετική με τον COVID-19 ή όχι (π.χ. σε τμήμα διαχείρισης περιστατικών, σε τμήμα εμβολιασμού ή σε τμήμα ελέγχου). Ταυτόχρονα, στην ίδια ενότητα συλλέγουμε τα δημογραφικά στοιχεία των διευθυντών/τριών των ερωτωμένων, όπως το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο και τα έτη εμπειρίας.

Στην δεύτερη ενότητα εμπεριέχονται 20 ερωτήσεις οι οποίες εξετάζουν τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως έχουν αναφερθεί από τον

Bass (1999). Οι ερωτήσεις αυτές δεν τέθηκαν αυθαίρετα. Αντίθετα, είναι οι ίδιες που εμπεριέχονται στο ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership Questionnaire των Bass & Avolio (1990). Στον παρακάτω πίνακα μπορούμε να δούμε τις διαστάσεις και τις ερωτήσεις κάθε διάστασης. Η επιλογή μας για το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έγινε με γνώμονα το γεγονός πως χρησιμοποιείται κατά κόρον σε παγκόσμιο επίπεδο λόγω της εγκυρότητας του, και επιπλέον διότι έχει μεταφραστεί και έχει σταθμιστεί για τον πληθυσμό της Ελλάδας. Κατά συνέπεια, με την χρήση του διασφαλίζουμε όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εγκυρότητα και αξιοπιστία των αποτελεσμάτων μας.

Πίνακας 2. Ερωτηματολόγιο MLQ - Διαστάσεις

ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ
Εξατομικευμένη προσοχή	8, 10, 15, 17
Πνευματική παρώθηση	1, 3, 16, 18
Εμπνευστική παρακίνηση	4, 6, 14, 20
Εξιδανικευμένη επιρροή - Χαρακτηριστικά	5, 9, 11, 13
Εξιδανικευμένη επιρροή – Συμπεριφορά	2, 7, 12, 19

Στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου μας εξετάζουμε την αποτελεσματικότητα και την παρακίνηση από την ηγεσία, έτσι όπως την αντιλαμβάνονται οι ακόλουθοι. Στην ενότητα αυτή εμπεριέχονται 7 ερωτήσεις, οι οποίες βασίζονται ομοίως στο ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership Questionnaire των Bass & Avolio (1990). Έτσι λοιπόν, ορίζουμε την αποτελεσματικότητα μέσα από την αποτελεσματική ανταπόκριση στις εργασιακές ανάγκες, την αποτελεσματική εκπροσώπηση στις ανώτερες βαθμίδες, την αποτελεσματική ανταπόκριση στις ανάγκες της υπηρεσίας και την ηγεσία σε μια αποτελεσματική ομάδα. Αντίστοιχα, η παρακίνηση ορίζεται μέσα από την ενίσχυση της επιθυμίας για επιτυχία και της

προθυμίας για εντατικοποίηση των προσπαθειών και την πραγματοποίηση πραγμάτων πέραν των δυνατοτήτων που πίστευαν πως είχαν οι ακόλουθοι.

Στην τέταρτη ενότητα εξετάζουμε την ικανοποίηση των ακολούθων από την άσκηση της ηγεσίας. Για το λόγο αυτό εμπεριέχονται έξι ερωτήσεις. Οι πρώτες δύο (χρήση ικανοποιητικών μεθόδων ηγεσίας και συνεργασία με ικανοποιητικό τρόπο) προέρχονται από το ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership Questionnaire των Bass & Avolio (1990). Οι υπόλοιπες τέσσερις προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο των Γκόλια και Κουστέλιο (2014) λαμβάνοντας υπόψη τις ερωτήσεις που αφορούν στην ικανοποίηση από την ηγεσία (λήψη βοήθειας, δίκαιη συμπεριφορά, κατανόηση προβλημάτων και παρουσία όταν υφίσταται ανάγκη).

Στην πέμπτη και τελευταία ενότητα επιχειρούμε να καταγράψουμε τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης διαχειρίζεται την τρέχουσα κρίση που έχει προκύψει από την πανδημία COVID-19. Έτσι λοιπόν, συλλέγουμε τις απόψεις σχετικά με την αυτοπεποίθηση που επιδεικνύει, την ακέραια αντιμετώπιση της κρίσης, την εμπιστοσύνη των ακολούθων που έχει κερδίσει, την ικανοποίηση από την διαχείριση της κρίσης και την ικανοποιητική λειτουργία του τμήματος κατά την διάρκεια της κρίσης.

3.4 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Το δείγμα μας αποτελείται από εργαζόμενους διαφόρων ειδικοτήτων (νοσηλευτές, ιατροί, διοικητικοί υπάλληλοι κ.λπ.), οι οποίοι προσφέρουν τις υπηρεσίες στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας. Αρχικά, προτού γίνει ο διαμοιρασμός των έντυπων ερωτηματολογίων, πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα κατά την οποία το διαμοιράσαμε σε δέκα εργαζόμενους του Νοσοκομείου Τρίπολης. Απώτερος στόχος μας ήταν

να διαγνώσουμε εάν υφίστανται ασάφειες ή ερωτήσεις που θα δυσκόλευαν τους ερωτώμενους και επιπλέον να δούμε εάν ο χρόνος συμπλήρωσης ήταν αποτρεπτικός. Αφού λάβαμε θετική ανατροφοδότηση από την πιλοτική έρευνα, προχωρήσαμε στο διαμοιρασμό των ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων. Αρχικά απευθυνθήκαμε σε άτομα με τα οποία έχουμε άριστες συναδελφικές σχέσεις, παρακαλώντας αφενός μεν την συμπλήρωση και αφετέρου την προώθηση του ερωτηματολογίου σε περισσότερους συναδέλφους. Στα απομακρυσμένα μέρη (π.χ. Τρόπαια, Άστρος κ.λπ.) μέσω των επαφών που έχουμε με τους συναδέλφους που υπηρετούν εκεί, αποστείλαμε την διεύθυνση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στα προσωπικά τους e-mails. Συνολικά προσεγγίσαμε 168 υπαλλήλους (είτε αποστέλλοντάς τους την διεύθυνση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου στον προσωπικό λογαριασμό e-mail τους είτε προσεγγίζοντάς τους φυσικά) και λάβαμε 132 αποκρίσεις (ποσοστό απόκρισης 78,5%).

3.5 Τεχνικές ανάλυσης ερωτηματολογίου

Μετά την λήψη των έντυπων ερωτηματολογίων καταγράψαμε τα δεδομένα μας σε ένα αρχείο excel και εν συνεχεία τα μεταφέραμε στο πρόγραμμα SPSS 28.0 για Windows, προκειμένου να υλοποιήσουμε τις στατιστικές αναλύσεις περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Για την ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήσαμε στατιστικές περιγραφές με βασικά μέτρα διασποράς, επαγωγική στατιστική ανάλυση για την σύγκριση των μέσων, στατιστικούς ελέγχους t για ανεξάρτητα δείγματα, αναλύσεις διακύμανσης (ANOVA) και εκτίμηση πολυμετάβλητων μοντέλων. Σε όλες τις περιπτώσεις θέσαμε ως τελικό επίπεδο σημαντικότητας το $p < 0,05$.

3.6 Ζητήματα δεοντολογίας

Με το εισαγωγικό σημείωμα επιχειρήσαμε να αποτυπώσουμε στους ερωτώμενους την πρόθεσή μας να διασφαλίσουμε την ανωνυμία τους, την εθελοντική συμμετοχή τους και την ιδιωτικότητα των αντιλήψεών τους. Παράλληλα, από τον διαμοιρασμό των ερωτηματολογίων μέχρι και την ανάλυση των δεδομένων διασφάλισαμε την ακεραιότητα των δεδομένων και σιγουρευτήκαμε πως δεν υπήρξε καμία παρέμβαση που θα τροποποιούσε τα δεδομένα.

Κεφάλαιο 4^ο: Εμπειρική Ανάλυση

4.1 Ορισμός μεταβλητών

Μετά την συλλογή των δεδομένων προβήκαμε σε ορισμένους μετασχηματισμούς δεδομένων και δημιουργία νέων μεταβλητών. Κάθε ερώτηση κωδικοποιήθηκε προκειμένου να εξαχθούν οι μέσοι όροι και να πραγματοποιηθούν οι στατιστικές αναλύσεις. Για παράδειγμα κωδικοποιήσαμε την πενταβάθμια κλίμακα Likert (0= Διαφωνώ απόλυτα έως 4= Συμφωνώ απόλυτα). Έτσι λοιπόν, πέρα από τις ερωτήσεις τις οποίες τις αναλύουμε με στατιστικές μεθόδους, δημιουργήσαμε τις παρακάτω μεταβλητές:

Πίνακας 3. Ορισμός μεταβλητών

Όνομα μεταβλητής	Σχέση (ερωτήσεις)	Συμβολισμός Διάσταση
Diaxeirisi_krisis	$= (43+44+45+46+47)/5$	Η συνολική διαχείριση της πρόσφατης κρίσης από τον ηγέτη.
Ikanopoiisi	$= (37+38+39+40+41+42)/6$	Η συνολική ικανοποίηση των ερωτώμενων από την άσκηση ηγεσίας.
Apotelesmatikotita	$= (30+31+32+33)/4$	Η συνολική αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη.
Parakinisi	$= (34+35+36)/3$	Η συνολική παρακίνηση των ερωτώμενων από τον ηγέτη.
Exatomikeumeni_prosoxi	$= (17+19+24+26)/4$	Η διάσταση της εξατομικευμένης προσοχής.
Pneumatiki_parothisi	$= (10+12+25+27)/4$	Η διάσταση της πνευματικής παρότρυνσης.
Empneustiki_parakinisi	$= (13+15+23+29)/4$	Η διάσταση της εμπνευστικής παρακίνησης.
Epiroi_xarakteristika	$= (14+18+20+22)/4$	Η διάσταση της

Epiroi_simperifora	$= (9+16+18+28)/4$	επιρροής (χαρακτηριστικά του ηγέτη). Η διάσταση της επιρροής (συμπεριφορά του ηγέτη).
Metasximatistiki	$= (10+11+...+29)/20$	Η συνολική εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

4.2 Έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου

Διενεργήσαμε έλεγχο αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου με τον υπολογισμό του συντελεστή Cronbach's α . Η τιμή του συντελεστή Cronbach's α υπολογίστηκε σε 0.974. Σύμφωνα με την Pallant, «οι τιμές του συντελεστή κυμαίνονται από 0 έως 1, με τις υψηλότερες τιμές να υποδεικνύουν υψηλότερη αξιοπιστία» (2016, p.26). Συνεπώς, μπορούμε να αποφανθούμε ότι τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου μας χαρακτηρίζονται από υψηλή αξιοπιστία.

4.3 Ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος

Όπως προαναφέραμε, το δείγμα της έρευνας αποτελείται από εργαζόμενους διάφορων ειδικοτήτων (νοσηλευτές, ιατροί, διοικητικοί υπάλληλοι κ.λπ.), οι οποίοι προσφέρουν τις υπηρεσίες στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας. Στον πίνακα που ακολουθεί συγκεντρώσαμε αναλυτικότερα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Πίνακας 4. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
ΦΥΛΟ		
Άνδρας	58	43.9
Γυναίκα	74	56.1
ΗΛΙΚΙΑ		
20-30	25	18.9
31-40	27	20.5
41-50	46	34.8
51 και άνω	34	25.8
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ		
Απόφοιτος πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΥΕ)	25	18.9
Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ)	22	16.7
Κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ	54	40.9
Κάτοχος μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου	31	23.5
ΕΤΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ		
0-10	45	34.1
11-20	38	28.8
21 και άνω	49	37.1
ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΚΛΙΝΙΚΗ COVID-19		
Ναι	50	37.9
Όχι	82	62.1

Από τα αποτελέσματα βρήκαμε πως το 56,1% των συμμετεχόντων είναι γυναίκες, και το 43,9% άνδρες. Οι συμμετέχοντες ήταν σε ποσοστό 34,8% εντός της ηλικιακής ομάδας 41-50 ετών, ενώ 25,8% ήταν άνω των 51 ετών, 20,5% έχουν ηλικία από 31 έως 40 ετών και το 18,9% των ατόμων είναι κάτω των 30 ετών. Η πλειοψηφία του δείγματος (40,9%) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 23,5% των ατόμων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου, το 18,9% είναι απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης (ΔΕ) και το 16,7% απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ). Σε ότι αφορά τα έτη εμπειρίας, το 37,1% του δείγματος έχουν εργασιακή εμπειρία

άνω των 21 ετών, το 34,1% έως 10 έτη και το 28,8% εμπειρία από 11 έως 20 έτη. Επιπλέον, το 62,1% των συμμετεχόντων δεν εργάζονται σε κλινική που σχετίζεται με τον ιό COVID-19 (π.χ. τμήμα νοσηλείας, τμήμα εμβολιασμού ή τμήμα ελέγχου). Αντίθετα, το 37,9% του δείγματος αυτήν τη στιγμή απασχολείται σε ένα από τα προαναφερθέντα τμήματα.

4.4 Ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών των ηγετών

Στον πίνακα που ακολουθεί συγκεντρώσαμε αναλυτικότερα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ηγετών.

Πίνακας 5. Δημογραφικά χαρακτηριστικά των ηγετών

	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
ΦΥΛΟ		
Άνδρας	64	48.5
Γυναίκα	68	51.5
ΗΛΙΚΙΑ		
20-30	9	6.8
31-40	19	14.4
41-50	44	33.3
51 και άνω	60	45.5
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ		
Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ)	20	15.2
Κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ	64	48.5
Κάτοχος μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου	48	36.4
ΕΤΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ		
0-10	22	16.7
11-20	35	26.5
21 και άνω	75	56.8

Η πλειοψηφία των ηγετών (51,5%) είναι γυναίκες, και οι υπόλοιποι (48,5%) άνδρες. Βλέπουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό (45,5%) έχουν ηλικία άνω των 51 ετών, το 33,3% των ηγετών είναι μεταξύ 41 και 50 ετών, το 14,4% έχουν ηλικία από 31 έως 40 ετών και το 6,8% είναι κάτω των 30 ετών. Η πλειοψηφία των ηγετών (48,5%) είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 36,4% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών ή διδακτορικών τίτλων και το 15,2% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ). Η πλειοψηφία των ηγετών (56,8%) έχουν εργασιακή εμπειρία άνω των 21 ετών, το 26,5% έχουν εμπειρία από 11 έως 20 έτη και το 16,7% των ηγετών έχουν εμπειρία μικρότερη των 10 ετών.

4.5 Στατιστική ανάλυση μετασχηματιστικής ηγεσίας

Τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της μεταβλητής της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι:

Πίνακας 6. Περιγραφικά στατιστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας

	ΠΛΗΘΟΣ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
metasximatistiki	132	0-4	2.4182	.83906
ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ				
exatomikeumeni_prosoxi	132	0-4	2.2557	.88643
pneumatiki_parothisi	132	0-4	2.4053	.95186
empneustiki_parakinisi	132	0-4	2.4394	.90804
epiroi_xarakteristika	132	0-4	2.4280	1.02336
epiroi_simperifora	132	0-4	2.5625	.79681

Όπως παρατηρούμε, στην κλίμακα 0-4, η ένταση της εφαρμογής των μετασχηματιστικών πρακτικών λαμβάνει μέση τιμή 2.41 με τυπική απόκλιση 0.83. Με δεδομένο το γεγονός πως το 0 αντιστοιχεί σε μηδενική

εφαρμογή και το 4 σε πολύ μεγάλη, η μέση τιμή 2.41 αντιστοιχεί σε μέτρια προς μεγάλη εφαρμογή μετασχηματιστικών πρακτικών από τους ηγέτες των δημόσιων δομών υγείας του Νομού Αρκαδίας.

Παράλληλα, όπως γίνεται αντιληπτό, οι διαστάσεις που εφαρμόζονται εντονότερα είναι η εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά (μέση τιμή 2.56), η εμπνευστική παρακίνηση (μέση τιμή 2.43) και η εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά (μέση τιμή 2.42). Αντίστοιχα, λιγότερο παρατηρούμε την εφαρμογή τεχνικών πνευματικής παρώθησης (μέση τιμή 2.40) και εξατομικευμένης προσοχής (μέση τιμή 2.25). Στις επόμενες ενότητες αναλύουμε τις επιμέρους διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

4.5.1 Διάσταση «Εξατομικευμένη προσοχή»

Η διάσταση της εξατομικευμένης προσοχής, έχει τα παρακάτω περιγραφικά στατιστικά:

Πίνακας 7. Περιγραφικά στατιστικά εξατομικευμένης προσοχής

	ΠΛΗΘΟΣ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
exatomikeumeni_prosoxi	132	0-4	2.2557	.88643
ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ				
Αφιερώνει χρόνο για την εκπαίδευση και την καθοδήγηση μου.	132	0-4	2.27	1.217
Μου φέρεται περισσότερο ως άτομο παρά ως μέλος της ομάδας.	132	0-4	2.30	.986
Με αντιμετωπίζει ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες/ ικανότητες/ φιλοδοξίες σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη.	132	0-4	2.12	1.091

Με βοήθά στην ανάπτυξη των ικανοτήτων μου.	132	0-4	2.33	1.189
--	-----	-----	------	-------

Όπως παρατηρούμε, στην κλίμακα 0-4, η ένταση της εφαρμογής της διάστασης της εξατομικευμένης προσοχής λαμβάνει μέση τιμή 2.25 με τυπική απόκλιση 0.88. Με δεδομένο το γεγονός πως το 0 αντιστοιχεί σε μηδενική εφαρμογή και το 4 σε πολύ μεγάλη, η μέση τιμή 2.25 αντιστοιχεί σε μέτρια προς μεγάλη εφαρμογή της διάστασης της εξατομικευμένης προσοχής από τους ηγέτες των δημόσιων δομών υγείας του Νομού Αρκαδίας.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι ηγέτες περισσότερο βοηθούν τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους (μέση τιμή 2.33) ενώ έπειτα τους φέρονται περισσότερο ως άτομα παρά ως μέλη της ομάδας (μέση τιμή 2.30). Στην συνέχεια αφιερώνουν χρόνο για την εκπαίδευση και την καθοδήγησή τους (μέση τιμή 2.27) και λιγότερο τους αντιμετωπίζουν ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη (μέση τιμή 2.12).

4.5.2 Διάσταση «Πνευματική παρώθηση»

Η διάσταση της πνευματικής παρώθησης, έχει τα παρακάτω περιγραφικά στατιστικά:

Πίνακας 8. Περιγραφικά στατιστικά πνευματικής παρώθησης

	ΠΛΗΘΟΣ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
exatomikeumeni_prosoxi	132	0-4	2.4053	.95186
ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ				
Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και διερευνά αν είναι σωστά.	132	0-4	2.36	1.134

Αναζητά διαφορετικές οπτικές στην επίλυση προβλημάτων.	132	0-4	2.48	1.088
Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες.	132	0-4	2.42	1.119
Προτείνει νέους τρόπους για την ολοκλήρωση της δουλειάς μου.	132	0-4	2.36	1.205

Όπως παρατηρούμε, στην κλίμακα 0-4, η ένταση της εφαρμογής της διάστασης της πνευματικής παρώθησης λαμβάνει μέση τιμή 2.40 με τυπική απόκλιση 0.95. Με δεδομένο το γεγονός πως το 0 αντιστοιχεί σε μηδενική εφαρμογή και το 4 σε πολύ μεγάλη, η μέση τιμή 2.40 αντιστοιχεί σε μέτρια προς μεγάλη εφαρμογή της διάστασης της πνευματικής παρώθησης από τους ηγέτες των δημόσιων δομών υγείας του Νομού Αρκαδίας.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι ηγέτες περισσότερο αναζητούν διαφορετικές οπτικές στην επίλυση προβλημάτων (μέση τιμή 2.48) και εν συνεχεία παροτρύνουν τους υφιστάμενούς τους να βλέπουν τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες (μέση τιμή 2.42). Λιγότερο από όλα επανεξετάζουν κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και διερευνούν αν είναι σωστά και προτείνουν νέους τρόπους για την ολοκλήρωση των εργασιών (μέσες τιμές 2.36).

4.5.3 Διάσταση «Εμπνευστική παρακίνηση»

Η διάσταση της εμπνευστικής παρακίνησης, έχει τα παρακάτω περιγραφικά στατιστικά:

Πίνακας 9. Περιγραφικά στατιστικά εμπνευστικής παρακίνησης

	ΠΛΗΘΟΣ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
empneustiki_parakinisi	132	0-4	2.4394	.90804
ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ				

Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	132	0-4	2.45	1.079
Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους της ομάδας.	132	0-4	2.48	1.037
Διατυπώνει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	132	0-4	2.11	1.086
Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	132	0-4	2.72	.960

Όπως παρατηρούμε, στην κλίμακα 0-4, η ένταση της εφαρμογής της διάστασης της εμπνευστικής παρακίνησης λαμβάνει μέση τιμή 2.43 με τυπική απόκλιση 0.90. Με δεδομένο το γεγονός πως το 0 αντιστοιχεί σε μηδενική εφαρμογή και το 4 σε πολύ μεγάλη, η μέση τιμή 2.43 αντιστοιχεί σε μέτρια προς μεγάλη εφαρμογή της διάστασης της εμπνευστικής παρακίνησης από τους ηγέτες των δημόσιων δομών υγείας του Νομού Αρκαδίας.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι ηγέτες περισσότερο εκφράζουν την πεποίθηση πως οι στόχοι θα επιτευχθούν (μέση τιμή 2.72) και μιλάνε με ενθουσιασμό για τους στόχους της ομάδας (μέση τιμή 2.48). Παράλληλα, λιγότερο μιλούν με αισιοδοξία για το μέλλον (μέση τιμή 2.45) και διατυπώνουν ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον (μέση τιμή 2.11).

4.5.4 Διάσταση «Εξιδανικευμένη επιρροή (χαρακτηριστικά)»

Η διάσταση της εξιδανικευμένης επιρροής (χαρακτηριστικά), έχει τα παρακάτω περιγραφικά στατιστικά:

Πίνακας 10. Περιγραφικά στατιστικά εξιδανικευμένης επιρροής (χαρακτηριστικά)

	ΠΛΗΘΟΣ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
epiroi_xarakteristika	132	0-4	2.4280	1.02336
ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ				
Με κάνει να νιώθω υπερήφανος για την συνεργασία μας.	132	0-4	2.39	1.117
Βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το προσωπικό του συμφέρον.	132	0-4	2.28	1.231
Λειτουργεί με τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό μου.	132	0-4	2.52	1.129
Επιδεικνύει το αίσθημα δύναμης και εμπιστοσύνης σε εμένα.	132	0-4	2.52	1.122

Όπως παρατηρούμε, στην κλίμακα 0-4, η ένταση της εφαρμογής της διάστασης της εξιδανικευμένης επιρροής (χαρακτηριστικά) λαμβάνει μέση τιμή 2.42 με τυπική απόκλιση 1.02. Με δεδομένο το γεγονός πως το 0 αντιστοιχεί σε μηδενική εφαρμογή και το 4 σε πολύ μεγάλη, η μέση τιμή 2.42 αντιστοιχεί σε μέτρια προς μεγάλη εφαρμογή της διάστασης της εξιδανικευμένης επιρροής (χαρακτηριστικά) από τους ηγέτες των δημόσιων δομών υγείας του Νομού Αρκαδίας.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι ηγέτες περισσότερο λειτουργούν με τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό των εργαζομένων και επιδεικνύουν το αίσθημα δύναμης και εμπιστοσύνης προς αυτούς (μέσες τιμές 2.52). Λιγότερο όπως βλέπουμε κάνουν τους υφιστάμενούς τους να νιώθουν υπερήφανοι για την συνεργασία τους (μέση τιμή 2.39) και βάζουν το καλό της ομάδας πάνω από το προσωπικό τους συμφέρον (μέση τιμή 2.28).

4.5.5 Διάσταση «Εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορά)»

Η διάσταση της εξιδανικευμένης επιρροής (συμπεριφορά), έχει τα παρακάτω περιγραφικά στατιστικά:

Πίνακας 11 . Περιγραφικά στατιστικά εξιδανικευμένης επιρροής (συμπεριφορά)

	ΠΛΗΘΟΣ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
epiroi_simperifora	132	0-4	2.5625	.79681
ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ				
Αναφέρεται στις δικές του σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	132	0-4	2.55	.960
Επιδεικνύει ιδιαίτερη σημασία στην ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	132	0-4	2.66	.987
Λαμβάνει υπόψη τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών του.	132	0-4	2.45	1.058
Δίνει έμφαση στην συλλογική αίσθηση της αποστολής της ομάδας.	132	0-4	2.59	1.125

Όπως παρατηρούμε, στην κλίμακα 0-4, η ένταση της εφαρμογής της διάστασης της εξιδανικευμένης επιρροής (συμπεριφορά) λαμβάνει μέση τιμή 2.56 με τυπική απόκλιση 0.79. Με δεδομένο το γεγονός πως το 0 αντιστοιχεί σε μηδενική εφαρμογή και το 4 σε πολύ μεγάλη, η μέση τιμή 2.42 αντιστοιχεί σε μέτρια προς μεγάλη εφαρμογή της διάστασης της εξιδανικευμένης επιρροής (συμπεριφορά) από τους ηγέτες των δημόσιων δομών υγείας του Νομού Αρκαδίας.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι ηγέτες περισσότερο επιδεικνύουν ιδιαίτερη σημασία στην ισχυρή αίσθηση του σκοπού (μέση τιμή 2.66) και δίνουν έμφαση στην συλλογική αίσθηση της αποστολής της ομάδας (μέση τιμή 2.59). Λιγότερο όπως βλέπουμε αναφέρονται στις δικές τους σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις (μέση τιμή 2.55) και λαμβάνουν υπόψη τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών τους (μέση τιμή 2.45).

4.6 Έκβαση της ηγεσίας

Όπως θα δούμε και παρακάτω, οι εργαζόμενοι έχουν υψηλότερη μέση τιμή στην συνολική διαχείριση της κρίσης από τον ηγέτη (μέση τιμή 2.64), ενώ ακολουθούν η αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη (μέση τιμή 2.60), η ικανοποίηση των εργαζομένων (μέση τιμή 2.49) και τελευταία η παρακίνηση αυτών (μέση τιμή 2.45). Στην κλίμακα 0-4, παρατηρούμε πως όλες οι παραπάνω διαστάσεις λαμβάνουν μέτριες προς μεγάλες μέσες τιμές.

4.6.1 Ικανοποίηση

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται τα περιγραφικά στατιστικά της διάστασης της ικανοποίησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την άσκηση της ηγεσίας, και των επιμέρους ερωτήσεων.

Πίνακας 12. Περιγραφικά στατιστικά ικανοποίησης των εργαζομένων

	ΠΛΗΘΟΣ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
ικανοποιήσι	132	0-4	2.4924	.98652
ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ				
Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	132	0-4	2.23	1.136
Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	132	0-4	2.67	.978
Με βοήθά όταν τον/την χρειάζομαι.	132	0-4	2.72	1.029
Συμπεριφέρεται σε όλους με δίκαιο τρόπο.	132	0-4	2.33	1.183
Κατανοεί τα προβλήματά μου.	132	0-4	2.45	1.101
Είναι εκεί όταν τον/την χρειάζομαι.	132	0-4	2.55	1.135

Όπως παρατηρούμε, στην κλίμακα 0-4, η ένταση της ικανοποίησης των εργαζομένων λαμβάνει μέση τιμή 2.49 με τυπική απόκλιση 0.98. Με δεδομένο το γεγονός πως το 0 αντιστοιχεί σε μηδενική ικανοποίηση και το 4 σε πολύ μεγάλη, η μέση τιμή 2.49 αντιστοιχεί σε μέτρια προς μεγάλη

ικανοποίηση των εργαζομένων από την άσκηση ηγεσίας στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι εργαζόμενοι περισσότερο θεωρούν πως οι ηγέτες τους βοηθούν όταν τους χρειάζονται (μέση τιμή 2.72), συνεργάζονται με ικανοποιητικό τρόπο (μέση τιμή 2.67) και είναι παρόντες όταν τους χρειάζονται (μέση τιμή 2.55). Λιγότερο όπως παρατηρούμε οι εργαζόμενοι θεωρούν πως οι ηγέτες τους κατανοούν τα προβλήματά τους (μέση τιμή 2.45), συμπεριφέρονται σε όλους με δίκαιο τρόπο (μέση τιμή 2.33) και χρησιμοποιούν ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας (μέση τιμή 2.23).

4.6.2 Παρακίνηση για επιπρόσθετη προσπάθεια

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται τα περιγραφικά στατιστικά της παρακίνησης που εκλαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την άσκηση της ηγεσίας για να καταβάλλουν επιπρόσθετη προσπάθεια, και των επιμέρους ερωτήσεων.

Πίνακας 13. Περιγραφικά στατιστικά παρακίνησης για επιπρόσθετη προσπάθεια

	ΠΛΗΘΟΣ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
parakinisi	132	0-4	2.4571	.98625
ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ				
Καταφέρνω να κάνω πράγματα πέραν των δυνατοτήτων που πίστευα πως έχω.	132	0-4	2.57	.982
Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	132	0-4	2.41	1.070
Αυξάνει την προθυμία μου για εντατικοποίηση των προσπαθειών μου.	132	0-4	2.39	1.138

Όπως παρατηρούμε, στην κλίμακα 0-4, η ένταση της παρακίνησης των εργαζομένων λαμβάνει μέση τιμή 2.45 με τυπική απόκλιση 0.98. Με

δεδομένο το γεγονός πως το 0 αντιστοιχεί σε μηδενική παρακίνηση και το 4 σε πολύ μεγάλη, η μέση τιμή 2.49 αντιστοιχεί σε μέτρια προς μεγάλη παρακίνηση για επιπρόσθετη προσπάθεια των εργαζομένων από την άσκηση ηγεσίας στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι εργαζόμενοι περισσότερο θεωρούν πως καταφέρνουν να κάνουν πράγματα πέραν των δυνατοτήτων που πίστευαν πως έχουν (μέση τιμή 2.57) και αυξάνεται η επιθυμία τους για επιτυχία από τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας (μέση τιμή 2.41). Βλέπουμε επίσης πως λιγότερο από όλα οι ηγέτες αυξάνουν την προθυμία των υφιστάμενών τους για εντατικοποίηση των προσπαθειών τους (μέση τιμή 2.39).

4.6.3 Αποτελεσματικότητα

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται τα περιγραφικά στατιστικά της αποτελεσματικότητας των ηγετών όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, και των επιμέρους ερωτήσεων.

Πίνακας 14. Περιγραφικά στατιστικά αντιληπτής αποτελεσματικότητας των ηγετών

	ΠΛΗΘΟΣ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
apotelesmatikotita	132	0-4	2.6004	.86815
ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ				
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις εργασιακές μου ανάγκες.	132	0-4	2.45	.999
Με εκπροσωπεί αποτελεσματικά στις ανώτερες βαθμίδες.	132	0-4	2.41	1.098
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες της υγειονομικής φροντίδας.	132	0-4	2.74	.844
Ηγείται μιας αποτελεσματικής ομάδας.	132	0-4	2.80	.986

Όπως παρατηρούμε, στην κλίμακα 0-4, η ένταση της αντιληπτής αποτελεσματικότητας λαμβάνει μέση τιμή 2.60 με τυπική απόκλιση 0.86. Με δεδομένο το γεγονός πως το 0 αντιστοιχεί σε μηδενική αποτελεσματικότητα και το 4 σε πολύ μεγάλη, η μέση τιμή 2.60 αντιστοιχεί σε μέτρια προς μεγάλη αποτελεσματικότητα των ηγετών όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι εργαζόμενοι περισσότερο θεωρούν πως οι ηγέτες τους ηγούνται μιας αποτελεσματικής ομάδας (μέση τιμή 2.80), ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες της υγειονομικής φροντίδας (μέση τιμή 2.74) και στις εργασιακές τους ανάγκες (μέση τιμή 2.45), ενώ λιγότερο τους εκπροσωπούν αποτελεσματικά στις ανώτερες βαθμίδες (μέση τιμή 2.41).

4.6.4 Διαχείριση της κρίσης

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται τα περιγραφικά στατιστικά της διαχείρισης της κρίσης από τους ηγέτες όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, και των επιμέρους ερωτήσεων.

Πίνακας 15. Περιγραφικά στατιστικά διαχείρισης της κρίσης

	ΠΛΗΘΟΣ	ΚΛΙΜΑΚΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
diaxeirisi_krisis	132	0-4	2.6424	.91101
ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ				
Επιδεικνύει μεγάλη αυτοπεποίθηση κατά την διαχείριση της πρόσφατης κρίσης .	132	0-4	2.61	.987
Αντιμετωπίζει με ακεραιότητα την πρόσφατη κρίση που έχει προκύψει.	132	0-4	2.62	.945
Τον/την εμπιστεύομαι στην διαχείριση της πρόσφατης κρίσης .	132	0-4	2.52	1.088

Είμαι ικανοποιημένος από τον τρόπο που διαχειρίζεται την πρόσφατη κρίση .	132	0-4	2.58	1.034
Το τμήμα μου λειτουργεί ικανοποιητικά καθ' όλη την διάρκεια της πανδημίας.	132	0-4	2.88	1.027

Όπως παρατηρούμε, στην κλίμακα 0-4, η διαχείριση της πρόσφατης κρίσης από τους ηγέτες, όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, λαμβάνει μέση τιμή 2.64 με τυπική απόκλιση 0.91. Με δεδομένο το γεγονός πως το 0 αντιστοιχεί σε μηδενική διαχείριση και το 4 σε πολύ μεγάλη, η μέση τιμή 2.64 αντιστοιχεί σε μέτρια προς μεγάλη συνολική διαχείριση της κρίσης από τους ηγέτες, όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι εργαζόμενοι περισσότερο θεωρούν πως το τμήμα τους λειτουργεί ικανοποιητικά καθ' όλη την διάρκεια της πανδημίας (μέση τιμή 2.88), οι ηγέτες αντιμετωπίζουν με ακεραιότητα την πρόσφατη κρίση που έχει προκύψει (μέση τιμή 2.62), επιδεικνύουν μεγάλη αυτοπεποίθηση κατά την διαχείριση της πρόσφατης κρίσης (μέση τιμή 2.61), είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο που οι ηγέτες διαχειρίζονται την πρόσφατη κρίση (μέση τιμή 2.58) και λιγότερο τους εμπιστεύονται για την διαχείριση της κρίσης (μέση τιμή 2.52).

4.7 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ηγετών στις μετασχηματιστικές πρακτικές

Σε αυτήν την ενότητα επιδιώκουμε να διαγνώσουμε εάν οι μετασχηματιστικές πρακτικές που εφαρμόζουν οι ηγέτες διαφοροποιούνται ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους.

4.7.1 Επίδραση του φύλου

Για κάθε διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως επίσης και για την συνολική μετασχηματιστική ηγεσία, διεξάγουμε έλεγχο t-Test για ανεξάρτητα δείγματα, προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν στατιστικές αποδείξεις πως οι μέσοι των δύο φύλων διαφέρουν σημαντικά. Έτσι προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 16. Επίδραση του φύλου του ηγέτη στην μετασχηματιστική ηγεσία

Διάσταση	Φύλο	Μέση τιμή	Levene test Significance	Significance Two-Sided p
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΠΡΟΣΟΧΗ	Άνδρας	2.1328	.420	.123
	Γυναίκα	2.3713		
ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΩΘΗΣΗ	Άνδρας	2.1953	.214	.013
	Γυναίκα	2.6029		
ΕΜΠΝΕΥΣΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	Άνδρας	2.3594	.280	.328
	Γυναίκα	2.5147		
ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ (ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ)	Άνδρας	2.2852	.174	.120
	Γυναίκα	2.5625		
ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ (ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ)	Άνδρας	2.3945	.076	.018
	Γυναίκα	2.7206		
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	Άνδρας	2.2734	.118	.054
	Γυναίκα	2.5544		

Υποθέσεις του ελέγχου:

Υπόθεση H0: Ισότητα μέσων ($\mu_{\text{ανδρών}} = \mu_{\text{γυναικών}}$)

Υπόθεση H1: Ανισότητα μέσων ($\mu_{\text{ανδρών}} \neq \mu_{\text{γυναικών}}$)

Όπως παρατηρούμε, σε όλες τις διαστάσεις η τιμή p-value των Levene Test είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$, συνεπώς υποθέτουμε ομοιογενείς διακυμάνσεις των δύο πληθυσμών.

Απόφαση: Όπου το p-value του ελέγχου t-Test είναι μικρότερο του $\alpha=5\%$ απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση της ισότητας των μέσων. Αυτό, όπως παρατηρούμε, συμβαίνει στην «Πνευματική Παρώθηση» και την «Εξιδανικευμένη Επιρροή (χαρακτηριστικά)». Συνεπώς, για τις δύο αυτές διαστάσεις υπάρχει διαφοροποίηση ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ηγετών. Πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο βαθμό και τις δύο αυτές διαστάσεις έναντι των ανδρών. Αξίζει επιπλέον να αναφέρουμε πως η μετασχηματιστική ηγεσία διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο του ηγέτη σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=10\%$. Πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες εφαρμόζουν περισσότερο μετασχηματιστικής πρακτικές σε σχέση με τους άνδρες, σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=10\%$.

4.7.2 Επίδραση της ηλικίας

Για κάθε διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως επίσης και για την συνολική μετασχηματιστική ηγεσία, διεξάγουμε ανάλυση διασποράς (έλεγχος Ανοva), προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν στατιστικές αποδείξεις πως οι μέσοι των πληθυσμών διαφέρουν σημαντικά. Έτσι προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 17. Επίδραση της ηλικίας του ηγέτη στην μετασχηματιστική ηγεσία

Διάσταση	Ηλικία	Μέση τιμή	Significance between groups
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΠΡΟΣΟΧΗ	20-30	2.0556	.669
	31-40	2.1053	
	41-50	2.2443	
	51 και άνω	2.3417	
ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΩΘΗΣΗ	20-30	2.0278	.423
	31-40	2.3289	
	41-50	2.3409	
	51 και άνω	2.5333	

ΕΜΠΝΕΥΣΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	20-30	2.0278	.441
	31-40	2.3158	
	41-50	2.4659	
	51 και άνω	2.5208	
ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ (ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ)	20-30	2.0278	.493
	31-40	2.2632	
	41-50	2.4489	
	51 και άνω	2.5250	
ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ (ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ)	20-30	2.3333	.662
	31-40	2.4737	
	41-50	2.5398	
	51 και άνω	2.6417	
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	20-30	2.0944	.480
	31-40	2.2974	
	41-50	2.4080	
	51 και άνω	2.5125	

Υποθέσεις του ελέγχου:

Υπόθεση H₀: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$.

Υπόθεση H₁: Ένας τουλάχιστον μέσος των ομάδων διαφέρει.

Απόφαση: Στις περιπτώσεις που το p-value (Significance between Groups) είναι μικρότερο του $\alpha = 5\%$ απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Όπως παρατηρούμε αυτό δεν συμβαίνει σε καμία περίπτωση. Συνεπώς, οι μετασχηματιστικές πρακτικές δεν διαφοροποιούνται ανάλογα με την ηλικία των ηγετών.

4.7.3 Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου

Για κάθε διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως επίσης και για την συνολική μετασχηματιστική ηγεσία, διεξάγουμε ανάλυση διασποράς (έλεγχος Anova), προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν στατιστικές

αποδείξεις πως οι μέσοι των πληθυσμών διαφέρουν σημαντικά. Έτσι προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 18. Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου του ηγέτη στην μετασχηματιστική ηγεσία

Διάσταση	Επίπεδο	Μέση τιμή	Significance between groups
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΠΡΟΣΟΧΗ	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.0125	.126
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.1875	
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2.4479	
ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΩΘΗΣΗ	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.1250	.012
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.2539	
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2.7240	
ΕΜΠΝΕΥΣΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.0875	.083
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.4141	
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2.6198	
ΕΞΙΛΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ (ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ)	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.1750	.260
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.3789	
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2.5990	
ΕΞΙΛΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ (ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ)	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.3250	.056
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.4805	
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2.7708	
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.1450	.055

	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.3430	
	Μεταπτυχιακό/ διδασκατορικό	2.6323	

Υποθέσεις του ελέγχου:

Υπόθεση H₀: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$

Υπόθεση H₁: Ένας τουλάχιστον μέσος των ομάδων διαφέρει.

Απόφαση: Στις περιπτώσεις που το p-value (Significance between Groups) είναι μικρότερο του $\alpha=5\%$ απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Όπως παρατηρούμε αυτό συμβαίνει μόνο στην «Πνευματική Παρώθηση». Οι κάτοχοι με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο εφαρμόζουν εντονότερα πρακτικές «Πνευματικής Παρώθησης» (μέση τιμή 2.72), ακολουθούν οι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ (μέση τιμή 2.25) και τελευταίοι είναι οι απόφοιτοι ΔΕ (μέση τιμή 2.12). Αξίζει να αναφέρουμε, πως σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=10\%$ διαφοροποιούνται και η «Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά» και η συνολική «Μετασχηματιστική ηγεσία». Όπως γίνεται αντιληπτό, και ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζονται οι δύο αυτές διαστάσεις αυξάνεται όσο αυξάνεται το εκπαιδευτικό επίπεδο του ηγέτη, σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=10\%$.

4.7.4 Επίδραση των ετών εμπειρίας

Για κάθε διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως επίσης και για την συνολική μετασχηματιστική ηγεσία, διεξάγουμε ανάλυση διασποράς (έλεγχος Anova), προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν στατιστικές αποδείξεις πως οι μέσοι των πληθυσμών διαφέρουν σημαντικά. Έτσι προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 19. Επίδραση των ετών εμπειρίας του ηγέτη στην μετασχηματιστική ηγεσία

Διάσταση	Έτη εμπειρίας	Μέση τιμή	Significance between groups
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΠΡΟΣΟΧΗ	0-10	2.0227	.301
	11-20	2.2071	
	21 και άνω	2.3467	
ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΩΘΗΣΗ	0-10	2.1932	.429
	11-20	2.3643	
	21 και άνω	2.4867	
ΕΜΠΝΕΥΣΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	0-10	2.0909	.128
	11-20	2.4500	
	21 και άνω	2.5367	
ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ (ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ)	0-10	2.0227	.101
	11-20	2.4143	
	21 και άνω	2.5533	
ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ (ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ)	0-10	2.4318	.487
	11-20	2.4929	
	21 και άνω	2.6333	
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	0-10	2.1523	.204
	11-20	2.3857	
	21 και άνω	2.5113	

Υποθέσεις του ελέγχου:

Υπόθεση H0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$

Υπόθεση H1: Ένας τουλάχιστον μέσος των ομάδων διαφέρει.

Απόφαση: Στις περιπτώσεις που το p-value (Significance between Groups) είναι μικρότερο του $\alpha=5\%$ απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Όπως παρατηρούμε αυτό δεν συμβαίνει σε καμία περίπτωση. Συνεπώς, οι μετασχηματιστικές πρακτικές δεν διαφοροποιούνται ανάλογα με τα έτη εμπειρίας των ηγετών.

4.8 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ηγετών στην έκβαση της ηγεσίας

Σε αυτήν την ενότητα επιδιώκουμε να διαγνώσουμε εάν οι διαστάσεις της έκβασης της ηγεσίας διαφοροποιούνται ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ηγετών.

4.8.1 Επίδραση του φύλου

Για κάθε διάσταση της έκβασης της ηγεσίας διεξάγουμε έλεγχο t-Test για ανεξάρτητα δείγματα, προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν στατιστικές αποδείξεις πως οι μέσοι των δύο φύλων διαφέρουν σημαντικά. Έτσι προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 20. Επίδραση του φύλου του ηγέτη στην έκβαση της ηγεσίας

Διάσταση	Φύλο	Μέση τιμή	Levene test Significance	Significance Two-Sided p
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ	Άνδρας	2.4656	.040	.031
	Γυναίκα	2.8088		
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Άνδρας	2.3125	.121	.042
	Γυναίκα	2.6618		
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	Άνδρας	2.4883	.551	.151
	Γυναίκα	2.7059		
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	Άνδρας	2.3281	.179	.146
	Γυναίκα	2.5784		

Υποθέσεις του ελέγχου:

Υπόθεση H0: Ισότητα μέσων ($\mu_{\text{ανδρών}} = \mu_{\text{γυναικών}}$)

Υπόθεση H1: Ανισότητα μέσων ($\mu_{\text{ανδρών}} \neq \mu_{\text{γυναικών}}$)

Όπως παρατηρούμε, στην «Ίκανοποίηση», «Αποτελεσματικότητα» και «Παρακίνηση» η τιμή p-value των Levene Test είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$, συνεπώς υποθέτουμε ομοιογενείς διακυμάνσεις των δύο πληθυσμών. Αντίθετα, στην «Διαχείριση Κρίσης» η τιμή p-value του Levene Test είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$, συνεπώς υποθέτουμε μη ομοιογενείς διακυμάνσεις των δύο πληθυσμών.

Απόφαση: Όπου το p-value του ελέγχου t-Test είναι μικρότερο του $\alpha=5\%$ απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση της ισότητας των μέσων. Αυτό, όπως παρατηρούμε, συμβαίνει μόνο στην «Διαχείριση της Κρίσης». Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους ερωτώμενους, οι γυναίκες διαχειρίζονται καλύτερα την πρόσφατη κρίση που έχει προκύψει (μέση τιμή 2.80) σε σχέση με τους άνδρες (μέση τιμή 2.46).

4.8.2 Επίδραση της ηλικίας

Για κάθε διάσταση της έκβασης της ηγεσίας διεξάγουμε ανάλυση διασποράς (έλεγχος Ανονα), προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν στατιστικές αποδείξεις πως οι μέσοι των πληθυσμών διαφέρουν σημαντικά. Έτσι προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 21. Επίδραση της ηλικίας του ηγέτη στην μετασχηματιστική ηγεσία

Διάσταση	Ηλικία	Μέση τιμή	Significance between groups
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ	20-30	2.5333	.447
	31-40	2.4842	
	41-50	2.5409	
	51 και άνω	2.7833	
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	20-30	2.2963	.211
	31-40	2.1404	

	41-50	2.4583	
	51 και άνω	2.6583	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	20-30	2.5833	.287
	31-40	2.3026	
	41-50	2.5511	
	51 και άνω	2.7333	
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	20-30	1.8889	.231
	31-40	2.4035	
	41-50	2.4091	
	51 και άνω	2.5944	

Υποθέσεις του ελέγχου:

Υπόθεση H0: $\mu_1=\mu_2=\mu_3=\mu_4$

Υπόθεση H1: Ένας τουλάχιστον μέσος των ομάδων διαφέρει.

Απόφαση: Στις περιπτώσεις που το p-value (Significance between Groups) είναι μικρότερο του $\alpha=5\%$ απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Όπως παρατηρούμε αυτό δεν συμβαίνει σε καμία περίπτωση. Συνεπώς, οι διαστάσεις της έκβασης της ηγεσίας δεν διαφοροποιούνται ανάλογα με την ηλικία των ηγετών.

4.8.3 Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου

Για κάθε διάσταση της έκβασης της ηγεσίας διεξάγουμε ανάλυση διασποράς (έλεγχος Anova), προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν στατιστικές αποδείξεις πως οι μέσοι των πληθυσμών διαφέρουν σημαντικά. Έτσι προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 22. Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου του ηγέτη στην μετασχηματιστική ηγεσία

Διάσταση	Επίπεδο	Μέση τιμή	Significance between groups
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.5900	.212
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.5219	
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2.8250	
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.2750	.110
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.3854	
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2.7257	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.5750	.194
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.4766	
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2.7760	
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.1167	.121
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.4219	
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2.6458	

Υποθέσεις του ελέγχου:

Υπόθεση H0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$.

Υπόθεση H1: Ένας τουλάχιστον μέσος των ομάδων διαφέρει.

Απόφαση: Στις περιπτώσεις που το p-value (Significance between Groups) είναι μικρότερο του $\alpha=5\%$ απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Όπως παρατηρούμε αυτό δεν συμβαίνει σε καμία περίπτωση. Συνεπώς, το

εκπαιδευτικό επίπεδο των ηγετών δεν επηρεάζει τις διαστάσεις της έκβασης της ηγεσίας

4.8.4 Επίδραση των ετών εμπειρίας

Για κάθε διάσταση της έκβασης της ηγεσίας διεξάγουμε ανάλυση διασποράς (έλεγχος Ανονα), προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν στατιστικές αποδείξεις πως οι μέσοι των πληθυσμών διαφέρουν σημαντικά. Έτσι προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 23. Επίδραση των ετών εμπειρίας του ηγέτη στην μετασχηματιστική ηγεσία

Διάσταση	Έτη εμπειρίας	Μέση τιμή	Significance between groups
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ	0-10	2.4455	.299
	11-20	2.5429	
	21 και άνω	2.7467	
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	0-10	2.1288	.064
	11-20	2.3762	
	21 και άνω	2.6533	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	0-10	2.3750	.159
	11-20	2.4786	
	21 και άνω	2.7233	
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	0-10	1.9848	.025
	11-20	2.4000	
	21 και άνω	2.6222	

Υποθέσεις του ελέγχου:

Υπόθεση H0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$.

Υπόθεση H1: Ένας τουλάχιστον μέσος των ομάδων διαφέρει.

Απόφαση: Στις περιπτώσεις που το p-value (Significance between Groups) είναι μικρότερο του $\alpha=5\%$ απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Όπως παρατηρούμε αυτό συμβαίνει μόνο στην περίπτωση της παρακίνησης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, οι ηγέτες με εμπειρία άνω των 21 ετών παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους (μέση τιμή 2.62), ακολουθούν οι ηγέτες με εμπειρίας μεταξύ 11 και 20 ετών (μέση τιμή 2.40) και τελευταίοι είναι οι ηγέτες με εμπειρία μικρότερη των 10 ετών (μέση τιμή 1.98). Μάλιστα, ενώ τα δύο μεγαλύτερα επίπεδα ετών παρακινούν μέτρια προς πολύ τους υφιστάμενους, οι ηγέτες με εμπειρία μικρότερη των 10 ετών παρακινούν σε μικρό βαθμό τους υφιστάμενούς τους.

4.9 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος στις αντιληπτές μετασχηματιστικές πρακτικές

Σε αυτήν την ενότητα επιδιώκουμε να διαγνώσουμε εάν οι αντιληπτές μετασχηματιστικές πρακτικές διαφοροποιούνται ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

4.9.1 Επίδραση του φύλου

Για κάθε διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως επίσης και για την συνολική μετασχηματιστική ηγεσία, διεξάγουμε έλεγχο t-Test για ανεξάρτητα δείγματα, προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν στατιστικές αποδείξεις πως οι μέσοι των δύο φύλων διαφέρουν σημαντικά. Έτσι προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 24. Επίδραση του φύλου του δείγματος στις αντιληπτές διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας

Διάσταση	Φύλο	Μέση τιμή	Levene test Significance	Significance Two-Sided p
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΠΡΟΣΟΧΗ	Άνδρας	2.0733	.638	.036
	Γυναίκα	2.3986		
ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΩΘΗΣΗ	Άνδρας	2.1509	.793	.006
	Γυναίκα	2.6047		
ΕΜΠΝΕΥΣΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	Άνδρας	2.2759	.758	.067
	Γυναίκα	2.5676		
ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ (ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ)	Άνδρας	2.2586	.823	.092
	Γυναίκα	2.5608		
ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ (ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ)	Άνδρας	2.2931	.324	<.001
	Γυναίκα	2.7736		
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	Άνδρας	2.2103	.537	.011
	Γυναίκα	2.5811		

Υποθέσεις του ελέγχου:

Υπόθεση H0: Ισότητα μέσων ($\mu_{\text{ανδρών}} = \mu_{\text{γυναικών}}$)

Υπόθεση H1: Ανισότητα μέσων ($\mu_{\text{ανδρών}} \neq \mu_{\text{γυναικών}}$)

Όπως παρατηρούμε, σε όλες τις διαστάσεις η τιμή p-value των Levene Test είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$, συνεπώς υποθέτουμε ομοιογενείς διακυμάνσεις των δύο πληθυσμών.

Απόφαση: Όπου το p-value του ελέγχου t-Test είναι μικρότερο του $\alpha=5\%$ απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση της ισότητας των μέσων. Αυτό, όπως παρατηρούμε, συμβαίνει στην «Εξατομικευμένη προσοχή», την «Πνευματική Παρώθηση», την «Εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά» και την συνολική «Μετασχηματιστική ηγεσία». Σε όλες τις περιπτώσεις οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές σε σχέση με τους άνδρες. Συνεπώς, εξάγουμε το συμπέρασμα πως οι γυναίκες

εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται εντονότερα την «Εξατομικευμένη προσοχή», την «Πνευματική Παρώθηση», την «Εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά» και την συνολική «Μετασχηματιστική ηγεσία» σε σχέση με τους άνδρες.

4.9.2 Επίδραση της ηλικίας

Για κάθε διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως επίσης και για την συνολική μετασχηματιστική ηγεσία, διεξάγουμε ανάλυση διασποράς (έλεγχος Ανοva), προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν στατιστικές αποδείξεις πως οι μέσοι των πληθυσμών διαφέρουν σημαντικά. Έτσι προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 25. Επίδραση της ηλικίας του δείγματος στις αντιληπτές διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας

Διάσταση	Ηλικία	Μέση τιμή	Significance between groups
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΠΡΟΣΟΧΗ	20-30	2.2000	.600
	31-40	2.3241	
	41-50	2.3587	
	51 και άνω	2.1029	
ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΩΘΗΣΗ	20-30	2.2900	.384
	31-40	2.6667	
	41-50	2.4130	
	51 και άνω	2.2721	
ΕΜΠΝΕΥΣΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	20-30	2.3400	.939
	31-40	2.4444	
	41-50	2.4837	
	51 και άνω	2.4485	
ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ (ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ)	20-30	2.3900	.715
	31-40	2.4815	
	41-50	2.5326	
	51 και άνω	2.2721	

ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ (ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ)	20-30	2.4200	.660
	31-40	2.6852	
	41-50	2.5978	
	51 και άνω	2.5221	
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	20-30	2.3280	.722
	31-40	2.5204	
	41-50	2.4772	
	51 και άνω	2.3235	

Υποθέσεις του ελέγχου:

Υπόθεση H0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$.

Υπόθεση H1: Ένας τουλάχιστον μέσος των ομάδων διαφέρει.

Απόφαση: Στις περιπτώσεις που το p-value (Significance between Groups) είναι μικρότερο του $\alpha=5\%$ απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Όπως παρατηρούμε αυτό δεν συμβαίνει σε καμία περίπτωση. Συνεπώς, η αντίληψη των μετασχηματιστικών πρακτικών δεν διαφοροποιούνται ανάλογα με την ηλικία των ερωτώμενων.

4.9.3 Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου

Για κάθε διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως επίσης και για την συνολική μετασχηματιστική ηγεσία, διεξάγουμε ανάλυση διασποράς (έλεγχος Anova), προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν στατιστικές αποδείξεις πως οι μέσοι των πληθυσμών διαφέρουν σημαντικά. Έτσι προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 26. Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου του δείγματος στις αντιληπτές διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας

Διάσταση	Επίπεδο	Μέση τιμή	Significance between groups
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΠΡΟΣΟΧΗ	Υποχρεωτική εκπαίδευση	1.9900	.261
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.2614	
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.2546	
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2.4677	
ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΩΘΗΣΗ	Υποχρεωτική εκπαίδευση	2.0500	.195
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.3864	
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.4907	
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2.5565	
ΕΜΠΝΕΥΣΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	Υποχρεωτική εκπαίδευση	2.1600	.199
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.4432	
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.4259	
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2.6855	
ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ (ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ)	Υποχρεωτική εκπαίδευση	2.1300	.342
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.3295	
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.5370	
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2.5484	
ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ (ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ)	Υποχρεωτική εκπαίδευση	2.2600	.129
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.4773	
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.6481	
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2.7177	

	διδασκτορικό		
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	Υποχρεωτική εκπαίδευση	2.1180	.184
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.3795	
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.4713	
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2.5952	

Υποθέσεις του ελέγχου:

Υπόθεση H0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$.

Υπόθεση H1: Ένας τουλάχιστον μέσος των ομάδων διαφέρει.

Απόφαση: Στις περιπτώσεις που το p-value (Significance between Groups) είναι μικρότερο του $\alpha = 5\%$ απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Όπως παρατηρούμε αυτό δεν συμβαίνει σε καμία περίπτωση. Συνεπώς, το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων δεν επηρεάζει τον βαθμό στον οποίο αντιλαμβάνονται τις μετασχηματιστικές πρακτικές.

4.9.4 Επίδραση των ετών εμπειρίας

Για κάθε διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως επίσης και για την συνολική μετασχηματιστική ηγεσία, διεξάγουμε ανάλυση διασποράς (έλεγχος Anova), προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν στατιστικές αποδείξεις πως οι μέσοι των πληθυσμών διαφέρουν σημαντικά. Έτσι προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 27. Επίδραση των ετών εμπειρίας του δείγματος στις αντιληπτές διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας

Διάσταση	Έτη εμπειρίας	Μέση τιμή	Significance between groups
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΠΡΟΣΟΧΗ	0-10	2.2444	.649
	11-20	2.3618	
	21 και άνω	2.1837	
ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΩΘΗΣΗ	0-10	2.4667	.736
	11-20	2.4408	
	21 και άνω	2.3214	
ΕΜΠΝΕΥΣΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	0-10	2.4111	.888
	11-20	2.4079	
	21 και άνω	2.4898	
ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ (ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ)	0-10	2.4222	.859
	11-20	2.5000	
	21 και άνω	2.3776	
ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ (ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ)	0-10	2.5611	.931
	11-20	2.5263	
	21 και άνω	2.5918	
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	0-10	2.4211	.956
	11-20	2.4474	
	21 και άνω	2.3929	

Υποθέσεις του ελέγχου:

Υπόθεση H0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$.

Υπόθεση H1: Ένας τουλάχιστον μέσος των ομάδων διαφέρει.

Απόφαση: Στις περιπτώσεις που το p-value (Significance between Groups) είναι μικρότερο του $\alpha=5\%$ απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Όπως παρατηρούμε αυτό δεν συμβαίνει σε καμία περίπτωση. Συνεπώς, τα έτη εμπειρίας των εργαζομένων δεν επηρεάζουν τον βαθμό στον οποίο αντιλαμβάνονται τις μετασχηματιστικές πρακτικές.

4.10 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος στην αντιληπτή έκβαση της ηγεσίας

Σε αυτήν την ενότητα επιδιώκουμε να διαγνώσουμε εάν οι διαστάσεις της αντιληπτής έκβασης της ηγεσίας διαφοροποιούνται ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

4.10.1 Επίδραση του φύλου

Για κάθε διάσταση της έκβασης της ηγεσίας διεξάγουμε έλεγχο t-Test για ανεξάρτητα δείγματα, προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν στατιστικές αποδείξεις πως οι μέσοι των δύο φύλων διαφέρουν σημαντικά. Έτσι προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 28. Επίδραση του φύλου του δείγματος στην αντιληπτή έκβαση της ηγεσίας

Διάσταση	Φύλο	Μέση τιμή	Levene test Significance	Significance Two-Sided p
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ	Άνδρας	2.4138	.261	.010
	Γυναίκα	2.8216		
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Άνδρας	2.3103	.359	.060
	Γυναίκα	2.6351		
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	Άνδρας	2.4310	.279	.047
	Γυναίκα	2.7331		
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	Άνδρας	2.2529	.012	.040
	Γυναίκα	2.6171		

Υποθέσεις του ελέγχου:

Υπόθεση H0: Ισότητα μέσων (μ_{ανδρών} = μ_{γυναικών})

Υπόθεση H1: Ανισότητα μέσων (μ_{ανδρών} ≠ μ_{γυναικών})

Όπως παρατηρούμε, στην «Διαχείριση της κρίσης», «Ίκανοποίηση και «Αποτελεσματικότητα» η τιμή p-value των Levene Test είναι μεγαλύτερη

από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$, συνεπώς υποθέτουμε ομοιογενείς διακυμάνσεις των δύο πληθυσμών. Αντίθετα, στην «Παρακίνηση» η τιμή p-value του Levene Test είναι μικρότερη από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$, συνεπώς υποθέτουμε μη ομοιογενείς διακυμάνσεις των δύο πληθυσμών.

Απόφαση: Όπου το p-value του ελέγχου t-Test είναι μικρότερο του $\alpha=5\%$ απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση της ισότητας των μέσων. Αυτό, όπως παρατηρούμε, συμβαίνει στην «Διαχείριση της Κρίσης», την «Αποτελεσματικότητα» και την «Παρακίνηση». Και στις τρεις περιπτώσεις οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές σε σχέση με τους άνδρες. Συνεπώς, οι γυναίκες εργαζόμενοι αξιολογούν υψηλότερα την παρακίνηση που λαμβάνουν, την αποτελεσματικότητα του ηγέτη και την ορθή διαχείριση της κρίσης σε σχέση με τους άνδρες.

4.10.2 Επίδραση της ηλικίας

Για κάθε διάσταση της έκβασης της ηγεσίας διεξάγουμε ανάλυση διασποράς (έλεγχος Ανονα), προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν στατιστικές αποδείξεις πως οι μέσοι των πληθυσμών διαφέρουν σημαντικά. Έτσι προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 29. Επίδραση της ηλικίας του δείγματος στην αντιληπτή έκβαση της ηγεσίας

Διάσταση	Ηλικία	Μέση τιμή	Significance between groups
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ	20-30	2.5440	.783
	31-40	2.6000	
	41-50	2.7522	
	51 και άνω	2.6000	
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	20-30	2.3600	.895
	31-40	2.5309	

	41-50	2.5435	
	51 και άνω	2.4902	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	20-30	2.5800	.993
	31-40	2.5648	
	41-50	2.6196	
	51 και άνω	2.6176	
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	20-30	2.3200	.860
	31-40	2.5185	
	41-50	2.5145	
	51 και άνω	2.4314	

Υποθέσεις του ελέγχου:

Υπόθεση H0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$.

Υπόθεση H1: Ένας τουλάχιστον μέσος των ομάδων διαφέρει.

Απόφαση: Στις περιπτώσεις που το p-value (Significance between Groups) είναι μικρότερο του $\alpha = 5\%$ απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Όπως παρατηρούμε αυτό δεν συμβαίνει σε καμία περίπτωση. Συνεπώς, οι διαστάσεις της έκβασης της ηγεσίας δεν διαφοροποιούνται ανάλογα με την ηλικία των εργαζομένων.

4.10.3 Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου

Για κάθε διάσταση της έκβασης της ηγεσίας διεξάγουμε ανάλυση διασποράς (έλεγχος Anova), προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν στατιστικές αποδείξεις πως οι μέσοι των πληθυσμών διαφέρουν σημαντικά. Έτσι προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 30. Επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου του δείγματος στην αντιληπτή έκβαση της ηγεσίας

Διάσταση	Επίπεδο	Μέση τιμή	Significance between groups
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ	Υποχρεωτική εκπαίδευση	2.3840	.366
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.7636	
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.6296	
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2.7871	
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Υποχρεωτική εκπαίδευση	2.0000	.051
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.6212	
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.6142	
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2.5860	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	Υποχρεωτική εκπαίδευση	2.3000	.248
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.6477	
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.6296	
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2.7581	
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	Υποχρεωτική εκπαίδευση	2.0667	.115
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2.6364	
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.4506	
	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	2.6559	

Υποθέσεις του ελέγχου:

Υπόθεση H0: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$.

Υπόθεση H1: Ένας τουλάχιστον μέσος των ομάδων διαφέρει.

Απόφαση: Στις περιπτώσεις που το p-value (Significance between Groups) είναι μικρότερο του $\alpha=5\%$ απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Όπως παρατηρούμε αυτό δεν συμβαίνει σε καμία περίπτωση. Συνεπώς, το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων δεν επηρεάζει τον βαθμό στον οποίο αντιλαμβάνονται την έκβαση της ηγεσίας. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε, πως σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=10\%$ διαφοροποιείται η ικανοποίηση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, οι απόφοιτοι ΔΕ έχουν υψηλότερη ικανοποίηση (μέση τιμή 2.62), ακολουθούν οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ (μέση τιμή 2.61), οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου (μέση τιμή 2.58) και τελευταίοι είναι οι απόφοιτοι ΥΕ (μέση τιμή 2.00), σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=10\%$.

4.10.4 Επίδραση των ετών εμπειρίας

Για κάθε διάσταση της έκβασης της ηγεσίας διεξάγουμε ανάλυση διασποράς (έλεγχος Anova), προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν στατιστικές αποδείξεις πως οι μέσοι των πληθυσμών διαφέρουν σημαντικά. Έτσι προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 31. Επίδραση των ετών εμπειρίας του δείγματος στην αντιληπτή έκβαση της ηγεσίας

Διάσταση	Έτη εμπειρίας	Μέση τιμή	Significance between groups
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ	0-10	2.5422	.533
	11-20	2.7684	
	21 και άνω	2.6367	
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	0-10	2.4259	.845
	11-20	2.5482	
	21 και άνω	2.5102	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	0-10	2.5778	.806
	11-20	2.5461	
	21 και άνω	2.6633	

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	0-10	2.4000	.888
	11-20	2.5000	
	21 και άνω	2.4762	

Υποθέσεις του ελέγχου:

Υπόθεση H₀: $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$.

Υπόθεση H₁: Ένας τουλάχιστον μέσος των ομάδων διαφέρει.

Απόφαση: Στις περιπτώσεις που το p-value (Significance between Groups) είναι μικρότερο του $\alpha = 5\%$ απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Όπως παρατηρούμε αυτό δεν συμβαίνει σε καμία περίπτωση. Συνεπώς, τα έτη εμπειρίας των εργαζομένων δεν επηρεάζουν τον αντιληπτό βαθμό των διαστάσεων της έκβασης της ηγεσίας.

4.11 Επίδραση της εργασίας στο είδος της κλινικής στην αντιληπτή έκβαση της ηγεσίας

Σε αυτήν την ενότητα επιδιώκουμε να διαγνώσουμε εάν οι διαστάσεις της αντιληπτής έκβασης της ηγεσίας διαφοροποιούνται ανάλογα με το αν οι ερωτώμενοι εργάζονται σε κλινική COVID-19 ή όχι. Για κάθε διάσταση της έκβασης της ηγεσίας διεξάγουμε έλεγχο t-Test για ανεξάρτητα δείγματα, προκειμένου να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν στατιστικές αποδείξεις πως οι μέσοι των δύο ειδών κλινικής διαφέρουν σημαντικά. Έτσι προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 32. Επίδραση της εργασίας σε είδος κλινικής στην αντιληπτή έκβαση της ηγεσίας

Διάσταση	Κλινική COVID-19	Μέση τιμή	Levene test Significance	Significance Two-Sided p
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ	Ναι	2.7080	.691	.520
	Όχι	2.6024		
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Ναι	2.5333	.608	.711
	Όχι	2.4675		
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	Ναι	2.6500	.302	.610
	Όχι	2.5701		
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	Ναι	2.5333	.948	.490
	Όχι	2.4106		
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΠΡΟΣΟΧΗ	Ναι	2.1900	.775	.508
	Όχι	2.2957		
ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΩΘΗΣΗ	Ναι	2.3900	.945	.886
	Όχι	2.4146		
ΕΜΠΝΕΥΣΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	Ναι	2.4400	.948	.99
	Όχι	2.4390		
ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ (ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ)	Ναι	2.5050	.697	.502
	Όχι	2.3811		
ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ (ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ)	Ναι	2.4900	.348	.416
	Όχι	2.6067		
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	Ναι	2.4030	.776	.872
	Όχι	2.4274		

Υποθέσεις του ελέγχου:

Υπόθεση H0: Ισότητα μέσων ($\mu_{\text{ναι}} = \mu_{\text{όχι}}$)

Υπόθεση H1: Ανισότητα μέσων ($\mu_{\text{ναι}} \neq \mu_{\text{όχι}}$)

Όπως παρατηρούμε, σε όλες τις περιπτώσεις η τιμή p-value των Levene Test είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$, συνεπώς υποθέτουμε ομοιογενείς διακυμάνσεις των δύο πληθυσμών.

Απόφαση: Όπου το p-value του ελέγχου t-Test είναι μικρότερο του $\alpha=5\%$ απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση της ισότητας των μέσων. Αυτό, όπως παρατηρούμε, δεν συμβαίνει σε καμία περίπτωση. Συνεπώς, τόσο οι διαστάσεις των μετασχηματιστικών πρακτικών όσο και οι διαστάσεις της έκβασης της ηγεσίας δεν διαφοροποιούνται ανάλογα με το αν ο εργαζόμενος υπηρετεί σε κλινική COVID-19 ή όχι.

4.12 Συσχετίσεις μεταβλητών

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών που αφορούν στην μετασχηματιστική ηγεσία και την έκβαση της ηγεσίας. Για την αξιολόγηση της συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών, υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r.

Πίνακας 33. Συσχετίσεις μεταβλητών

	ΔΧ	Ι	Α	Π	ΕΠ	ΠΠ	ΕΜΠ	ΕΕΧ	ΕΕΣ	ΜΗ
ΔΚ	1	.876**	.880**	.692**	.707**	.772**	.716**	.768**	.731**	.805**
Ι	.876**	1	.887**	.789**	.761**	.830**	.735**	.864**	.761**	.863**
Α	.880**	.887**	1	.731**	.700**	.783**	.734**	.798**	.767**	.825**
Π	.692**	.789**	.731**	1	.631**	.742**	.786**	.795**	.708**	.800**
ΕΠ	.707**	.761**	.700**	.631**	1	.805**	.685**	.835**	.783**	.895**
ΠΠ	.772**	.830**	.783**	.742**	.805**	1	.772**	.846**	.854**	.933**
ΕΜΠ	.716**	.735**	.734**	.786**	.685**	.772**	1	.809**	.823**	.890**
ΕΕΧ	.768**	.864**	.798**	.795**	.835**	.846**	.809**	1	.826**	.944**
ΕΕΣ	.731**	.761**	.767**	.708**	.783**	.854**	.823**	.826**	1	.929**
ΜΗ	.805**	.863**	.825**	.800**	.895**	.933**	.890**	.944**	.929**	1

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

Όπου: ΔΚ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΗΣ, Ι: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ, Α: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, Π: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ, ΕΠ: ΕΞΑΤΟΜΙΚ. ΠΡΟΣΟΧΗ, ΠΠ: ΠΝΕΥΜ. ΠΑΡΩΘΗΣΗ, ΕΜΠ: ΕΜΠΝ. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ, ΕΕΧ:ΕΕ. ΕΠΙΡΡΟΗ (ΧΑΡΑΚΤ.), ΕΕΣ: ΕΕ. ΕΠΙΡΡΟΗ (ΣΥΜΠΕΡ.), ΜΗ: ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Όπως γίνεται αντιληπτό, όλες οι μεταβλητές παρουσιάζουν σημαντικές γραμμικές σχέσεις. Η κατεύθυνση των σχέσεων είναι θετική, δηλαδή όλες οι μεταβλητές συσχετίζονται θετικά μεταξύ τους. Η ισχύς όλων των συσχετίσεων είναι υψηλή ($.5 < |r| < 1$).

4.13 Παλινδρομικές αναλύσεις των διαστάσεων της έκβασης της ηγεσίας

Σε αυτήν την ενότητα επιδιώκουμε να διαγνώσουμε εάν και πόσο η μετασχηματιστική ηγεσία και οι διαστάσεις της εξηγούν τις διάφορες διαστάσεις της έκβασης της ηγεσίας. Σε όλες τις περιπτώσεις αρχικά διενεργούμε απλή ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εκάστοτε έκβαση (π.χ. ικανοποίηση) και ανεξάρτητη μεταβλητή την μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ σε δεύτερο στάδιο διενεργούμε πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εκάστοτε έκβαση (π.χ. ικανοποίηση) και ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

4.13.1 Ικανοποίηση

Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζονται τα αποτελέσματα της απλής ανάλυσης παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ικανοποίηση των εργαζομένων και ανεξάρτητη μεταβλητή την μετασχηματιστική ηγεσία που ασκούν οι ηγέτες.

Πίνακας 34. Ανάλυση παλινδρόμησης ικανοποίησης - μετασχηματιστικής ηγεσίας

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ		
Συντελεστής προσδιορισμού R ² :	.746	
Significance F:	<.001	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
	Συντελεστής B	Significance
Σταθερός όρος	.038	.778
Μετασχηματιστική ηγεσία	1.015	<.001

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως το 74,6% της συνολικής διακύμανσης της ικανοποίησης των εργαζομένων μπορεί να εξηγηθεί από τις διακυμάνσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επιπλέον, το μοντέλο παλινδρόμησης προβλέπει στατιστικά σημαντικά τη μεταβολή του εξαρτημένης μεταβλητής (p-value της F <0.001). Από την παλινδρόμηση πρόεκυψε η παρακάτω σχέση:

$$\text{Ικανοποίηση} = 0.038 + 1.015 * \text{Μετασχηματιστική Ηγεσία} \quad (1)$$

Παρατηρούμε πως ο συντελεστής της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός. Έτσι, αν οι ηγέτες αυξήσουν την ένταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας κατά μια μονάδα, η ικανοποίηση των εργαζομένων θα αυξηθεί κατά 1.015 μονάδες.

Στο δεύτερο στάδιο εκτελούμε την πολλαπλή παλινδρομική ανάλυση, με εξαρτημένη μεταβλητή την ικανοποίηση των εργαζομένων και ανεξάρτητες μεταβλητές τις επιμέρους διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Έτσι προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

Πίνακας 35. Ανάλυση παλινδρόμησης ικανοποίησης - διαστάσεων μετασχηματιστικής ηγεσίας

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ		
Συντελεστής προσδιορισμού R ² :	.782	
Significance F:	<.001	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
	Συντελεστής B	Significance
Σταθερός όρος	.309	.031
Εξατομικευμένη προσοχή	.032	.725
Πνευματική παρώθηση	.367	<.001
Εμπνευστική παρακίνηση	.038	.666
Εξιδανικευμένη επιρροή (χαρακτηρ.)	.535	<.001
Εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφ.)	-.064	.589

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως το 78,2% της συνολικής διακύμανσης της ικανοποίησης των εργαζομένων μπορεί να εξηγηθεί από τις διακυμάνσεις των επιμέρους διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επιπλέον, το μοντέλο παλινδρόμησης προβλέπει στατιστικά σημαντικά τη μεταβολή του εξαρτημένης μεταβλητής (p-value της F <0.001). Από την παλινδρόμηση πρόεκυψε η παρακάτω σχέση:

$$\text{Ικανοποίηση} = 0.309 + 0.367 * \text{Πνευματ. Παρώθηση} + 0.535 * \text{Εξιδ. Επιρροή(χαρ.)} \quad (2)$$

Παρατηρούμε πως οι συντελεστές των δύο μεταβλητών που είναι στατιστικά σημαντικοί είναι της «Πνευματικής Παρώθησης» και της «Εξιδανικευμένης Επιρροής – χαρακτηριστικά». Και οι δύο συντελεστές είναι θετικοί, με τον συντελεστή της «Εξιδανικευμένης Επιρροής – χαρακτηριστικά» να είναι αριθμητικά μεγαλύτερος από την «Πνευματική Παρώθηση».

4.13.2 Παρακίνηση

Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζονται τα αποτελέσματα της απλής ανάλυσης παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την παρακίνηση των εργαζομένων και ανεξάρτητη μεταβλητή την μετασχηματιστική ηγεσία που ασκούν οι ηγέτες.

Πίνακας 36. Ανάλυση παλινδρόμησης παρακίνησης - μετασχηματιστικής ηγεσίας

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ		
Συντελεστής προσδιορισμού R ² :	.640	
Significance F:	<.001	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
	Συντελεστής B	Significance
Σταθερός όρος	.183	.249
Μετασχηματιστική ηγεσία	.940	<.001

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως το 64% της συνολικής διακύμανσης της παρακίνησης των εργαζομένων μπορεί να εξηγηθεί από τις διακυμάνσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επιπλέον, το μοντέλο παλινδρόμησης προβλέπει στατιστικά σημαντικά τη μεταβολή του εξαρτημένης μεταβλητής (p-value της F <0.001). Από την παλινδρόμηση πρόεκυψε η παρακάτω σχέση:

$$\text{Παρακίνηση} = 0.183 + 0.940 * \text{Μετασχηματιστική Ηγεσία} \quad (3)$$

Παρατηρούμε πως ο συντελεστής της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός. Έτσι, αν οι ηγέτες αυξήσουν την ένταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας κατά μια μονάδα, η παρακίνηση των εργαζομένων θα αυξηθεί κατά 0.94 μονάδες.

Στο δεύτερο στάδιο εκτελούμε την πολλαπλή παλινδρομική ανάλυση, με εξαρτημένη μεταβλητή την παρακίνηση των εργαζομένων και ανεξάρτητες

μεταβλητές τις επιμέρους διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Έτσι προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

Πίνακας 37. Ανάλυση παλινδρόμησης παρακίνησης – διαστάσεων μετασχηματιστικής ηγεσίας

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ		
Συντελεστής προσδιορισμού R ² :	.706	
Significance F:	<.001	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
	Συντελεστής B	Significance
Σταθερός όρος	.389	.020
Εξατομικευμένη προσοχή	-.185	.084
Πνευματική παρώθηση	.239	.036
Εμπνευστική παρακίνηση	.437	<.001
Εξιδανικευμένη επιρροή (χαρακτηρ.)	.477	<.001
Εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφ.)	-.122	.378

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως το 70,6% της συνολικής διακύμανσης της παρακίνησης των εργαζομένων μπορεί να εξηγηθεί από τις διακυμάνσεις των επιμέρους διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επιπλέον, το μοντέλο παλινδρόμησης προβλέπει στατιστικά σημαντικά τη μεταβολή του εξαρτημένης μεταβλητής (p-value της F <0.001). Από την παλινδρόμηση πρόεκυψε η παρακάτω σχέση:

$$\text{Παρακ.} = 0.389 + 0.239 * \text{Πνευματ. Παρώθηση} + 0.437 * \text{Εμπν.}$$

$$\text{Παρακ.} + 0.477 * \text{Εξιδ. Επιρροή(χαρ.)} \quad (4)$$

Παρατηρούμε πως οι συντελεστές των τριών μεταβλητών που είναι στατιστικά σημαντικοί είναι της «Πνευματικής Παρώθησης», της «Εμπνευστικής Παρακίνησης» και της «Εξιδανικευμένης Επιρροής – χαρακτηριστικά». Και οι τρεις συντελεστές είναι θετικοί, με τον συντελεστή της «Εξιδανικευμένης Επιρροής – χαρακτηριστικά» να είναι αριθμητικά

μεγαλύτερος από την «Πνευματική Παρώθηση» και την «Εμπνευστική Παρακίνηση».

4.13.3 Αποτελεσματικότητα

Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζονται τα αποτελέσματα της απλής ανάλυσης παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη και ανεξάρτητη μεταβλητή την μετασχηματιστική ηγεσία που ασκούν οι ηγέτες.

Πίνακας 38. Ανάλυση παλινδρόμησης αποτελεσματικότητας - μετασχηματιστικής ηγεσίας

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ		
Συντελεστής προσδιορισμού R ² :	.681	
Significance F:	<.001	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
	Συντελεστής B	Significance
Σταθερός όρος	.536	<.001
Μετασχηματιστική ηγεσία	.854	<.001

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως το 68,1% της συνολικής διακύμανσης της αντιληπτής αποτελεσματικότητας του ηγέτη μπορεί να εξηγηθεί από τις διακυμάνσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επιπλέον, το μοντέλο παλινδρόμησης προβλέπει στατιστικά σημαντικά τη μεταβολή του εξαρτημένης μεταβλητής (p-value της F <0.001). Από την παλινδρόμηση πρόεκυψε η παρακάτω σχέση:

$$\text{Αποτελεσματικότητα} = 0.536 + 0.854 * \text{Μετασχηματιστική Ηγεσία} \quad (5)$$

Παρατηρούμε πως ο συντελεστής της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός. Έτσι, αν οι ηγέτες αυξήσουν την

ένταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας κατά μια μονάδα, η αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη θα αυξηθεί κατά 0.584 μονάδες.

Στο δεύτερο στάδιο εκτελούμε την πολλαπλή παλινδρομική ανάλυση, με εξαρτημένη μεταβλητή την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη και ανεξάρτητες μεταβλητές τις επιμέρους διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Έτσι προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

Πίνακας 39. Ανάλυση παλινδρόμησης αποτελεσματικότητας – διαστάσεων μετασχηματιστικής ηγεσίας

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ		
Συντελεστής προσδιορισμού R ² :	.692	
Significance F:	<.001	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
	Συντελεστής B	Significance
Σταθερός όρος	.596	<.001
Εξατομικευμένη προσοχή	-.027	.779
Πνευματική παρώθηση	.241	.019
Εμπνευστική παρακίνηση	.111	.228
Εξιδανικευμένη επιρροή (χαρακτηρ.)	.313	.002
Εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφ.)	.177	.156

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως το 69,2% της συνολικής διακύμανσης της αντιληπτής αποτελεσματικότητας του ηγέτη μπορεί να εξηγηθεί από τις διακυμάνσεις των επιμέρους διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επιπλέον, το μοντέλο παλινδρόμησης προβλέπει στατιστικά σημαντικά τη μεταβολή του εξαρτημένης μεταβλητής (p-value της F <0.001). Από την παλινδρόμηση πρόεκυψε η παρακάτω σχέση:

$$\text{Αποτελεσμ.} = 0.596 + 0.241 * \text{Πνευματ. Παρώθηση} + 0.313 * \text{Εξιδ. Επιρροή(χαρ.)} + 0.177 * \text{Εξιδ. Επιρροή(συμπεριφ.)}$$

Παρατηρούμε πως οι συντελεστές των δύο μεταβλητών που είναι στατιστικά σημαντικοί είναι της «Πνευματικής Παρώθησης» και της «Εξιδανικευμένης Επιρροής – χαρακτηριστικά». Και οι δύο συντελεστές είναι θετικοί, με τον συντελεστή της «Εξιδανικευμένης Επιρροής – χαρακτηριστικά» να είναι αριθμητικά μεγαλύτερος από τον συντελεστή της «Πνευματικής Παρώθησης».

4.13.4 Διαχείριση της κρίσης

Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζονται τα αποτελέσματα της απλής ανάλυσης παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την διαχείριση της κρίσης από τον ηγέτη και ανεξάρτητη μεταβλητή την μετασχηματιστική ηγεσία που ασκούν οι ηγέτες.

Πίνακας 40. Ανάλυση παλινδρόμησης διαχείρισης κρίσης - μετασχηματιστικής ηγεσίας

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ		
Συντελεστής προσδιορισμού R ² :	.649	
Significance F:	<.001	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
	Συντελεστής B	Significance
Σταθερός όρος	.528	<.001
Μετασχηματιστική ηγεσία	.875	<.001

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως το 64,9% της συνολικής διακύμανσης της διαχείρισης της κρίσης από τον ηγέτη μπορεί να εξηγηθεί από τις διακυμάνσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επιπλέον, το μοντέλο παλινδρόμησης προβλέπει στατιστικά σημαντικά τη μεταβολή του εξαρτημένης μεταβλητής (p-value της F <0.001). Από την παλινδρόμηση πρόεκυψε η παρακάτω σχέση:

$$\text{Διαχείριση κρίσης} = 0.528 + 0.875 * \text{Μετασχηματιστική Ηγεσία} \quad (7)$$

Παρατηρούμε πως ο συντελεστής της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός. Έτσι, αν οι ηγέτες αυξήσουν την ένταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας κατά μια μονάδα, η διαχείριση της κρίσης από τον ηγέτη θα αυξηθεί κατά 0.8754 μονάδες.

Στο δεύτερο στάδιο εκτελούμε την πολλαπλή παλινδρομική ανάλυση, με εξαρτημένη μεταβλητή την διαχείριση της κρίσης από τον ηγέτη και ανεξάρτητες μεταβλητές τις επιμέρους διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Έτσι προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

Πίνακας 41. Ανάλυση παλινδρόμησης διαχείρισης κρίσης - διαστάσεων μετασχηματιστικής ηγεσίας

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ		
Συντελεστής προσδιορισμού R ² :	.655	
Significance F:	<.001	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
	Συντελεστής B	Significance
Σταθερός όρος	.621	<.001
Εξατομικευμένη προσοχή	.100	.348
Πνευματική παρώθηση	.312	.006
Εμπνευστική παρακίνηση	.174	.091
Εξιδανικευμένη επιρροή (χαρακτηρ.)	.217	.054
Εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφ.)	.036	.792

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως το 65,5% της συνολικής διακύμανσης της διαχείριση της κρίσης από τον ηγέτη μπορεί να εξηγηθεί από τις διακυμάνσεις των επιμέρους διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επιπλέον, το μοντέλο παλινδρόμησης προβλέπει στατιστικά σημαντικά τη μεταβολή του εξαρτημένης μεταβλητής (p-value της F <0.001). Από την παλινδρόμηση πρόεκυψε η παρακάτω σχέση:

Διαχείρ. κρίσης = 0.621+0.312*Πνευματ. Παρώθηση (8)

Παρατηρούμε πως μόνο ο συντελεστής της «Πνευματικής Παρώθησης» είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$, ο οποίος μάλιστα είναι θετικός. Επιπλέον, ο συντελεστής της «Εξιδανικευμένης Επιρροής – χαρακτηριστικά» είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=10\%$.

Κεφάλαιο 5^ο: Συζήτηση αποτελεσμάτων - συμπεράσματα

5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων και τα συμπεράσματα της έρευνάς μας. Απώτερος σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων που εργάζονται στις δημόσιες δομές υγείας του νομού Αρκαδίας σχετικά με το αν εφαρμόζονται πρακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας στην δομή που υπηρετούν από τον διευθυντή τους και τον βαθμό στον οποίο λαμβάνουν ικανοποίηση και παρακίνηση από την ηγεσία που εφαρμόζεται. Ταυτόχρονα, διερευνήθηκαν οι απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες ηγούνται και κατά πόσο διαχειρίζονται αποτελεσματικά την τρέχουσα κρίση που έχει προκύψει από την πανδημία του COVID-19. Η συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας γίνεται με βάση τις βιβλιογραφικές αναφορές, προκειμένου να διαπιστωθούν αποκλίσεις ή συγκλίσεις.

Η σπουδαιότητα της έρευνάς μας πηγάζει από το γεγονός πως η πανδημία είναι ακόμα παρούσα και από ότι φαίνεται θα μας απασχολεί για πολύ καιρό ακόμα. Συνεπώς, τα αποτελέσματα μπορεί να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμα στις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες, ώστε να καταφέρουν έστω και τώρα να καλυτερεύσουν τις στρατηγικές τους προκειμένου οι υγειονομικοί υπάλληλοι, που αποτελούν την αιχμή του δόρατος στον αγώνα κατά της πανδημίας, να μπορέσουν να προσφέρουν τα μέγιστα των δυνατοτήτων τους. Παράλληλα, τα ευρήματά μας μπορεί να αποτελέσουν την βάση για την κατάρτιση των ηγετών που υπηρετούν στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας.

5.2 Ένταξη της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Το πρώτο ερώτημα που απασχόλησε την έρευνά μας σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο εφαρμόζονται μετασχηματιστικές πρακτικές στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας. Σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζομένων, οι μετασχηματιστικές πρακτικές εφαρμόζονται σε μέτριο προς μεγάλο βαθμό. Ειδικότερα, οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας που εφαρμόζονται εντονότερα είναι η «εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά», η «εμπνευστική παρακίνηση» και η «εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά». Αντίστοιχα, λιγότερο παρατηρούμε την εφαρμογή τεχνικών «πνευματικής παρώθησης» και «εξατομικευμένης προσοχής».

Αναφορικά με την διάσταση της «εξιδανικευμένης επιρροής – συμπεριφορά», παρατηρούμε πως οι ηγέτες περισσότερο επιδεικνύουν ιδιαίτερη σημασία στην ισχυρή αίσθηση του σκοπού και δίνουν έμφαση στην συλλογική αίσθηση της αποστολής της ομάδας. Λιγότερο δε αναφέρονται στις δικές τους σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις και λαμβάνουν υπόψη τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών τους.

Αναφορικά με την διάσταση της «εμπνευστικής παρακίνησης», βλέπουμε πως οι ηγέτες περισσότερο εκφράζουν την πεποίθηση πως οι στόχοι θα επιτευχθούν και μιλάνε με ενθουσιασμό για τους στόχους της ομάδας. Λιγότερο δε, μιλούν με αισιοδοξία για το μέλλον και διατυπώνουν ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.

Αναφορικά με την διάσταση της «εξιδανικευμένης επιρροής – χαρακτηριστικά», γίνεται αντιληπτό πως οι ηγέτες περισσότερο λειτουργούν με τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό των εργαζομένων και επιδεικνύουν το αίσθημα δύναμης και εμπιστοσύνης προς αυτούς. Λιγότερο

όπως βλέπουμε κάνουν τους υφιστάμενούς τους να νιώθουν υπερήφανοι για την συνεργασία τους και βάζουν το καλό της ομάδας πάνω από το προσωπικό τους συμφέρον.

Αναφορικά με την διάσταση της «πνευματικής παρόθησης», οι ηγέτες περισσότερο αναζητούν διαφορετικές οπτικές στην επίλυση προβλημάτων και εν συνεχεία παροτρύνουν τους υφιστάμενούς τους να βλέπουν τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Λιγότερο από όλα επανεξετάζουν κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και διερευνούν αν είναι σωστά και προτείνουν νέους τρόπους για την ολοκλήρωση των εργασιών.

Αναφορικά με την διάσταση της «εξατομικευμένης προσοχής», βλέπουμε πως οι ηγέτες περισσότερο βοηθούν τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους ενώ έπειτα τους φέρονται περισσότερο ως άτομα παρά ως μέλη της ομάδας. Στην συνέχεια αφιερώνουν χρόνο για την εκπαίδευση και την καθοδήγησή τους και λιγότερο τους αντιμετωπίζουν ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη.

Η ερευνητική υπόθεση που είχαμε θέσει ήταν:

H1: Το μετασηματιστικό στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται σε μέτριο βαθμό στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας.

Συνεπώς, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η πρώτη ερευνητική υπόθεση γίνεται αποδεκτή. Τα ευρήματά μας συμφωνούν με την Κρέπια (2018), η οποία ομοίως επισήμανε πως το μετασηματιστικό στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται σε μέτριο βαθμό στις δομές υγείας.

Στην παγκόσμια βιβλιογραφία παρατηρούμε πως η μετασχηματιστική ηγεσία εκθειάζεται για την αποτελεσματικότητά της έναντι των υπολοίπων στυλ ηγεσίας και για τα εργασιακά αποτελέσματα (Lowe et al., 1996). Στο ιδιαίτερο εργασιακό περιβάλλον των νοσηλευτικών μονάδων, η αποτελεσματική ηγεσία στις νοσηλευτικές μονάδες σχετίζεται με την ικανοποίηση και την διατήρηση του προσωπικού και την ικανοποίηση των ασθενών, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης είναι ζωτικής σημασίας για τις παραπάνω διαστάσεις (Robbins & Davidhizar, 2007). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης μπορεί να ενδυναμώσει το νοσηλευτικό προσωπικό μέσω της ενθάρρυνσης και της υποστήριξης, το οποίο με την σειρά του θα δημιουργήσει ένα υγιές περιβάλλον για το σύνολο του οργανισμού (Robbins & Davidhizar, 2007). Συνεπώς, με βάση τα παραπάνω, μπορούμε να εισηγηθούμε την κατάρτιση και την σωστή προετοιμασία των ηγετών των δημόσιων δομών υγείας του Νομού Αρκαδίας ώστε να υιοθετούν και να εφαρμόζουν σε μέγιστο βαθμό τις μετασχηματιστικές πρακτικές. Οι παραπάνω ενέργειες μπορούν να απευθυνθούν όχι μόνο στους εν ενεργεία ηγέτες αλλά και στους υποψήφιους για προαγωγή σε διευθυντικές θέσεις. Μέσα από διάφορες επιμορφώσεις δύνανται να ενισχυθούν οι παράμετροι που υπολείπονται σε επιδόσεις, οι οποίες σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας είναι:

1. Η διατύπωση συναρπαστικού οράματος για το μέλλον.
2. Η αντιμετώπιση των εργαζομένων ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη.
3. Η αφιέρωση χρόνου για την εκπαίδευση και την καθοδήγηση των εργαζομένων.
4. Η τοποθέτηση του καλού της ομάδας πάνω από το προσωπικό τους συμφέρον.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε πως επιχειρήσαμε να διαγνώσουμε εάν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος επηρεάζουν την

αντίληψή τους σχετικά με τις μετασχηματιστικές πρακτικές. Τα ευρήματα από την παραπάνω ανάλυση ανέδειξαν διαφορές μόνο ως προς το φύλο. Συγκεκριμένα, είδαμε πως η «Εξατομικευμένη προσοχή», η «Πνευματική Παρώθηση», η «Εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά» και η συνολική «Μετασχηματιστική ηγεσία» γίνονται εντονότερα αντιληπτές από τις γυναίκες που εργάζονται στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας σε σχέση με τους άνδρες. Το συγκεκριμένο ζήτημα δεν έχει ερευνηθεί εκτενώς στην βιβλιογραφία, συνεπώς μπορούμε να πούμε πως η έρευνά μας προσφέρει ένα μικρό λιθαράκι στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, ανοίγοντας νέα πεδία προς διερεύνηση, κυρίως για τις κοινωνικές επιστήμες.

5.3 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ηγετών στις μετασχηματιστικές πρακτικές

Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων, εντοπίζουμε ορισμένες διαφορές σχετικά με την εφαρμογή των μετασχηματιστικών πρακτικών ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ηγετών. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες εφαρμόζουν περισσότερο τις διαστάσεις «Πνευματική Παρώθηση» και «Εξιδανικευμένη Επιρροή (χαρακτηριστικά)» σε σχέση με τους άνδρες, ενώ σε επίπεδο σημαντικότητας 10% παρατηρούμε και εντονότερη συνολική μετασχηματιστική ηγεσία των γυναικών έναντι των ανδρών. Παράλληλα, εντοπίσαμε διαφορές ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο των ηγετών. Συγκεκριμένα, όσο αυξάνεται το εκπαιδευτικό επίπεδο του ηγέτη τόσο εντονότερα εφαρμόζονται πρακτικές της «Πνευματικής Παρώθησης» και συνολική μετασχηματιστική ηγεσία σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=10\%$. Αντίθετα, οι μετασχηματιστικές πρακτικές δεν διαφοροποιούνται ανάλογα με την ηλικία και τα έτη εμπειρίας των ηγετών.

Η ερευνητική υπόθεση που είχαμε θέσει ήταν:

H2. Υπάρχει διαφορά ως την ηλικία, το φύλο και το εκπαιδευτικό επίπεδο των ηγετών σχετικά με τις πρακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας που εφαρμόζονται στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας.

Συνεπώς, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η δεύτερη ερευνητική υπόθεση γίνεται εν μέρει αποδεκτή, αφού μόνο το φύλο και το εκπαιδευτικό επίπεδο των ηγετών επηρεάζουν τις πρακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας. Τα ευρήματά μας είναι σύμφωνα με Eagly and Johnson (1990), οι οποίοι υποστηρίζουν πως οι γυναίκες εφαρμόζουν περισσότερο το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έναντι των ανδρών και τους Barbuto et al. (2007) οι οποίοι αναφέρονται στο φύλο και το εκπαιδευτικό επίπεδο των ηγετών ως καθοριστικούς παράγοντες για το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν. Αντίστοιχα, αποκλίνουμε από τον Cagle (1988), ο οποίος επισημαίνει την ηλικία των ηγετών ως παράγοντα επιρροής του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Τα ευρήματά μας δύνανται να αποτελέσουν την βάση για ενίσχυση των μετασχηματιστικών πρακτικών στοχευμένα τόσο στους άνδρες όσο και στους απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, είτε με επιμορφώσεις είτε με βιωματικά σεμινάρια.

5.4 Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στην ικανοποίησή τους

Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων, δεν προκύπτει διαφοροποίηση της ικανοποίησης των εργαζομένων ανάλογα με τα δημογραφικά τους στοιχεία, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Όμως, σε επίπεδο σημαντικότητας 10%, βλέπουμε πως το φύλο και το εκπαιδευτικό επίπεδο επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, σε επίπεδο

σημαντικότητας 10%, οι γυναίκες λαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την άσκηση της ηγεσίας έναντι των ανδρών. Επιπλέον, οι απόφοιτοι ΔΕ και οι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τους κατόχους μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου και τους απόφοιτους ΥΕ.

Η ερευνητική υπόθεση που είχαμε θέσει ήταν:

H3. Υπάρχει διαφορά ως την ηλικία, το φύλο αλλά όχι ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των υγειονομικών υπαλλήλων σε σχέση με τον βαθμό ικανοποίησης που λαμβάνουν από την άσκηση της ηγεσίας στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας.

Τα ευρήματά μας καταδεικνύουν απόρριψη της υπόθεσης σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, αποκλίνοντας από τους DeVaney & Chen (2003), Malik (2011), Paul & Phua (2011) και Tadesse & Muriithi (2017) και επιβεβαιώνουν εν μέρει τον McDuff (2001). Πολλές από τις παραπάνω μελέτες επισημαίνουν πως ενδεχομένως οι γυναίκες απολαμβάνουν περισσότερο την εργασία τους σε σχέση με τους άνδρες και το αποδίδουν στο γεγονός πως κάνουν κάτι το οποίο οι γυναίκες του παρελθόντος δεν μπορούσαν (Al-Sawai, 2013). Κάποια τέτοια θεώρηση δεν προκύπτει από τα ευρήματά μας στο δείγμα που εξετάζουμε. Επιπλέον, στις περισσότερες έρευνες υποστηρίζεται η άποψη πως η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική συσχέτιση με την αύξηση των ετών του εργαζόμενου, δηλαδή όσο μεγαλύτερος είναι τόσο μεγαλύτερη η ικανοποίηση που λαμβάνει από την εργασία του (Spector, 2000). Η Mullins (2016) αποδίδει το φαινόμενο αυτό στο γεγονός πως οι μεγαλύτεροι σε ηλικία είναι και πιο έμπειροι άρα διαχειρίζονται αποδοτικότερα τα καθήκοντά τους και στο γεγονός πως έχουν ρεαλιστικότερες προσδοκίες σε σχέση με τους νεότερους εργαζόμενους. Ομοίως, τα ευρήματά μας δεν επιβεβαιώνουν τις παραπάνω

θεωρήσεις. Τέλος, τα ευρήματά μας συγκλίνουν με τους Tadesse & Muriithi (2017), οι οποίοι δεν βρίσκουν επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

5.5 Μετασχηματιστική ηγεσία και ικανοποίηση εργαζομένων

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, οι εργαζόμενοι στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας δήλωσαν μέτρια προς μεγάλη ικανοποίηση από την άσκηση της ηγεσίας. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, οι εργαζόμενοι περισσότερο θεωρούν πως οι ηγέτες τους βοηθούν όταν τους χρειάζονται, συνεργάζονται με ικανοποιητικό τρόπο και είναι παρόντες όταν τους χρειάζονται. Λιγότερο δε, θεωρούν πως οι ηγέτες τους κατανοούν τα προβλήματά τους, συμπεριφέρονται σε όλους με δίκαιο τρόπο και χρησιμοποιούν ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ανεξάρτητη από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ηγετών. Επιπρόσθετα, δεν επηρεάζεται από το αν οι εργαζόμενοι υπηρετούν σε μονάδες που σχετίζονται με τον Covid-19 (π.χ. διαχείριση περιστατικών, τμήματα εμβολιασμού, τμήμα διενέργειας ελέγχων κ.λπ.)

Ταυτόχρονα, εντοπίσαμε υψηλές θετικές συσχετίσεις μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και των διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Από τις παλινδρομικές αναλύσεις προέκυψε υψηλή επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Όπως είδαμε, η μετασχηματιστική ηγεσία ερμηνεύει κατά 74,6% την επαγγελματική ικανοποίηση του δείγματος, με τις διαστάσεις της «Πνευματικής Παρώθησης» και της «Εξιδανικευμένης Επιρροής – χαρακτηριστικά» να είναι οι διαστάσεις που την επηρεάζουν σημαντικά.

Η ερευνητική υπόθεση που είχαμε θέσει ήταν:

H4. Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση των εργαζομένων στις δημόσιες δομές υγείας στον Νομό Αρκαδίας.

Από τα ευρήματά μας συμπεραίνουμε πως η παραπάνω ερευνητική υπόθεση γίνεται αποδεκτή, συγκλίνοντας με τις μελέτες των (Gill et al., 2010) (Nielsen et al., 2009) (Omar, 2011) (Puni et al., 2018) (Abelha et al., 2018) (Khan et al., 2020) (Braun et al., 2013). Παράλληλα, επιβεβαιώνεται η θεώρηση του Bass (1990), ο οποίος διατύπωσε την άποψη πως τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας τα οποία μπορούν να αποτελέσουν την θεωρητική βάση για την εξήγηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Επιπλέον, τα αποτελέσματά μας συγκλίνουν με τους οι Khan et al., (2020) οι οποίοι τονίζουν πως τόσο η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ισχυρή τόσο για τις επιμέρους διαστάσεις όσο και για την μετασχηματιστική ηγεσία στο σύνολό της.

Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι και ένας παραγωγικός εργαζόμενος (Robbins & Judge, 2022). Επιπλέον, υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με καλύτερη ψυχική και σωματική υγεία (Luthans, 2002). Όπως έχει αποδειχθεί, οι εργαζόμενοι που εγκαταλείπουν την εργασία τους είτε για άλλο αντικείμενο είτε για άλλον οργανισμό, είναι συνήθως πολύ δυσαρεστημένα από την εργασία τους (Spector, 1997). Ταυτόχρονα, όταν η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι μεγάλη, τα επίπεδα απουσιών τείνουν να είναι χαμηλά (Luthans, 2002). Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα του κλάδου (Vujicic & Pascal, 2006). Οι υγειονομικοί που επιλέγουν να εγκαταλείψουν το επάγγελμά τους δημιουργούν οικονομικές φθορές στο σύστημα, αφού πρέπει να εκπαιδευτούν νέοι υπάλληλοι. Επιπλέον, αφήνουν πίσω τους

δυσαναπλήρωτες κενές θέσεις (World Health Organization, 2006). Τα πορίσματα της έρευνάς μας μπορούν να αποτελέσουν ισχυρή βάση για εισηγήσεις αναφορικά με την ενίσχυση των μετασχηματιστικών πρακτικών προκειμένου να ενισχυθεί η εργασιακή ικανοποίηση των υγειονομικών υπαλλήλων και να αποφευχθούν φαινόμενα διαρροής κρίσιμων υπαλλήλων, κυρίως στην δύσκολη αυτή περίοδο που διανύουμε λόγω της πανδημίας. Πέρα από την διοργάνωση σεμιναρίων με αποδέκτες τους ηγέτες, θα μπορούσαν να διοργανώνονται συγκεντρώσεις ανά τμήματα με σκοπό την έκφραση παραπόνων προς τους ηγέτες, με διττό σκοπό: αφενός μεν για να αποτυπωθούν τα κακώς κείμενα και αφετέρου για να ενισχυθεί το αίσθημα υποστήριξης προς τους εργαζόμενους.

5.6 Μετασχηματιστική ηγεσία και παρακίνηση των εργαζομένων

Σύμφωνα με τα ευρήματα, οι εργαζόμενοι δήλωσαν μέτρια προς πολύ παρακινήμενοι για επιπρόσθετη προσπάθεια των εργαζομένων από την άσκηση ηγεσίας στις δημόσιες δομές υγείας του Νομού Αρκαδίας. Οι εργαζόμενοι περισσότερο θεωρούν πως καταφέρνουν να κάνουν πράγματα πέραν των δυνατοτήτων που πίστευαν πως έχουν και αυξάνεται η επιθυμία τους για επιτυχία από τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας. Βλέπουμε επίσης πως λιγότερο από όλα οι ηγέτες αυξάνουν την προθυμία των υφιστάμενων τους για εντατικοποίηση των προσπαθειών τους.

Από τις αναλύσεις, πρόεκυψε επίδραση των ετών εμπειρίας των ηγετών στην παρακίνηση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, όσο περισσότερα τα έτη εμπειρίας των ηγετών, τόσο μεγαλύτερη η παρακίνηση που βιώνουν οι εργαζόμενοι για επιπρόσθετη προσπάθεια. Επιπρόσθετα, η παρακίνηση δεν επηρεάζεται από το αν οι εργαζόμενοι υπηρετούν σε μονάδες που

σχετίζονται με τον Covid-19 (π.χ. διαχείριση περιστατικών, τμήματα εμβολιασμού, τμήμα διενέργειας ελέγχων κ.λπ.). Ταυτόχρονα, παρατηρήσαμε διαφορές ως προς την αντιληπτή παρακίνηση ανάλογα με το φύλο, με τις γυναίκες να αισθάνονται περισσότερο παρακινημένες σε σχέση με τους άνδρες.

Ακόμα, εντοπίσαμε υψηλές θετικές συσχετίσεις μεταξύ της παρακίνησης των εργαζομένων και των διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Από τις παλινδρομικές αναλύσεις προέκυψε υψηλή επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων. Όπως είδαμε, η μετασχηματιστική ηγεσία ερμηνεύει κατά 64% την παρακίνηση του δείγματος, με τις διαστάσεις της «Πνευματικής Παρώθησης», της «Εμπνευστικής Παρακίνησης» και της «Εξιδανικευμένης Επιρροής – χαρακτηριστικά» να είναι οι διαστάσεις που την επηρεάζουν σημαντικά.

Η ερευνητική υπόθεση που είχαμε θέσει ήταν:

H5. Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την παρακίνηση των εργαζομένων στις δημόσιες δομές υγείας στον Νομό Αρκαδίας.

Συνεπώς, με βάση τα αποτελέσματα, η παραπάνω ερευνητική υπόθεση γίνεται αποδεκτή. Μια από τις βασικότερες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η εμπνευστική παρακίνηση (Bass, 1998). Η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει υποστηριχθεί εκτενώς μέσα από την εμπειρική βιβλιογραφία (Antonakis et al., 2003) (Bastari et al., 2020) (Humphreys, 2002) (Rafferty & Griffin, 2004). Βλέπουμε λοιπόν πως η έρευνά μας συγκλίνει με τις παραπάνω έρευνες.

Η παρακίνηση των εργαζομένων έχει παρόμοια αποτελέσματα με την ικανοποίηση της, όπως για παράδειγμα χαμηλότερα επίπεδα απουσιών και παραιτήσεων και βελτιωμένες σχέσεις μεταξύ ηγεσίας και ακολούθων, εργασιακή απόδοση και ποιότητα εργασίας (GCSE, 2021). Ο ηγέτης δύναται να καθορίσει σε πολύ μεγάλο βαθμό τα εσωτερικά κίνητρα (π.χ. ψυχολογικές ανταμοιβές) και να τα ενισχύσει κατά το δοκούν (Mullins, 2016). Σύμφωνα με τους Antonakis et al. (2003), οι ηγέτες εφαρμόζοντας την μετασχηματιστική ηγεσία, όχι μόνο προβάλλουν ένα εξιδανικευμένο όραμα αλλά περνούν το μήνυμα πως αυτό το όραμα είναι εφικτό και προτιμούν το ατενίζουν το μέλλον με αισιοδοξία. Οι Bastari et al., (2020) υποστηρίζουν μέσω της εμπειρικής τους έρευνας πως η μετασχηματιστική ηγεσία έχει και άμεσα αποτελέσματα στην εργασιακή ικανοποίηση αλλά και με έμμεσο τρόπο, ενισχύοντας την παρακίνηση. Ουσιαστικά, η παρακίνηση είναι το ενδιάμεσο σκαλοπάτι που συνδέει την μετασχηματιστική ηγεσία με την εργασιακή ικανοποίηση. Ομοίως με την ενίσχυση της ικανοποίησης, τα πορίσματα μπορούν να αποτελέσουν ισχυρή βάση για εισηγήσεις αναφορικά με την ενίσχυση των μετασχηματιστικών πρακτικών που θα στοχεύουν στην ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων. Σημαντικό βήμα θεωρούμε την διοργάνωση βιωματικών σεμιναρίων, μέσα από τα οποία οι ηγέτες θα εξασκούνται στην ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων.

5.7 Μετασχηματιστική ηγεσία και διαχείριση της πρόσφατης κρίσης

Σύμφωνα με τα ευρήματα, οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως οι ηγέτες διαχειρίζονται με μέτρια προς μεγάλη αποτελεσματικότητα την πρόσφατη κρίση που έχει προκύψει λόγω της πανδημίας Covid-19. Οι εργαζόμενοι περισσότερο θεωρούν πως το τμήμα τους λειτουργεί ικανοποιητικά καθ'

όλη την διάρκεια της πανδημίας, οι ηγέτες αντιμετωπίζουν με ακεραιότητα την πρόσφατη κρίση που έχει προκύψει και επιδεικνύουν μεγάλη αυτοπεποίθηση κατά την διαχείριση της πρόσφατης κρίσης, είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο που οι ηγέτες διαχειρίζονται την πρόσφατη κρίση και λιγότερο τους εμπιστεύονται για την διαχείριση της κρίσης.

Το φύλο των ηγετών φαίνεται πως επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται την κρίση, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των ακολούθων. Σύμφωνα με τους ερωτώμενους, οι γυναίκες διαχειρίζονται καλύτερα την πρόσφατη κρίση που έχει προκύψει σε σχέση με τους άνδρες. Παράλληλα, το φύλο των ερωτώμενων φαίνεται να επηρεάζει τον βαθμό στον οποίο αντιλαμβάνονται αυτήν την διάσταση της ηγεσίας, με τις γυναίκες να εκφράζουν υψηλότερα ποσοστά ορθής διαχείρισης της κρίσης από τους ηγέτες σε σχέση με τους άνδρες του δείγματος. Επιπρόσθετα, η διαχείριση της κρίσης δεν επηρεάζεται από το αν οι εργαζόμενοι υπηρετούν σε μονάδες που σχετίζονται με τον Covid-19 (π.χ. διαχείριση περιστατικών, τμήματα εμβολιασμού, τμήμα διενέργειας ελέγχων κ.λπ.).

Ακόμα, εντοπίσαμε υψηλές θετικές συσχετίσεις μεταξύ της αντιληπτής διαχείρισης της κρίσης και των διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Από τις παλινδρομικές αναλύσεις προέκυψε υψηλή επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην διαχείριση της κρίσης από τους ηγέτες. Όπως είδαμε, η μετασχηματιστική ηγεσία ερμηνεύει κατά 64,9% την διαχείριση της κρίσης, με την «Πνευματική Παρώθηση» να είναι η διάσταση που την επηρεάζει σημαντικά.

Η ερευνητική υπόθεση που είχαμε θέσει ήταν:

H6. Οι υγειονομικοί υπάλληλοι που εργάζονται στις δημόσιες δομές υγείας στον Νομό Αρκαδίας επιδεικνύουν μεγάλη εμπιστοσύνη στους

διευθυντές τους για την αποτελεσματική διαχείριση της πρόσφατης κρίσης που προέκυψε από την πανδημία του COVID-19.

Σύμφωνα με τα ευρήματα, η παραπάνω ερευνητική υπόθεση γίνεται αποδεκτή, επιβεβαιώνοντας τα αποτελέσματα των ερευνών που αναφέρθησαν σε προηγούμενη ενότητα (Anwar, 2017) (Dwidienawati et al., 2020) (Mumford et al., 2002) (Menon Eliophotou, 2021) (Zhang et al., 2012).

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι κρίσιμος για την αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις ζημιές που προκαλούνται από μια κρίση, ενώ, αντίθετα, η έλλειψη αποτελεσματικής ηγεσίας μπορεί να επιδεινώσει τις αρνητικές συνέπειες (Demiroz & Karucu, 2012). Ο ηγέτης έχει την ευθύνη να εκμηδενίζει τις αβεβαιότητες που πηγάζουν από τις κρίσεις και να ευθυγραμμίζει τις παρούσες συνθήκες με τις φυσιολογικές (Boin & t'Hart, 2003). Οι περίοδοι κρίσεων χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα, διαφορετικότητα και ανασφάλεια, άρα ο ηγέτης πρέπει να επιδεικνύει ακεραιότητα, ειλικρίνεια και θάρρος προκειμένου να ηγηθεί αποτελεσματικά (Tafra-Vlahović, 2013). Κατά την διάρκεια κρίσεων τα άτομα πανικοβάλλονται, χάνουν την συλλογική αίσθηση και παρουσιάζουν ατομικιστικές συμπεριφορές. Κάπως έτσι συνήθως προκαλείται αποσύνθεση της ομάδας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να αποτρέψουν την διάλυση της ομάδας μέσω της εξιδανικευμένης επιρροής και της ενίσχυσης του κοινού οράματος. Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό στην διαχείριση κρίσεων, κυρίως εξαιτίας της ενίσχυσης της καινοτομίας που προκαλεί (Anwar, 2017). Οι περίοδοι κρίσης δεν αποτελούν τροχοπέδη στην αλλαγή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αλλά αντίθετα η άσκηση της κατά αυτές τις περιόδους κάνει τους ακολούθους να αισθάνονται πιο

ικανοποιημένοι και πιο δυνατοί (Menon Eliophotou, 2021). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης επιτυγχάνει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε περιόδους κρίσεων, δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης με κοινή αξιακή βάση (Zhang et al., 2012).

Με βάση όλα τα παραπάνω, και με δεδομένο το γεγονός πως τα ευρήματα μας ενισχύουν την βιβλιογραφία που υποστηρίζει την βελτίωση της διαχείρισης της κρίσης μέσα από την μετασχηματιστική ηγεσία, η έρευνά μας μπορεί να πλαισιώσει την ανάπτυξη δράσεων που θα ενισχύσουν την ορθότερη διαχείριση της κρίσης εκ μέρους των ηγετών, υπό το πρίσμα των μετασχηματιστικών πρακτικών. Ουσιαστικά, θα μπορούσαν να διοργανωθούν βιωματικά σεμινάρια και καταρτίσεις των ηγετών οι οποίοι θα εξασκηθούν στον έγκαιρο εντοπισμό των κρίσεων και την αποσόβηση των επιπτώσεών τους. Με πολύ απλά λόγια, θα μπορούσαν να μάθουν πώς να μετατρέπουν τις κρίσεις σε ευκαιρίες, αξιοποιώντας τις μετασχηματιστικές πρακτικές.

5.8 Μετασχηματιστική ηγεσία και αποτελεσματικότητα του ηγέτη

Σύμφωνα με τα ευρήματα, οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως αντιλαμβάνονται μέτρια προς μεγάλη αποτελεσματικότητα των ηγετών. Οι εργαζόμενοι περισσότερο θεωρούν πως οι ηγέτες τους ηγούνται μιας αποτελεσματικής ομάδας, ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες της υγειονομικής φροντίδας και στις εργασιακές τους ανάγκες, ενώ λιγότερο τους εκπροσωπούν αποτελεσματικά στις ανώτερες βαθμίδες.

Η αποτελεσματικότητα των ηγετών, όπως γίνεται αντιληπτή, είναι ανεξάρτητη από τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Αντίθετα,

παρατηρήσαμε πως η αντιληπτή αποτελεσματικότητα των ηγετών διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο των ερωτώμενων, με τις γυναίκες του δείγματος να θεωρούν πιο αποτελεσματικούς τους ηγέτες τους έναντι των ανδρών του δείγματος. Επιπρόσθετα, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη δεν επηρεάζεται από το αν οι εργαζόμενοι υπηρετούν σε μονάδες που σχετίζονται με τον Covid-19 (π.χ. διαχείριση περιστατικών, τμήματα εμβολιασμού, τμήμα διενέργειας ελέγχων κ.λπ.).

Ακόμα, εντοπίσαμε υψηλές θετικές συσχετίσεις μεταξύ της αντιληπτής αποτελεσματικότητας του ηγέτη και των διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Από τις παλινδρομικές αναλύσεις προέκυψε υψηλή επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Όπως είδαμε, η μετασχηματιστική ηγεσία ερμηνεύει κατά 68,1% την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, με την «Πνευματική Παρώθηση» και την «Εξιδανικευμένη Επιρροή – χαρακτηριστικά» να είναι οι διαστάσεις που την επηρεάζουν σημαντικά.

Τα ευρήματα μας συμφωνούν με τους Lowe et al. (1996), Shamir (1995) και Mason (1998), οι οποίοι υποστηρίζουν την σημαντική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Παράλληλα, εντοπίζουμε αποκλίσεις από τους Webb (2003) και Erkutlu (2008), οι οποίοι επισημαίνουν την «Εξιδανικευμένη επιρροή» και την «Εξατομικευμένη προσοχή» ως παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα.

Αναντίρρητα, η απουσία αποτελεσματικών ηγετών στην υγειονομική περίθαλψη μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες τόσο στην ποιότητα όσο και στα αποτελέσματα της περίθαλψης. Η ύπαρξη αποτελεσματικών ηγετών μπορεί να διασφαλίσει την ποιότητα των υπηρεσιών, κυρίως στην εποχή μας όπου οι οργανισμοί υγείας αντιμετωπίζουν τεράστιες οικονομικές,

πολιτικές και κοινωνικές προκλήσεις. Μέσα από τα ευρήματά μας επιβεβαιώνεται η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του ηγέτη με τη χρήση μετασχηματιστικών πρακτικών και παρέχεται ένα ευρύ πλαίσιο ανάπτυξης δράσεων όπως για παράδειγμα επιμορφώσεις των ηγετών που θα λειτουργήσουν στοχευμένα και θα βοηθήσουν τους ηγέτες στην εντατικοποίηση των μετασχηματιστικών πρακτικών τους.

5.9 Περιορισμοί

Η έρευνά μας υπόκειται σε ορισμένους μεθοδολογικούς περιορισμούς. Ένας πολύ σημαντικός περιορισμός που τέθηκε στην έρευνά μας αποτελεί η μελέτη ενός μόνο στυλ ηγεσίας, του μετασχηματιστικού. Όπως είδαμε στην ανάπτυξη του θεωρητικού υπόβαθρου, στις υγειονομικές δομές εμφανίζονται διάφορα στυλ ηγεσίας, όπως το συναλλακτικό, το συνεργατικό, η κοινή ηγεσία, η ηθική ηγεσία και η λειτουργική ηγεσία. Τα στυλ αυτά μπορούν να εφαρμόζονται είτε αυτόνομα είτε συνδυαστικά ώστε να επιτυγχάνονται βέλτιστα αποτελέσματα.

Ένας ακόμα περιορισμός της έρευνάς μας προκύπτει από τη χρήση του ερωτηματολογίου, καθώς αυτό το είδος του ερευνητικού εργαλείου μπορεί να είναι πιο οικονομικό και πιο εύχρηστο, αλλά ενέχεται ο κίνδυνος να μην αποκαλύπτει όλες τις πτυχές ενός ζητήματος. Ακόμα, η απουσία ερευνητή που προβαίνει σε ατομικές συνεντεύξεις να μην λειτουργεί αποτρεπτικά για φαινόμενα προδιάθεσης και προκατάληψης, όμως υπάρχει ενδεχόμενο οι ερωτώμενοι να μην κατανοούν πλήρως όλες τις ερωτήσεις και να απαντούν στην τύχη. Για τον λόγο αυτό στο εισαγωγικό σημείωμα του ερωτηματολογίου είχαμε προσθέσει τα στοιχεία επικοινωνίας μας και τους ενθαρρύνσαμε να επικοινωνήσουν μαζί μας για οποιαδήποτε διευκρίνιση.

Παράλληλα, η συλλογή στοιχείων πραγματοποιήθηκε με την δειγματοληπτική μέθοδο, συνεπώς υπάρχει ενδεχόμενο τα συμπεράσματα που προέκυψαν να μην είναι εξίσου αξιόπιστα με συμπεράσματα που θα είχαν εξαχθεί μέσα από μια απογραφική μέθοδο. Το δείγμα ευκολίας που επιλέξαμε ενδέχεται να μην είναι αντιπροσωπευτικού του πληθυσμού από τον οποίο προέρχεται. Βέβαια, επιδιώξαμε να προσεγγίσουμε εργαζόμενους όλων των ηλικιών, όλων των εκπαιδευτικών επιπέδων, με ίση κατανομή ανά φύλο και απευθυνθήκαμε σε όλες ανεξαιρέτως τις υπηρεσιακές μονάδες.

5.10 Εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα

Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκε μόνο ένα στυλ ηγεσίας, το μετασχηματιστικό. Σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσαμε να προσθέσουμε και άλλα στυλ ηγεσίας προκειμένου να κάνουμε συγκρίσεις μεταξύ αυτών ως προς τον βαθμό εφαρμογής τους και ως προς την επίδρασή τους στην έκβαση της ηγεσίας. Ακόμα θα μπορούσαμε να διαγνώσουμε πως τα στυλ ηγεσίας λειτουργούν συμπληρωματικά και επιδρούν στην έκβαση της ηγεσίας. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσαμε να λάβουμε ακόμα πιο αξιόπιστα και αντικειμενικά αποτελέσματα σχετικά με την αξία της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Παράλληλα, θα μπορούσαμε να επεκτείνουμε τα πεδία έκβασης της ηγεσίας. Για παράδειγμα θα μπορούσαμε να ερευνήσουμε πως η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει το εργασιακό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων στις δημόσιες δομές υγείας, την διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων, την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών, την παραίτηση των εργαζομένων, τα υγειονομικά αποτελέσματα κ.ά. Ακόμα, η έρευνα συγκαταλέγεται στις ποσοτικές έρευνες, συνεπώς είναι αποτρεπτική για την ανάλυση ταυτόχρονα κι άλλων παραμέτρων. Σε μελλοντική προσπάθεια θα ήταν χρήσιμη η αντιπαραβολή με στοιχεία από τους ίδιους τους ηγέτες.

Ακόμα, στο μέλλον θα μπορούσαμε να επαναλάβουμε την έρευνα με ερωτήσεις ανοικτού τύπου ώστε να αποδοθεί όλη η διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της έκβασης αυτής. Τέλος, το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε ενδέχεται να μην είναι αντιπροσωπευτικό, συνεπώς σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσαμε να διευρύνουμε το μέγεθος του δείγματος και επιπλέον να προβούμε σε κατηγοριοποιήσεις ανάλογα με την φύση του επαγγέλματος (π.χ. νοσηλευτικό προσωπικό, διοικητικό προσωπικό, ιατρικό προσωπικό κ.λπ.).

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Abelha, D., Carneiro, C., César Da, P. & Flavia, C., 2018. Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics.. *Review of Business Management*. 20, pp.516-32.
- Al-Sawai, A., 2013. Leadership of healthcare professionals: where do we stand? *Oman medical journal*, 28(4), p.285–287.
- Alsayah, F.A., 2011. *Exploring the Relation Between the Perceived Leadership Behaviours and Job Satisfaction at the Libyan Petrochemical Companies*. Durham: Durham thesis, Durham University.
- Anand, U. et al., 2021. Novel coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic: From transmission to control with an interdisciplinary vision. *Environmental research*, 197, pp.1-15.
- Antonakis, J., Avolio, B.J. & Sivasubramaniam, N., 2003. Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), p.261–295.
- Anwar, K., 2017. The Role of Effective Leadership in Crisis Management: Study of Private Companies in Kurdistan. *Qalaai Zanist Scientific Journal*. 2. , pp.326-38.
- Atter, L., 2008. Using creative transformational leadership in shaping our hospice’s journey to excellence. *Practice Development in Health Care* 7(3), p.134–142.
- Avolio, B.J. & Gardner, W.L., 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16, p.315–338.

- Avolio, B.J., Walumbwa, F. & Weber, T.J., 2009. "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions". *Annual Review of Psychology*, 60 (2), pp.441-62.
- Ayeleke, R.O., Dunham, A., North, N. & Wallis, K., 2018. The Concept of Leadership in the Health Care Sector. In *Leadership, Suleyman Davut Göker*. IntechOpen.
- Barbuto, J.E., Fritz, S.M., Matkin, G.S. & Marx, D.B., 2007. Effects of gender, education, and age upon leader's use of influence tactics and full range leadership behaviors.. *Sex Roles*, 56(1-2), pp.71-83.
- Barnett, K., McCormick, J. & Conners, R., 2001. Transformational leadership in schools – Panacea, placebo or problem?. *Journal of Educational Administration*, 39(1), pp.24-46.
- Bass, B.M., 1985. *Leadership and Performance beyond expectations*. N.Y.: Free Press.
- Bass, B., 1990. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18(3), p.19–31.
- Bass, B., 1998. Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. *APA PsycInfo*, 35(8), pp.35-4579.
- Bass, B.M., 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8:1, pp.9-32.
- Bass, B.M., 2008. *Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*. 4th ed. NY: Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B., 1990. *Manual for the Multi-factor leadership questionnaire: rater form*. In: Palo Alto: Sage, όπως αναφέρεται στο Μαγουλιανίτης Γ. (2011), *Μορφές ηγεσίας και όραμα στην Ελληνική Αστυνομία*. Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών.

- Bass, B.M. & Avolio, B.J., 2007. Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3 & 4), p.37–41.
- Bastari, A., Eliyana, A. & Wijayanti, T., 2020. Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise.. *Management Science Letters*. 10.
- Bennis, W. & Nanus, B., 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*.. New York: Harper & Row.
- Bird, C., 1940. *Social psychology*. New York: Appleton-Century.
- Blanchard, B.W., 2005. TOP TEN COMPETENCIES FOR PROFESSIONAL EMERGENCY MANAGEMENT.. *FEMA Emergency Management Higher Education Project Manager*.
- Blanchard, K., 2011. ‘Do you get passionate at work?’. *Manager, The British Journal of Administrative Management*, p.26.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E. & Sundelius, B., 2005. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boin, A. & t'Hart, P., 2003. Public Leadership in Times of Crisis: Mission impossible?. *Public Administration Review*. 63, pp.544-53.
- Bosak, J., Kilroy, S., Chênevert, D. & Flood, P., 2021. Examining the role of transformational leadership and mission valence on burnout among hospital staff. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 8 No. 2, pp.208-27.
- Braden, V. et al., 2005. *Crisis -- A Leadership Opportunity*. Harvard: Harvard University.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D., 2013. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly Volume 24, Issue 1*, pp.270-83.

- Burns, J.M., 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cagle, S.G., 1988. “Fiedler”s Contingency Theory of Leadership Effectiveness and Appointment of a Committee Chairperson.”. *Dissertation Abstracts International*. 50-07 (B), p.2842.
- Canyon, D. et al., 2010. Types of crises experienced by health organisations. *Asia Pacific Journal of Health Management*. 5, pp.58-64.
- Choi, S.L., Goh, C.F. & Adam, M.B.H.e.a., 2016. Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment.. *Human Resources for Health volume 14*, Article number: 73, pp.1-14.
- Choi, S.L., Goh, C.F., Adam, M.B. & Tan, O.K., 2016. Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human resources for health*, 14(1), 73.
- Coombs, W.T., 2007. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Second Edition ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Crain, M. et al., 2021. Healthcare Leadership in the COVID-19 Pandemic: From Innovative Preparation to Evolutionary Transformation. *Journal of Healthcare Leadership* 2021:13, 7 September. p.199–207.
- Cranny, C., Smith, P. & Stone, E., 1999. *Job satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How it Affects Their Performance*. NY: Lexington Books.
- Dara, S., Ashton, R., Farmer, J. & Carlton, P., 2005. Worldwide disaster medical response: an historical perspective. *Crit Care Med*. 33(1), pp.2-6.

- Demiroz, F. & Kapucu, N., 2012. (2012). The Role of Leadership in Managing Emergencies and Disasters.. *European Journal of Economic and Political Studies*, 5, pp.91-101.
- DeVaney, S.A. & Chen, Z.S., 2003. *Job Satisfaction of recent graduates in Financial services*, US Department of Labour. Bureau of Labour Statistics Compensation and Working Conditions Online.
- DeVaney, S.A. & Chen, Z.S., 2003. *Job Satisfaction of recent graduates in Financial services*, US Department of Labour. Bureau of Labour Statistics Compensation and Working Conditions Online.
- Dwidienawati, D., Arief, M., Gandasari, D. & Pradipto, Y.D., 2020. Ambidextrous leadership influent toce on team creativity, team innovation and team performance. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29, 3, pp.773-87.
- Eagly, A. & Johnson, B., 1990. Gender and leadership style: A meta-analysis.. *Psychological Bulletin*, 108, , p.233–256.
- Eastwood, J.B. et al., 2005. "Loss of health professionals from sub-Saharan Africa: the pivotal role of the UK.". *The Lancet* 365, no. 9474 , pp.1893-900.
- Erkutlu, H., 2008. The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness the Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), pp.708-26.
- Fink, S., 1986. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: American Management Association.
- Fleishman, E.A., 1953. The description of supervisory behaviour. *Personnel Psychology*, 37, pp.1-6.
- GCSE, 2021. *BBC*. [Online] Available at: <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zdn992p/revision/1> [Accessed 05 December 2021].
- Gill, A., Flaschner, A.B., Shah, C. & Bhutani, I., 2010. The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with

- Employee Job Satisfaction: A Study among Indian Restaurant Employees.. *Business and Economics Journal*, 1.
- González-Herrero, A. & Pratt, C.B., 1996. (1996) An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communications Management. *Journal of Public Relations Research*, 8:2, pp. 79-105.
 - Green, J., 2000. *Job Satisfaction of Community College Chairpersons*. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.
 - Hamblin, R.L., 1958. Leadership and Crises. *Sociometry*, 21(4), p.322–335.
 - Hanaysha, J. et al., 2012. Transformational Leadership and Job Satisfaction. *American Journal of Economics 2(Special Issue)*, pp.145-48.
 - Harrison, B., 1999. The nature of leadership: historical perspectives & the future. *J Calif Law Enforcement* 33(1), pp.24-31.
 - Harrison, C., 2018. Leadership theory and Research. *Palgrave Macmillan, Cham*, p.128.
 - Hartley, J. & Benington, J., 2010. *Leadership for healthcare*. Bristol: Bristol University Press.
 - Hintea, C., Cristina, M.ȚiȚău, T., 2009. Leadership and management in the health care system: Leadership perception in Cluj County children's hospital. *Transylvanian Review of Administrative Sciences* 5(27), pp.89-104.
 - House, R.J. & Aditya, R.N., 1997. The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), pp.409-73.
 - Hudson, M.L., 2020. "Transformational Leadership - An Integrated Evidence Review". *DNP Qualifying Manuscripts*. 36..
 - Hughes, L.W., Avey, J.B. & Nixon, D.R., 2010. Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search

- behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), p.351–362.
- Humphreys, J.H., 2002. Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing.. *Journal of Services Marketing*, 16(6), pp.487-502.
 - Hussain, M.K. & Khayat, R.A.M., 2021. The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Organisational Commitment Among Hospital Staff: A Systematic Review. *Journal of Health Management.*, pp.262-75.
 - Huynh, H., Sweeny, K. & Miller, T., 2018. Transformational leadership in primary care: Clinicians' patterned approaches to care predict patient satisfaction and health expectations. *Journal of Health Psychology*, pp.1-11.
 - Hwang, P. & Lichtenthal, J., 2000. Anatomy of organisational crises. *J Contingencies and Crisis Manage.* 8(3), pp.129-40.
 - Jambawo, S., 2018. Transformational leadership and ethical leadership: their significance in the mental healthcare system. *British Journal of Nursing*, 2018, Vol 27, No 17, pp.998-1001.
 - JK., S., 2020. Reflections on leadership in the time of COVID-19. *BMJ*, pp.77-79.
 - Kent, M., 1963. The concept of crisis: Current status and mental health implications. *Human Organization*, 22(3), pp.195-201.
 - Khan, S. et al., 2020. Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture.. *SAGE Open*.
 - Khan, M.S., Ilham, S. & Salman, F., 2018. Exploring the role of transformational leadership in human capital effectiveness: Empirical evidence from the Malaysian healthcare sector. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. 14, pp.191-204.

- Kumar, R.D. & Khiljee, N., 2016. Leadership in healthcare. *Anaesthesia & Intensive Care Medicine*, Volume (17), pp.63-65.
- Larsson, J. & Rudwall, P., 2010. *Crisis Management - Media's Perception of Crises in Organizations*. Lulea University of Technology.
- Lee, D., 2012. The Role of Transformational Leadership Styles in the Home Health Care Industry. *Home Health Care Management & Practice* 24(4), p.169–174.
- Lee, M., 2014. Transformational leadership: is it time for a recall? *International Journal Of Management and Applied Research*. 1, pp.17-29.
- Lester, W. & Krejci, D., 2007. Business “Not” as Usual: The National Incident Management System, Federalism, and Leadership. *Public Administration Review*. 67, s1, pp.583-91.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N., 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), pp.385-425.
- Luthans, F., 2002. “Positive Organisational Behaviour: Developing and Managing Psychological Strengths”. *Academy of Management Executive*, 16(1), pp.57-72.
- Malik, N., 2011. Study of job satisfaction factors of faculty members at university of Baluchistan. *International Journal of Academic Research*, 3(1), pp.267-72.
- Malik, N., 2011. Study of job satisfaction factors of faculty members at university of Baluchistan.. *International Journal of Academic Research*, 3(1), pp.267-72.
- Mason, A.M., 1998. *Perceptions of presidential leadership by chief academic officers and their relationships to job satisfaction, motivation toward extra effort, and perceived effectiveness in*

American community colleges: A composite model of transformational and transactio. North Carolina: North Carolina State University. ProQuest Dissertations Publishing.

- Mathauer, I. & Ingo, I., 2006. "Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools." *Human resources for health 4, no. 1* , p.24.
- McDuff, E., 2001. The gender paradox in work satisfaction and the protestant clergy. *Sociol. Religion 62*, pp.1-21.
- McDuff, E., 2001. The gender paradox in work satisfaction and the protestant clergy. *Sociol. Religion 62*, pp.1-21.
- Menon Eliophotou, M., 2021. Transformational leadership at times of crisis: The case of school leaders in Greece. *European Journal of Educational Management, 4(1)*, pp.1 -11.
- Mikušová, M. & Horváthová, P., 2019. Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 32:1*, pp.1844-68.
- Mitroff, I., Shrivastava, P. & Udwardia, F., 1987. Effective Crisis Management. *Academy of Management Executive*, pp.283-92.
- Mullins, L., 2016. *Management and Organisational Behaviour*. 11th ed. Edinburgh: Pearson.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. & Strange, J.M., 2002. Leading creative people : Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly, 13(6)*, p.705–750.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R. & Munir, F., 2009. The Mediating Effects of Team and Self-Efficacy on the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction and Psychological Well-Being in Healthcare Professionals: A Cross-Sectional Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies, 4*, pp.1236-44.

- Northouse, P.G., 2010. *Leadership: Theory and Practice (5th Ed.)*. Thousand Oaks: CA; Sage. 456 p. ISBN: 0-8077-4679-7.
- Northouse, P.G., 2013. *Leadership: Theory and Practice (Sixth Edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nystrom, P.C., 1978. “Managers and the hi-hi leader myth”. *Academy of management Journal*, 21(2), pp.325-31.
- Odumeru, J.A. & Ogbonna, I.G., 2013. Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), pp.355-61.
- Omar, A., 2011. Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Moderating Effect of Organizational Trust. *LIBERABIT: Lima, Peru*, 17(2), pp.129-37.
- Pallant, J., 2016. *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using SPSS*. Maidenhead : Open University Press/McGraw-Hill.
- Papanicolas, I., Mossialos, E., Gundersen, A. & Woskie, L., 2019. Performance of UK National Health Service compared with other high income countries: observational study. *BMJ*, 27 November.
- Paraskevas, A., 2006. Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, 44(7), p.892–907.
- Paul, E.P. & Phua, S.K., 2011. Lecturers’ job satisfaction in a public tertiary institution in Singapore: ambivalent and non-ambivalent relationships between job satisfaction and demographic variables. *Journal of Higher Education Policy and Management* 33(2), pp.141-151.
- Pearson, C.M. & Clair, J.A., 1998. Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), p.59–76.

- Pearson, C.M. & Mitroff, I.I., 1993. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *AMP*, 7, p.48–59.
- Puni, A., Mohammed, I. & Asamoah, E., 2018. "Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward". *Leadership & Organization Development Journal*.
- Punj, A. & Krishnan, V., 2006. Transformational leadership and altruism: Role of power distance in a high power distance culture. In *Proceedings of the annual conference of the Administrative Sciences Association of Canada*. Banff (Alberta), 2006.
- Rafferty, A.E. & Griffin, M.A., 2004. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15, pp.329-54.
- Richter, A., von Thiele Schwarz, U. & Lornudd, C.e.a., 2016. iLead—a transformational leadership intervention to train healthcare managers' implementation leadership.. *Implementation Science* 11:108.
- Robbins, S.P., 2001. *Organizational Behavior*. 9th Edition. New Jersey: Prentice Hall International.
- Robbins, B. & Davidhizar, R., 2007. Transformational leadership in health care today. *The Health Care Manager Volume 26, Number 3*, p.234–239.
- Robbins, S. & Judge, T.A., 2022. *Organization Behavior*. 18th ed. Essex: Pearson.
- Roberts, N.C., 1985. Transforming Leadership: A Process of Collective Actions. *Human Relations* 38(11), November. pp.1023-46.
- Ronen, S., 1978. Job Satisfaction and the Neglected Variable of Job Seniority. *Human Relations*, 31(4), p.297–308.

- Shamir, B., 1995. "Social distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study". *Leadership Quarterly*, Vol. 6 No. 1, pp.19-47.
- Smith, M.A., 2011. Are you a transformational leader? *Nursing Management (Springhouse) Volume 42 - Issue 9*, pp.44-50.
- Smither, R.D., 1994. *The Psychology of Work and Human Performance*. 2nd ed. NY: Harper and Row.
- Spector, P.E., 1997. *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. London: Sage.
- Spector, P.E., 2000. *Industrial and Organizational Psychology. Research and Practice*. 2nd edition. London : Sage.
- Spitzack, H. et al., 2009. *Humanism in Business*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Spreitzer, G.M., Perttula, K.H. & Xin, K., 2005. Traditionality matters: an examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior* 26, pp.205-27.
- Stogdill, R.M., 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, p.35–71.
- Tadesse, B. & Muriithi, G., 2017. The influence of employee demographic factors on job satisfaction: A case study of Segen Construction Company, Eritrea. *African Journal of Business Management*. 11., pp.608-618.
- Tafra-Vlahović, M., 2013. Leadership in Crisis Management. *Recent Advances in Business Management and Marketing*, pp.85-90.
- Tafvelin, S., 2013. *The Transformational Leadership Process - Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*. Umeå, Sweden: Umeå University.

- Tan, S.K., 2014. Job Satisfaction and Motivation: What are the Differences among these Two? *European Journal of Business and Social Sciences*. 3, pp.94-102.
- Teo, I. et al., 2021. Healthcare worker stress, anxiety and burnout during the COVID-19 pandemic in Singapore: A 6-month multi-centre prospective study. *PLoS ONE* 16(10).
- Towler, A., 2021. *Leadership performance and effectiveness: What it is, how it works and how to improve it*. [Online] Available at: <https://www.ckju.net/en/dossier/leadership-performance-and-effectiveness-what-it-how-it-works-and-how-improve-it> [Accessed 01 December 2021].
- Trofino, J., 1995. Transformational leadership in health care. *Nursing Management; Chicago* Vol. 26, Iss. 8, pp.42-49.
- Troy, M.H., 2008. The Cross-cultural Leader : the Application of Servant Leadership Theory in the International Context. *Journal of International Business and Cultural Studies*, pp.1-12.
- Uslu, O.A., 2019. General Overview to Leadership Theories from a Critical Perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 1 , pp.161-72.
- Vroom, V., 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Vujcic, M. & Pascal, Z., 2006. "The dynamics of the health labour market." 2006):. *The International journal of health planning and management* 21, no. 2, pp.101-15.
- Webb, K.S., 2003. *Presidents' Leadership Behaviors Associated with Followers' Job Satisfaction, Motivation Toward Extra Effort, and Presidential Effectiveness at Evangelical Colleges and Universities, dissertation*. Denton, Texas: University of North Texas Libraries.
- Weick, K. & Sutcliffe, K., 2006. Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organ Sci* 2006;17(4), pp.514-26.

- World Health Organization, 2006. *"The world health report: 2006: working together for health."*. World Health Organization.
- Yukl, G., 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, pp.285-305.
- Yukl, G., 2006. *Leadership in Organisations*. 6th ed. NJ: Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Yukl, G., 2008. How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, pp.708-22.
- Yukl, G., 2010. *Leadership in organizations*. 7th ed. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. & Lepsinger, R., 2005. Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34(4), p.361–375.
- Zaccaro, S., 2007. Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), pp.7-16.
- Zhang, Z., Jia, M. & Gu, L., 2012. (2012) Transformational leadership in crisis situations: evidence from the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23:19, pp.4085-109.
- Γκόλια, Α. & Κουστέλιος, Α., 2014. Ανάπτυξη Ερωτηματολογίου για την Μέτρηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης Εκπαιδευτικών [Teacher's Satisfaction Inventory-(Tsi)]. *Επιστήμες Αγωγής Τεύχος* 2-3, pp.195-214.
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως , 2017. *Αρ. Φύλλου 3320*. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.
- Ιωάννου, Α., 2018. *Η Σχέση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με την Επαγγελματική Ικανοποίηση, τα Κίνητρα για Μάθηση, την Εμπιστοσύνη στον Ηγέτη και την Αφοσίωση των Εκπαιδευτικών στην*

Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση της Κύπρου. Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Κύπρου.

- Κρέπια, Β., 2018. *Διερεύνηση της Σχέσης Μεταξύ Μετασχηματιστικής Νοσηλευτικής Ηγεσίας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης του Νοσηλευτικού Προσωπικού που Εργάζεται σε Νοσοκομεία του ΕΣΥ στην Ελλάδα. Σπάρτη: Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.*
- Μάργαρη, Γ., 2019. *Μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας και ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού σε μονάδες υγείας στην Ελλάδα. Πειραιάς: Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.*
- Μπουραντάς, Δ., 2005. *Ηγεσία – ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική.*

Παράρτημα Α. Ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο)

Έρευνα: Η διαχείριση της πρόσφατης κρίσης που προέκυψε από την πανδημία COVID-19 και η επαγγελματική ικανοποίηση από την ηγεσία που εφαρμόζεται στους υγειονομικούς υπαλλήλους του νομού Αρκαδίας, υπό το πρίσμα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

Σκοπός της έρευνας: Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων που εργάζονται στις δομές υγείας του νομού Αρκαδίας σχετικά με το αν εφαρμόζονται πρακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας στην δομή που υπηρετούν από τον διευθυντή τους και τον βαθμό στον οποίο λαμβάνουν ικανοποίηση από την ηγεσία που εφαρμόζεται. Ταυτόχρονα, διερευνώνται και οι απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες διαχειρίζονται αποτελεσματικά την τρέχουσα κρίση που έχει προκύψει από την πανδημία.

Αγαπητοί συνάδελφοι,

- Η βοήθεια σας είναι πολύτιμη.
- Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι εθελοντική. Οι απαντήσεις είναι απόρρητες και ανώνυμες και μπορεί να αποχωρήσετε από την διαδικασία ανά πάσα στιγμή.
- Δεν υπάρχει σωστή ή λάθος απάντηση, αλλά πως τις βιώνει ο καθένας από εσάς ανάλογα με τις εμπειρίες που έχετε με τους/τις διευθυντές/τριες σας.

- Σε καμία περίπτωση δεν γίνεται καταγραφή των προσωπικών σας δεδομένων.
- Σε κάθε ερώτηση δίνεται μόνο μια απάντηση.
- Ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης δεν αναμένεται να υπερβεί τα 15 λεπτά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο και την συνεργασία σας.

Για διευκρινίσεις μπορείτε να επικοινωνήσετε στο τηλέφωνο *****

Γεωργία Κορατζοπούλου

1. Φύλο: *

Mark only one oval.

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία: *

Mark only one oval.

20-30

31-40

41-50

51 και άνω

3. Εκπαιδευτικό Επίπεδο: *

Mark only one oval.

Απόφοιτος πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΥΕ)

Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ)

Κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ

Κάτοχος μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου

4. Έτη εμπειρίας: *

Mark only one oval.

0-10

11-20

21 και άνω

5. Εργασία σε κλινική COVID-19 (π.χ. διαχείριση περιστατικών, τμήμα εμβολιασμού, τμήμα ελέγχου): *

Mark only one oval.

- Ναι
 Όχι

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ/ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ/ΤΡΙΑΣ ΣΑΣ

6. Φύλο: *

Mark only one oval.

- Άνδρας
 Γυναίκα

7. Ηλικία: *

Mark only one oval.

- 20-30
 31-40
 41-50
 51 και άνω

8. Εκπαιδευτικό Επίπεδο: *

Mark only one oval.

- Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ)
 Κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ
 Κάτοχος μεταπτυχιακού/ διδακτορικού τίτλου

9. Έτη εμπειρίας: *

Mark only one oval.

0-10

11-20

21 και άνω

ΗΓΕΣΙΑ

Ο/η διευθυντής/τρια μου:

10. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και διερευνά αν είναι σωστά. *

Mark only one oval.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

11. Αναφέρεται στις δικές του σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις. *

Mark only one oval.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

12. Αναζητά διαφορετικές οπτικές στην επίλυση προβλημάτων. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

13. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

14. Με κάνει να νιώθω υπερήφανος για την συνεργασία μας. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

15. Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους της ομάδας. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

16. Επιδεικνύει ιδιαίτερη σημασία στην ισχυρή αίσθηση του σκοπού. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

17. Αφιερώνει χρόνο για την εκπαίδευση και την καθοδήγηση μου. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

18. Βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το προσωπικό του συμφέρον. *
- Mark only one oval.*
- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
19. Μου φέρεται περισσότερο ως άτομο παρά ως μέλος της ομάδας. *
- Mark only one oval.*
- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
20. Λειτουργεί με τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό μου. *
- Mark only one oval.*
- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

21. Λαμβάνει υπόψη τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών του. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

22. Επιδεικνύει το αίσθημα δύναμης και σε εμένα. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

23. Διατυπώνει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

24. Με αντιμετωπίζει ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες/ ικανότητες/ φιλοδοξίες σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

25. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

26. Με βοηθά στην ανάπτυξη των ικανοτήτων μου. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

27. Προτείνει νέους τρόπους για την ολοκλήρωση της δουλειάς μου. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

28. Δίνει έμφαση στην συλλογική αίσθηση της αποστολής της ομάδας. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

29. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Ο/η διευθυντής/τρια μου:

30. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις εργασιακές μου ανάγκες. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

31. Με εκπροσωπεί αποτελεσματικά στις ανώτερες βαθμίδες. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

32. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες της υγειονομικής φροντίδας. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

33. Ηγείται μιας αποτελεσματικής ομάδας. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Ο/η διευθυντής/τρια μου:

34. Καταφέρνω να κάνω πράγματα πέραν των δυνατοτήτων που πίστευα πως έχω. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

35. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

36. Αυξάνει την προθυμία μου για εντατικοποίηση των προσπαθειών μου. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Ο/η διευθυντής/τρια μου:

37. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

38. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

39. Με βοήθιά όταν τον/την χρειάζομαι. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

4/2/2022, 8:48 π.μ.

40. Συμπεριφέρεται σε όλους με δίκαιο τρόπο. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

41. Κατανοεί τα προβλήματά μου. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

42. Είναι εκεί όταν τον/την χρειάζομαι. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΑΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Ο/η διευθυντής/τρια μου:

43. Επιδεικνύει μεγάλη αυτοπεποίθηση κατά την διαχείριση της πρόσφατης κρίσης. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

44. Αντιμετωπίζει με ακεραιότητα την πρόσφατη κρίση που έχει προκύψει. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

45. Τον/την εμπιστεύομαι στην διαχείριση της πρόσφατης κρίσης . *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

46. Είμαι ικανοποιημένος από τον τρόπο που διαχειρίζεται την πρόσφατη κρίση . *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

47. Το τμήμα μου λειτουργεί ικανοποιητικά καθ' όλη την διάρκεια της πανδημίας. *

Mark only one oval.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

