



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Η επίδραση της συναλλαγής ηγέτη – μέλους στη
διαμόρφωση της στάσης και της συμπεριφοράς των
εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας»**

Διονύσιος Αντ. Ανδρεώλας
Αρ. μητρώου φοιτητή 1132471

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
Δρ. Παναγιώτης Γκορέζης, Μέλος ΣΕΠ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ, 2015



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ &

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

ΣΧΟΛΗ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Η επίδραση της συναλλαγής ηγέτη – μέλους στη
διαμόρφωση της στάσης και της συμπεριφοράς των
εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας»**

Διονύσιος Αντ. Ανδρεώλας
Αρ. μητρώου φοιτητή 1132471

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
Δρ. Παναγιώτης Γκορέζης, Μέλος ΣΕΠ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ, 2015

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.

| | |
|---|----|
| Ευχαριστίες | 7 |
| Περίληψη | 8 |
| Abstract | 9 |
| | |
| 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 10 |
| 1.1 Προσδιορισμός πλαισίου και συνεισφορά του ερευνητικού θέματος. 10 | |
| 1.2 Η δομή της εργασίας. | 11 |
| | |
| 2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ .. | 13 |
| 2.1 Η ηγεσία στους οργανισμούς. | 13 |
| 2.1.1 Σύγχρονα είδη ηγεσίας | 14 |
| 2.1.1.1 <i>Αυθεντική ηγεσία (Authentic leadership)</i> | 14 |
| 2.1.1.2 <i>Χαρισματική ηγεσία (Charismatic leadership)</i> | 15 |
| 2.1.1.3 <i>Καινοτόμα ηγεσία (Innovation leadership)</i> | 17 |
| 2.1.1.4 <i>Οραματιστική ηγεσία (Visionary leadership)</i> | 17 |
| 2.1.1.5 <i>Ηθική ηγεσία (Ethical leadership)</i> | 18 |
| 2.1.1.6 <i>Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership)</i> | 19 |
| 2.1.1.7 <i>Αναδύομενη ηγεσία (Emerging leadership)</i> | 20 |
| 2.1.1.8 <i>Ενδυναμωτική ηγεσία (Empowering leadership)</i> | 21 |
| 2.1.1.9 <i>Ηγεσία που υπηρετεί (Servant Leadership)</i> | 22 |
| 2.1.1.10 <i>Συναλλακτική ηγεσία (Transactional leadership)</i> | 23 |
| 2.1.1.11 <i>Σκοτεινή ηγεσία (Dark leadership)</i> | 24 |
| 2.2 Ηγεσία στους οργανισμούς παροχής υγειονομικών υπηρεσιών. | 26 |
| 2.3 Συναλλαγή ηγέτη – μέλους (Leader – member exchange) | 27 |
| 2.3.1 Ο διαμεσολαβητικός ρόλος (mediator) της συναλλαγής ηγέτη μέλους . 36 | |
| 2.4 Εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη (leader trust) | 37 |

| | |
|--|-----------|
| 2.5 Διανεμητική, διαδικαστική και διεπιδραστική δικαιοσύνη. | 41 |
| 2.5.1 Εισαγωγή – Οργανωσιακή δικαιοσύνη (organizational justice) | 41 |
| 2.5.1.1 Διανεμητική δικαιοσύνη (<i>distributive justice</i>) | 44 |
| 2.5.1.2 Διαδικαστική δικαιοσύνη (<i>procedural justice</i>) | 46 |
| 2.5.1.3 Διεπιδραστική δικαιοσύνη (<i>interactional justice</i>) | 48 |
| | |
| 3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.. | 51 |
| 3.1 Εισαγωγή. | 51 |
| 3.2 Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη και η συναλλαγή ηγέτη – μέλους. | 51 |
| 3.2.1 Συναλλαγή ηγέτη – μέλους και διανεμητική δικαιοσύνη. | 52 |
| 3.2.2 Συναλλαγή ηγέτη – μέλους και διαδικαστική δικαιοσύνη. | 53 |
| 3.2.3 Συναλλαγή ηγέτη – μέλους και διεπιδραστική δικαιοσύνη. | 55 |
| 3.3 Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της συναλλαγής ηγέτη – μέλους μεταξύ της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και της οργανωσιακής δικαιοσύνης. | 56 |
| | |
| 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.. | 58 |
| 4.1 Εισαγωγή. | 58 |
| 4.2 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων. | 58 |
| 4.3 Κλίμακες μέτρησης. | 59 |
| | |
| 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.. | 63 |
| 5.1 Εισαγωγή. | 63 |
| 5.2 Παραγοντική ανάλυση. | 63 |
| 5.3 Συσχετισμοί των μεταβλητών καθώς και στατιστική ανάλυση των δεδομένων. | 64 |
| 5.4 Ανάλυση παλινδρόμησης. | 66 |

| | |
|--|-----------|
| 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... | 72 |
| 6.1 Εισαγωγή..... | 72 |
| 6.2 Συζήτηση..... | 72 |
| 6.2.1 Η θετική επίδραση της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη στην ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων | 72 |
| 6.2.2 Η σχέση μεταξύ της συναλλαγής ηγέτη – μέλους και της οργανωσιακής δικαιοσύνης | 73 |
| <i>6.2.2.1 Η συναλλαγή ηγέτη – μέλους και η διανεμητική δικαιοσύνη.</i> | <i>73</i> |
| <i>6.2.2.2 Η συναλλαγή ηγέτη – μέλους και η διαδικαστική δικαιοσύνη.</i> | <i>74</i> |
| <i>6.2.2.3 Η συναλλαγή ηγέτη – μέλους και η διεπιδραστική δικαιοσύνη.</i> | <i>74</i> |
| 6.2.3 Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της συναλλαγής ηγέτη – μέλους. ... | 75 |
| 6.3 Προτάσεις προς τους οργανισμούς Υγείας και τα διοικητικά στελέχη. 76 | |
| 6.4 Περιορισμοί της έρευνας. | 78 |
| 6.5 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. | 79 |
| | |
| 7. ΕΠΙΛΟΓΟΣ..... | 80 |
| | |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 82 |
| Ξενόγλωσσες αναφορές. | 82 |
| Ελληνόγλωσσες αναφορές. | 98 |
| | |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ..... | 100 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: εργασιακά χαρακτηριστικά. | 100 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ερωτηματολόγιο έρευνας. | 101 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Έγκριση απόφασης ερευνητικής εργασίας. | 104 |

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση του κύκλου του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Πολιτική Υγείας και Σχεδιασμός Υπηρεσιών Υγείας» θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο του διδακτικού και επιστημονικού δυναμικού του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου για τις γνώσεις τις οποίες μας πρόσφεραν. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω το Δρ. Παναγιώτη Γκορέζη – επιβλέποντα της παρούσας μελέτης – για την άμεση ανταπόκριση και τις εύστοχες παρατηρήσεις τις οποίες επισήμανε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τη σύζυγο και τα παιδιά μου για την εγκαρτέρηση και την εμπιστοσύνη που μου χάρισαν.

Διονύσιος Ανδρεώλας

Περίληψη

Με την παρούσα μελέτη επιχειρούμε να ερευνήσουμε την επιρροή των ποιοτικών διαπροσωπικών σχέσεων στη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας μέσω της επίδρασης μιας σύγχρονης προσέγγισης της ηγεσίας, όπως είναι αυτή της συναλλαγής ηγέτη – μέλους. Το ερευνητικό δείγμα αποτελείται από 79 εργαζόμενους και περιλαμβάνει γιατρούς, νοσηλευτές/τριες, διοικητικούς υπαλλήλους και άλλους υπαλλήλους (βοηθούς εργαστηρίων, ακτινολόγους, υπάλληλους στην καθαριότητα κ.α.) και συλλέχθηκε από οργανισμό παροχής υγειονομικών υπηρεσιών της 3^{ης} Υγειονομικής Περιφέρειας και συγκεκριμένα το Γενικό Νοσοκομείο Καστοριάς. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν τη θετική επίδραση της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη στη συναλλαγή ηγέτη – μέλους και στην ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων. Επίσης, επιβεβαιώνεται το θεωρητικό υπόβαθρο αναφορικά με τη θετική συσχέτιση της συναλλαγής ηγέτη – μέλους και της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Επιπρόσθετα, επιβεβαιώνεται ο διαμεσολαβητικός ρόλος της συναλλαγής ηγέτη – μέλους ανάμεσα στις εξεταζόμενες μεταβλητές και συγκεκριμένα ανάμεσα στην εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη και τις δύο από τις τρεις συνιστώσες της οργανωσιακής δικαιοσύνης, δηλαδή τη διαδικαστική και τη διεπιδραστική δικαιοσύνη. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας τα οποία ενισχύονται από τη διεθνή βιβλιογραφία καταθέτονται προτάσεις προς τους οργανισμούς παροχής υγειονομικών υπηρεσιών και τα διοικητικά στελέχη για άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας μέσω της ανάπτυξης ποιοτικών σχέσεων ανταλλαγής. Τέλος, επισημαίνονται οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας και γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα η οποία θα μπορούσε να συνεισφέρει περαιτέρω στο υπό εξέταση γνωστικό πεδίο.

Λέξεις κλειδιά: συναλλαγή ηγέτη – μέλους, εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη, διανεμητική δικαιοσύνη, διαδικαστική δικαιοσύνη, διεπιδραστική δικαιοσύνη

Abstract

In this study we attempt to investigate the influence of the quality of interpersonal relationships in the attitude and behavior of employees in health services through the impact of a modern approach to leadership, such as that of leader – member exchange. The research sample consisted of 79 employees and includes physicians, nurses, administrators and other employees (laboratory assistants, radiologists, employees on cleanliness) and it was collected by a health care organization of the third Health Region in particular the General Hospital of Kastoria, Greece. The findings of this study confirm the positive effect of leader trust in the leader – member exchange and the development of quality dyadic relationships. We also confirmed the theoretical background regarding positive effect of leader – member exchange and the organizational justice. Additionally we confirmed the mediating role of leader – member exchange among the examined variables, thus leader trust and two of the three components of organizational justice the procedural and the interactional justice. According to the results of this study which are supported by the international literature, we deposited proposals to organizations providing health services and managers to exercise effective leadership by developing quality exchange relationships. Finally we highlighted the limitations of this research and we made recommendations for future research that could contribute further to this particular field of knowledge.

Keywords: leader – member exchange (LMX), leader trust, distributive justice, procedural justice, interactional justice

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Προσδιορισμός πλαισίου και συνεισφορά του ερευνητικού θέματος

Το σύγχρονο περιβάλλον των μονάδων παροχής υγειονομικής περίθαλψης αναπτύσσεται σε ένα πολυδιάστατο πλαίσιο το οποίο χαρακτηρίζεται από ζητήματα, όπως είναι η έλλειψη πόρων, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, η ανάγκη για κλινική αποτελεσματικότητα και για ικανοποίηση των χρηστών των υπηρεσιών υγείας, για προσβασιμότητα του συστήματος υγείας και τελικά για αποδοτικότητα των μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας κάτω από τις πολύπλοκες συνθήκες οι οποίες επικρατούν λόγω των προαναφερθέντων ζητημάτων.

Η υγεία και η οργάνωση του συστήματος παροχής υπηρεσιών υγείας αποτελεί ένα από τα βασικότερα ζητήματα που απασχολούν τις σύγχρονες κοινωνίες, ενώ ταυτόχρονα είναι ένας από τους σημαντικότερους κλάδους της οικονομίας, συνεισφέροντας στην απασχόληση και στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Α.Ε.Π.). Επίσης απασχολεί στις χώρες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) περίπου το πέντε τοις εκατό (5%) του εργατικού δυναμικού (IOBE, 2011; Πολύζος & Υφαντόπουλος, 2000). Για την αποτελεσματική διεύθυνση των παραπάνω πολλοί οργανισμοί έχουν επικεντρώσει τη στρατηγική τους στην ανάπτυξη των ηγετικών δεξιοτήτων των διοικούντων, καθώς μια σειρά κλινικών και οργανωσιακών ερευνών κατάδειξε την ανάγκη για ισχυρούς ηγέτες σε όλα τα επίπεδα των οργανισμών παροχής υγειονομικής περίθαλψης (McAlearney, 2006). Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι ικανοί να ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους, να τους παρακινούν, να δημιουργούν όραμα και κουλτούρα, να δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης, να εμπνέουν τους οπαδούς τους για να δέχονται τις αλλαγές και για να ικανοποιούν τους οργανωσιακούς στόχους (Gkorezis & Petridou, 2011; Gkorezis & Petridou, 2012; Lambrou et al., 2010; McAlearney, 2006; Weberg, 2010). Οι ηγέτες στο χώρο της παροχής υγειονομικών υπηρεσιών πρέπει να ανταποκρίνονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου και να ωθούν την αποτελεσματική φροντίδα, την ικανοποίηση των ασθενών και τις σχέσεις των ιατρών με την κοινότητα (McAlearney, 2006).

Σημαντική είναι επίσης η συνεχής εκπαίδευση, η οποία αποτελεί καλή πρακτική αποτελεσματικής ηγεσίας και βοηθά στη βελτίωση της ποιότητας των

υγειονομικών υπηρεσιών (Bellou, 2010; Wallin et al., 2007). Τέλος, η δημιουργία αποτελεσματικών διαύλων επικοινωνίας, δίκαιων πρακτικών διαχείρισης, σαφών εργασιακών ρόλων και προσδοκιών καθώς και η περαιτέρω εκπαίδευση η οποία αφορά τη διεπιστημονική συνεργασία μεταξύ ιατρών, νοσηλευτών και διοικητικών είναι αναγκαία για να διευκολύνουν την αλλαγή και να αντιστρέψουν το αρνητικό κλίμα (Joyce & Mcneil, 2006; Pavlakis et al., 2011).

Στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης οι προκλήσεις είναι τεράστιες για την ανάπτυξη της ηγεσίας. Οι ηγέτες οφείλουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υγειονομικών υπηρεσιών. Ως εκ τούτου αναδύεται η ανάγκη για εκτεταμένη έρευνα στο χώρο των υγειονομικών υπηρεσιών σε σχέση με την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Με την εκπόνηση της μεταπτυχιακής διατριβής καταθέτουμε μια προσπάθεια κατανόησης της οργανωσιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων σε μονάδες υγείας με στόχο τη βελτιστοποίηση της αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων μέσω της επίδρασης μιας σύγχρονης προσέγγισης της ηγεσίας, όπως είναι αυτή της συναλλαγής ηγέτη – μέλους (LMX), στη διαμόρφωση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων στα νοσοκομεία.

1.2 Η δομή της εργασίας

Η εργασία διαρθρώνεται σε επτά κύριες ενότητες – κεφάλαια. Στην πρώτη ενότητα σκιαγραφείται το δυναμικό περιβάλλον των μονάδων παροχής υγειονομικής περίθαλψης και επισημαίνεται η αναγκαιότητα άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας καθώς και η επίδραση μιας σύγχρονης προσέγγισης της ηγεσίας μέσω της δημιουργίας ποιοτικών δυαδικών σχέσεων στη διαμόρφωση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Στη δεύτερη ενότητα αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο της γνωστικής περιοχής, το οποίο αποτελεί διαχρονικά ένα ενδιαφέρον πεδίο έρευνας και μελέτης. Αρχικά, αναλύεται η έννοια της ηγεσίας και οι σύγχρονες προσεγγίσεις όπως αυτές έχουν επικρατήσει μέσα από τη μελέτη της ηγεσίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Στην ίδια ενότητα περιγράφονται οι ιδιαιτερότητες οι οποίες υπάρχουν στον τομέα των υγειονομικών υπηρεσιών και μια σύγχρονη προσέγγιση της ηγεσίας, όπως είναι αυτή της συναλλαγής ηγέτη – μέλους, στη διαμόρφωση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων στα νοσοκομεία.

Επιπρόσθετα, βάσει της υπάρχουσας βιβλιογραφίας γίνεται η εννοιολογική προσέγγιση των μεταβλητών που συμπεριλήφθηκαν στο ερευνητικό μοντέλο, δηλαδή η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη και οι τρεις συνιστώσες της οργανωσιακής δικαιοσύνης ήτοι η διανεμητική, η διαδικαστική και η διεπιδραστική δικαιοσύνη. Στο τρίτο κεφάλαιο, με βάση το υπάρχον θεωρητικό υπόβαθρο επιχειρήθηκε η ανάπτυξη των υποθέσεων οι οποίες ελέγχθηκαν από την παρούσα ερευνητική διατριβή. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία η οποία ακολουθήθηκε για τη διερεύνηση των υποθέσεων οι οποίες αναλύθηκαν και αναπτύχθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν το ερευνητικό δείγμα το οποίο προέρχεται από οργανισμό παροχής υγειονομικών υπηρεσιών της 3^{ης} Υγειονομικής Περιφέρειας και συγκεκριμένα το γενικό νοσοκομείο Καστοριάς, η διαδικασία συλλογής των δεδομένων και οι κλίμακες μέτρησης των προσδιοριστικών παραγόντων της έρευνας και τα εργασιακά στοιχεία των ερωτηθέντων. Στην πέμπτη ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Αρχικά, αναλύονται οι ερωτήσεις μέτρησης των μεταβλητών και ο έλεγχος αξιοπιστίας τους με παραγοντική ανάλυση (factor analysis).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι συσχετισμοί των μεταβλητών καθώς και στατιστική ανάλυση των δεδομένων, και τέλος, περιγράφεται η διαδικασία ελέγχου των ερευνητικών υποθέσεων μέσω της ανάλυσης παλινδρόμησης. Το έκτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στη συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας και καταθέτονται πρακτικές προτάσεις προς τους οργανισμούς και τα διοικητικά στελέχη για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας μέσω της ανάπτυξης ποιοτικών σχέσεων ανταλλαγής καθώς και διάφοροι περιορισμοί της παρούσας έρευνας. Επιπρόσθετα, γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα η οποία θα μπορούσε να συνεισφέρει περαιτέρω στο υπό εξέταση γνωστικό πεδίο. Επιλογικά, επισημαίνεται η σημαντικότητα της ανάπτυξης σχέσεων υψηλής ποιότητας στους οργανισμούς παροχής υγειονομικών υπηρεσιών.

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1 Η ηγεσία στους οργανισμούς

Η ηγεσία αποτελεί διαχρονικά ένα ενδιαφέρον πεδίο έρευνας και μελέτης. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία (Avolio et al., 2009; Brown et al., 2005; Conger et al., 2000; Gardner et al., 2011; Srivastava, 2006; Βάκολα & Νικολάου, 2012; Μπουραντάς, 2005) αναφέρονται και μελετώνται διάφοροι τύποι ηγεσίας, όπως αυθεντική, χαρισματική, καινοτόμα, οραματιστική, ηθική, μετασχηματιστική, αναδυόμενη, ενδυναμωτική, ηγεσία που υπηρετεί κ.α. Ένας από τους στόχους της ολοκληρωμένης επισκόπησης είναι η εξέταση του τρόπου εξέλιξης του τομέα της ηγεσίας, καθώς και οι συνέπειες και η εξελικτική πορεία των μοντέλων και των μεθόδων τα οποία αναπτύχθηκαν (Avolio et al., 2009). Η μελέτη και η έρευνα της ηγεσίας εμφανίζει ενδιαφέρον σε όλους τους οργανισμούς στους οποίους συμμετέχουν ιεραρχικά ομάδες ανθρώπων – με διαφορετικές ικανότητες, γνώσεις, αίσθημα ευθύνης - για την υλοποίηση και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Dulebohn et al., 2011). Στο πλαίσιο της πρόσφατης οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα και των επιζήμιων συνεπειών στο σύστημα υγείας έχει αναδυθεί το ζήτημα της επανεξέτασης της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού στο ελληνικό σύστημα υγείας (Polyzos et al., 2014). Η ηγεσία συνδέεται με τη διαχείριση του οργανισμού και αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της κουλτούρας του οργανισμού.

Οι περισσότεροι ορισμοί για την ηγεσία και οι θεωρίες για την αποτελεσματική ηγεσία έχουν επικεντρωθεί σε συμπεριφορές που χρησιμοποιούνται για την άμεση επιρροή των οπαδών (Yukl, 2009). Ο Μπουραντάς (2005:197) δίνει τον παρακάτω ορισμό για την ηγεσία: *«Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία τους για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον»*. Η ηγεσία είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο με κύρια πεδία τον ηγέτη (leader), τον οπαδό (follower) και τη διαπροσωπική τους σχέση (relationship) (Dulebohn et al., 2011; Graen & Uhl – Bien, 1995; Liden & Maslyn, 1998). Δεδομένης της ύπαρξης των παραπάνω πεδίων της ηγεσίας είναι

αναγκαία η κοινή μελέτη των τριών συστατικών της ηγεσίας αναγνωρίζοντας εξ αρχής τη σημασία, την αλληλεπίδραση και την από κοινού λειτουργία τους στο δυαδικό μοντέλο (Graen & Uhl – Bien, 1995).

Η δημιουργία σχέσεων υψηλής ποιότητας είναι συνδεδεμένη με την οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment), καθώς και άλλα θετικά αποτελέσματα όπως η εργασιακή απόδοση (performance), η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) κ.α. (Cogliser & Schriesheim, 2000). Αυτή η εναλλακτική βάση της επιρροής στη διαπροσωπική σχέση μεταξύ του ηγέτη και του οπαδού περιλαμβάνει τη μεταξύ τους συναλλαγή (Dansereau et al., 1975). Η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων είναι καταλυτική για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας και την επιρροή των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων στον οργανισμό και τελικά την υπερπήδηση εμποδίων, τα οποία αναδύονται λόγω των συνθηκών οι οποίες επικρατούν στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, όπως είναι οι περιορισμένοι πόροι, η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη κ.α. Η παραπάνω προσέγγιση της κοινωνικής συναλλαγής και αμοιβαιότητας αποτελεί εργαλείο προσέγγισης των θετικών συμπεριφορών των εργαζομένων και εμφανίζεται στις αρχές της δεκαετίας του 1960. Οι Settoon, Bennett και Liden (1996) περιέγραψαν σε έρευνά τους διαφορές στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων ανάλογα με την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων οι οποίες αναπτύχθηκαν στον οργανισμό. Επιπρόσθετα, η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων αντικατοπτρίζει το βαθμό αμοιβαίας ανταλλαγής πόρων και υποστήριξης (Le Blanc & González-Romá, 2012), τα οποία είναι αναγκαία για την επίλυση των προαναφερθέντων σύγχρονων προβλημάτων. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία συναντάμε μια πληθώρα μελετών και ερευνών οι οποίες αφορούν την ηγεσία και τα διάφορα είδη της ηγεσίας. Παρακάτω περιγράφονται συνοπτικά σύγχρονες θεωρίες για την ηγεσία.

2.1.1 Σύγχρονα είδη ηγεσίας

2.1.1.1 Αυθεντική ηγεσία (Authentic leadership)

Η αυθεντική ηγεσία έχει τις ρίζες της στην αρχαία ελληνική φιλοσοφία και αντικατοπτρίζεται στο ελληνικό απόφθεγμα «ΓΝΩΘΙ ΣΑΥΤΟΝ» - να γνωρίσεις τον εαυτό σου (Gardner et al., 2011). Η μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας σκιαγραφεί τον τρόπο με τον οποίο η αυθεντική ηγεσία και η ανάπτυξη της σχετίζονται με τη βιώσιμη απόδοση των οργανισμών (Avolio & Gardner, 2005). Η αποτελεσματικότητα

των αυθεντικών ηγετών προέρχεται κυρίως από τα κίνητρα τους, όπως ορίζονται από την εσωτερική τους ενέργεια, από την επιμονή τους, την αισιοδοξία και τη σαφήνεια σχετικά με τους στόχους για την αντιμετώπιση των δύσκολων προκλήσεων, των εμποδίων και των συγκρούσεων στο οργανωσιακό περιβάλλον (Yukl, 2010). Ως αυθεντικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται αυτοί οι οποίοι γνωρίζουν ποιοι είναι, τι σκέφτονται, συμπεριφέρονται και γίνονται αντιληπτοί από τους άλλους ότι έχουν επίγνωση - από ηθική σκοπιά - των δικών τους αξιών, γνώσεων και δυνάμεων. Είναι γνώστες του πλαισίου στο οποίο λειτουργούν. Οι αυθεντικοί ηγέτες έχουν αυτοπεποίθηση, είναι γεμάτοι ελπίδα, είναι ανθεκτικοί και πολύ ηθικοί χαρακτήρες (Avolio, Luthans et al., 2004). Οι διαπροσωπικές σχέσεις των αυθεντικών ηγετών με τους οπαδούς τους χαρακτηρίζονται από θετικά στοιχεία, όπως υψηλή αυτοεκτίμηση, ενώ βοηθούν τους εργαζόμενους να συνδεθούν με τους οργανισμούς μέσω της αυτογνωσίας, καλλιεργώντας θετικό και ηθικό κλίμα προάγοντας την αυτό-ανάπτυξη των οπαδών τους (Avolio & Gardner, 2005).

Άλλα χαρακτηριστικά των αυθεντικών ηγετών είναι η ανοικτή επικοινωνία, η ειλικρίνεια, η αυτογνωσία, μοιράζονται πληροφορίες και μένουν πιστοί στα ιδανικά τους και έχουν θετικές αξίες όπως εντιμότητα, αλtruισμό, ευγένεια, εντιμότητα, υπευθυνότητα και αισιοδοξία (Yukl, 2010). Λόγω της επιθυμίας τους για αυτό-βελτίωση οι αυθεντικοί ηγέτες είναι ανοικτοί σε μάθηση και ανάδραση από τα λάθη. Η ανάπτυξη της αυθεντικής ηγεσίας επηρεάζει τους οπαδούς, έτσι ώστε να αποκτήσουν και οι ίδιοι αυτογνωσία και τάση για αυτό-βελτίωση. Έτσι οι σχέσεις με τον ηγέτη τους γίνονται πιο διαφανείς, ενώ ο ηγέτης με τη σειρά του επιβραβεύει τη προσπάθεια των οπαδών του (Avolio & Gardner, 2005). Όπως επισημαίνεται στο ίδιο άρθρο, η αυθεντική ηγεσία μπορεί να ενσωματώσει και άλλες μορφές ηγεσίας, όπως για παράδειγμα τη μετασχηματιστική, τη χαρισματική, την ηγεσία που υπηρετεί, την πνευματική ή άλλες μορφές θετικής ηγεσίας. Όπως θα δούμε με την παράθεση και άλλων μορφών ηγεσίας, υπάρχουν τόσο κοινά στοιχεία όσο και διαφορές τα οποία οριοθετούν το είδος της ηγεσίας σε θεωρητικό επίπεδο.

2.1.1.2 Χαρισματική ηγεσία (Charismatic leadership).

Ένα ακόμη διαδεδομένο είδος ηγεσίας είναι η χαρισματική ηγεσία. Τα βασικά χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών είναι το όραμα, η επικοινωνία, το προσωπικό ρίσκο, η ευαισθησία στις ανάγκες των ανθρώπων και οι αντισυμβατική

συμπεριφορά. Οι χαρισματικοί ηγέτες χτίζουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους οπαδούς τους μέσω του προσωπικού ρίσκου το οποίο αναλαμβάνουν για την επίτευξη του στόχου. Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι ικανοί δημιουργήσουν δυσαρέσκεια για τις υπάρχουσες συνθήκες για να παρουσιάσουν ένα ελπιδοφόρο μέλλον και να επισπεύσουν μια κρίση που δεν υπήρχε προηγουμένως, προκειμένου να αποδείξουν την ανωτερότητα της τεχνογνωσίας τους αντιμετωπίζοντας το πρόβλημα με αντισυμβατικό τρόπο. Η παραπάνω προσέγγιση είναι αποτελεσματικότερη, όταν οι οπαδοί αντιλαμβάνονται ότι οι συμβατικές προσεγγίσεις δεν είναι αποτελεσματικές (Yukl, 2010: 266). Οι οπαδοί των χαρισματικών ηγετών διακρίνονται για την ευλάβεια, την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση με τον ηγέτη τους, καθώς και από μια έντονη αίσθηση της συλλογικής ταυτότητας, αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα της ενδυνάμωσης μέσω των διαδικασιών της εκτέλεσης της ομαδικής εργασίας (Conger et al., 2000). Οι χαρισματικοί ηγέτες διαφέρουν από τους άλλους ηγέτες ως προς την ικανότητά τους να διακρίνουν ευκαιρίες τις οποίες άλλοι αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν και έτσι να διαμορφώνουν και να διατυπώνουν ένα εμπνευσμένο όραμα, καθώς και ως προς τη συμπεριφορά τους και τις πράξεις τους οι οποίες προωθούν την εντύπωση ότι η αποστολή τους είναι ασυνήθης και αξιοσημείωτη και μπορεί να θεωρηθούν ως μεταρρυθμιστές ή αντιπρόσωποι ριζικών μεταρρυθμίσεων (Conger et al., 2000; Yukl, 2010).

Η μελέτη ιστορικών ηγετών, οι οποίοι χαρακτηρίστηκαν ως χαρισματικοί, αποκαλύπτει ότι η χαρισματική ηγεσία έχει θετικές αλλά και αρνητικές πτυχές. Οι θετικές πτυχές είναι η επικοινωνία, ο διαμοιρασμός των πληροφοριών και ο προσανατολισμός των στόχων στην ομαδική επιτυχία. Αρνητικά στοιχεία αποτελούν ο προσανατολισμός σε προσωπικούς στόχους, η συσσώρευση εξουσίας καθώς και η επιδίωξη του ηγέτη να έχει εξαρτημένους από αυτόν οπαδούς τους οποίους χειραγωγεί μέσω ανταμοιβών και ποινών (Yukl, 2010). Εν κατακλείδι, οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν έναν οργανισμό χωρίς να έχουμε πάντα ευεργετικά αποτελέσματα. Η αντισυμβατική προσέγγιση για την επίλυση των προβλημάτων δεν αποτελεί σε κάθε περίπτωση αποτελεσματική αντιμετώπιση. Σε αντιδιαστολή, οι χαρισματικοί ηγέτες είναι ικανοί για την προώθηση ριζικών μεταρρυθμίσεων.

2.1.1.3 Καινοτόμα ηγεσία (*Innovation leadership*)

Ως καινοτόμα ηγεσία μπορούμε να χαρακτηρίσουμε την ηγεσία η οποία υιοθετεί διάφορες καινοτόμες ιδέες και πρακτικές για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας στον οργανισμό (Yukl,2009). Η άσκηση καινοτόμας ηγεσίας στους οργανισμούς έχει συνδεθεί με την επιτυχημένη επίτευξη αλλαγών και μεταρρυθμίσεων (Hage, 1999).

Οι σύγχρονες επιχειρηματικές τάσεις δίνουν μεγάλη έμφαση στην καινοτομία. Η καινοτόμα ηγεσία κινείται προς δύο κατευθύνσεις. Πρώτη είναι η ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών για την άσκηση ηγεσίας και δεύτερη είναι η άσκηση ηγεσίας για την ανάπτυξη της καινοτομίας στον οργανισμό. Στη πρώτη κατεύθυνση συμπεριλαμβάνονται η ικανότητα του ηγέτη να ακούει προσεκτικά καθώς και να ενθαρρύνει τον συνεργατικό διάλογο, να συνθέτει αντί να αναλύει με βάση τα δεδομένα, να δημιουργεί καινούργιες προοπτικές για τον οργανισμό και τους οπαδούς του μέσω της ανάπτυξης παραδειγμάτων από προσωπικές εμπειρίες, μεταφορές ή ακόμα και μέσω πειραματισμού. Η ανάπτυξη καινοτόμας κουλτούρας στον οργανισμό είναι ένα από τα χαρακτηριστικά τα οποία οδηγούν τον οργανισμό στη δεύτερη κατεύθυνση δηλαδή στην άσκηση ηγεσίας για την ανάπτυξη της καινοτομίας στον οργανισμό. Στην ίδια κατεύθυνση συμπεριλαμβάνονται το συλλογικό όραμα, το ελεγχόμενο ρίσκο, η εμπνευσμένη παραγωγικότητα, η ελευθερία και οι προκλήσεις στην εργασία καθώς και η ενίσχυση της συνεργασίας και της ομαδικότητας (Horth & Buchner, 2014). Οι δύο παραπάνω κατευθύνσεις συνθέτουν μια αποτελεσματική μορφή άσκησης ηγεσίας στο σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου οι προκλήσεις για καινοτομία, συνεχή βελτίωση και συνεχή προσαρμογή αποτελούν σημαντικές παραμέτρους διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας (Μπουραντάς, 2005).

2.1.1.4 Οραματιστική ηγεσία (*Visionary leadership*).

Η θεωρία για την οραματιστική ηγεσία βασίζεται στη μετασχηματιστική δύναμη του ηγέτη για να εφαρμόσει το όραμα το οποίο αποτελεί σημαντικό κίνητρο για τον ηγέτη και τους οπαδούς του. Το όραμα μπορεί να αφορά ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή ακόμα και την ανάπτυξη του ίδιου του οργανισμού. «*Το όραμα της επιχείρησης ή και της οργανωτικής ομάδας του εργαζόμενου, αποτελεί πηγή κινητοποίησης, ενδυνάμωσης, ικανοποίησης και δέσμευσης*» (Μπουραντάς, 2005:88).

Για να επιτύχει μέσω του οράματος το σκοπό της η οραματιστική ηγεσία οφείλει να το διαδώσει ανάμεσα στους εργαζόμενους, καθώς επίσης και να γίνει κατανοητό, να αναλύεται σε εφικτούς και επιτεύξιμους στόχους. Το όραμα δε πρέπει να αποτελεί μοναδικό αυτοσκοπό του οργανισμού, αλλά να μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες του σύγχρονου δυναμικού και ευμετάβλητου επιχειρηματικού περιβάλλοντος διότι σε διαφορετική περίπτωση μπορεί αρχικά να παρουσιάζει τα επιθυμητά αποτελέσματα αλλά μακροπρόθεσμα να βλάψει τον ίδιο τον οργανισμό (Tellis, 2006). Η οραματιστική ηγεσία παρουσιάζει κοινά σημεία με την καινοτόμα ηγεσία κυρίως στην προώθηση των αλλαγών και των μεταρρυθμίσεων μέσω του οράματος και των καινοτομιών.

2.1.1.5 Ηθική ηγεσία (Ethical leadership)

Στη σύγχρονη εποχή έχει αναδυθεί μια σειρά σκανδάλων στο χώρο των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα η ηθική ηγεσία να προβάλλεται ως αντίδοτο στο παραπάνω πρόβλημα. Οι διοικήσεις των οργανισμών παρουσιάζουν αυξημένο ενδιαφέρον για την παραπάνω μορφή ηγεσίας. Η ηθική ηγεσία σχετίζεται με συμπεριφορές όπως ο σεβασμός, η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη στον ηγέτη, η διαπροσωπική εύνοια και η κοινωνικότητα στις σχέσεις. Τα αποτελέσματα τα οποία αναμένονται από την άσκηση ηθικής ηγεσίας είναι η αποτελεσματικότητα των ηγετών, η εργασιακή ικανοποίηση των οπαδών, καθώς και η προσήλωση και η προθυμία των ιδίων να αναφέρουν διάφορα προβλήματα στη διοίκηση (Brown et al., 2005). Σε αντιδιαστολή υπάρχουν συμπεριφορές οι οποίες χαρακτηρίζονται ανήθικες, όπως η παραποίηση πληροφοριών, χρήση οργανωσιακών πόρων για προσωπικό όφελος, η αποποίηση ευθύνης καθώς και απερίσκεπτες συμπεριφορές οι οποίες έχουν στόχο να προκαλέσουν σύγχυση, δυσπιστία, ευνοιοκρατία για ανταλλάγματα ή να βλάψουν άλλους (Yukl, 2010).

Η ηθική ηγεσία παρουσιάζει κοινά σημεία με τη μετασχηματιστική και τη χαρισματική ηγεσία σε πεδία, όπως η ειλικρίνεια, η πνευματικότητα, η έμπνευση και το όραμα το οποίο προωθείται από τον ηγέτη. Όπως θα δούμε παρακάτω, οι Bass και Avolio (1993) περιγράφουν ότι οι τέσσερις βασικές παράμετροι της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η πνευματική παρακίνηση, η ιδεολογική επιρροή, η εξατομικευμένη θεώρηση και η πνευματική διέγερση. Από τις παραπάνω παραμέτρους η ιδεολογική επιρροή προσδιορίζεται ως συστατικό το οποίο είναι

δείκτης της ηθικής υπόστασης του ηγέτη. Οι ηθικοί ηγέτες αποτελούν μοντέλα ηθικής συμπεριφοράς οι οποίοι καθίστανται καθοδηγητές της αναγνώρισης και της άμιλλας για τους οπαδούς. Η αξιοπιστία, το ελκυστικό παρουσιαστικό και η νομιμότητα των ηγετών είναι συστατικά τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για να θεωρηθούν οι ηγέτες ως ηθικοί. Συμπεριφορές οι οποίες θεωρούνται κανονιστικά κατάλληλες, όπως για παράδειγμα η ειλικρίνεια και η τιμιότητα και παρακινούνται από αλτρουισμό, δίκαια και διακριτική αντιμετώπιση των εργαζομένων αποτελούν πρακτική την οποία ακολουθούν οι ηθικοί ηγέτες σε συνδυασμό με την επικοινωνία η οποία ενισχύει το ηθικό μήνυμα που οι ηθικοί ηγέτες χρησιμοποιούν για να επηρεάσουν ιδεολογικά τους ακόλουθούς τους (Brown et al., 2005). Τέλος, η ηθική ηγεσία αποτελεί μια μορφή ηγεσίας στην οποία είναι σημαντικές οι κανονιστικά κατάλληλες συμπεριφορές, οι διαπροσωπικές σχέσεις με αμφίδρομη επικοινωνία και λήψη αποφάσεων.

2.1.1.6 Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership)

Η μετασχηματιστική ηγεσία όπως και άλλες μορφές ηγεσίας (συναλλακτική, ηθική, χαρισματική κ.α.) αφορά δυαδικές σχέσεις ανάμεσα στον ηγέτη και τους οπαδούς. Οι μετασχηματιστές ηγέτες “δείχνουν ενδιαφέρον στην κάλυψη των αναγκών και στην επίλυση των προβλημάτων των οπαδών τους, εμπνέοντας τους και βοηθώντας τους να οδηγούνται σε υψηλά επίπεδα προσπάθειας και απόδοσης” (Βάκολα & Νικολάου, 2012: 323). Παρουσιάζει κοινά στοιχεία με αρκετά είδη ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία και η συναλλακτική ηγεσία είναι δύο είδη ηγεσίας των οποίων οι θεωρίες αναπτύχθηκαν συγχρόνως. Η κυριότερη διαφορά τους είναι ότι η μετασχηματιστική ηγεσία εγείρει τις ηθικές αξίες των οπαδών σε μια προσπάθεια για να τους κινητοποιήσει, έτσι ώστε να προχωρήσουν σε αλλαγές και μεταρρυθμίσεις στον οργανισμό, ενώ η συναλλακτική ηγεσία εμπεριέχει τη συναλλαγή, τη διαπραγμάτευση και την προώθηση των ενδιαφερόντων και συμφερόντων των οπαδών (Bass & Steidlmeier, 1998; Yukl, 2010).

Σύμφωνα με τους Graen και Uhl – Bien (1991) η μετασχηματιστική ηγεσία αντιστοιχεί στο τρίτο στάδιο ανάπτυξης της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους. Όπως θα δούμε παρακάτω, το τρίτο στάδιο της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους είναι το στάδιο κατά το οποίο οι σχέσης καλής ποιότητας ωριμάζουν με το χρόνο και χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, επιρροή, σεβασμό και παρακίνηση των

υφισταμένων να αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες οι οποίοι με τη σειρά τους είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Οι Bass και Steidlmeier (1998) υποστήριξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται στενά με το σύγχρονο ηθικό προβληματισμό, ο οποίος εκτός από τον ηθικό κι ενάρετο χαρακτήρα περιλαμβάνει και σημαντικές ιδέες-ιδανικά όπως η εμπιστοσύνη, η ελευθερία και η δικαιοσύνη. Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναπτύχθηκε παράλληλα με τη θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας. Το ενδιαφέρον κοινό σημείο των δύο θεωριών είναι ο τρόπος με τον οποίον οι ηγέτες επηρεάζουν τους οπαδούς, έτσι ώστε οι δεύτεροι να θέσουν τον οργανισμό σε υψηλότερη θέση από τις προσωπικές τους ανάγκες και να επιδείξουν αυτοθυσία για το καλό του οργανισμού (Yukl, 2010). Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι κατάλληλη για οργανισμούς στους οποίους είναι αναγκαίες αλλαγές, καθώς και όταν επικρατούν δυναμικές και ασταθείς συνθήκες. Σύμφωνα με το Yukl (2010: 281) η μετασχηματιστική ηγεσία είναι πιθανότερο να είναι επιτυχής όταν οι ηγέτες ενθαρρύνονται και ενδυναμώνονται για να επιτελέσουν το έργο τους καθώς και όταν εφαρμόζεται σε οργανισμούς με αποκεντρωμένες αρμοδιότητες. Η δημιουργία και η διάδοση ενός ξεκάθਾਰου οράματος είναι βασικό χαρακτηριστικό για την επιτυχία της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι τέσσερις βασικοί πυλώνες της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η ιδεολογική επιρροή, η εμπνευσμένη παρακίνηση, τα νοητικά ερεθίσματα και η εξατομικευμένη θεώρηση. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει δεχθεί και επικρίσεις, καθώς έχει θεωρηθεί ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι ανήθικοι κυρίως λόγω του γεγονότος ότι δε λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά ενδιαφέροντα των οπαδών και με αυτόν τον τρόπο τους χειραγωγούν. Όπως υποστηρίζουν οι Bass και Steidlmeier (1998), οι επικριτές της μετασχηματιστικής ηγεσίας λανθάνουν, διότι η παραπάνω διαπίστωση αφορά σε ηγέτες οι οποίοι εφαρμόζουν ψευδό-μετασχηματιστική ηγεσία σε αντίθεση με τους αυθεντικούς μετασχηματιστές ηγέτες οι οποίοι αναγνωρίζουν τις βασικές ανθρώπινες αξίες, προωθούν την πολυφωνία και τους αποτελεσματικούς – ικανοποιημένους οπαδούς.

2.1.1.7 Αναδυόμενη ηγεσία (Emerging leadership)

Με βάση το γεγονός ότι ο ηγέτης αναδύεται και λειτουργεί μέσω συγκεκριμένων καταστάσεων και συγκυριών αναπτύσσεται η θεωρία της αναδυόμενης ηγεσίας. Οι αναδυόμενοι ηγέτες ασκούν μετασχηματιστική ηγεσία. Η θεωρία υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούν εκείνους, στους οποίους διαβλέπουν το

μέσο για την εκπλήρωση των δικών τους προσωπικών επιθυμιών και αναγνωρίζει το γεγονός ότι υπάρχει αλληλεπίδραση, αλληλεξάρτηση μεταξύ της ομάδας και του ηγέτη. Οι αναδυόμενοι ηγέτες θεωρούνται γενικά πιο αξιόπιστοι όσον αφορά την ικανότητά τους να δημιουργούν φιλικές σχέσεις. Η δυνατότητα των αναδυόμενων ηγετών να ασκούν αποτελεσματικά το ρόλο τους απορρέει από το γεγονός ότι εμπνέουν τους οπαδούς τους, έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν, εκπέμπουν εμπιστοσύνη στους οπαδούς τους (Gibson & Cohen, 2003).

2.1.1.8 Ενδυναμωτική ηγεσία (*Empowering leadership*)

Η έννοια της ενδυνάμωσης στο εργασιακό περιβάλλον εμπεριέχει δυνατότητες οι οποίες δίνονται στους εργαζόμενους για να συμμετέχουν στη λήψη οργανωσιακών αποφάσεων, ανάθεση καθηκόντων – μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, παρακίνηση και ανάπτυξη αυτών, καθώς και τη δυνατότητα για να προσδιορίσουν το ρόλο τους στον εργασιακό χώρο, να εκτελέσουν εργασία η οποία είναι σημαντική και να επηρεάσουν σημαντικά γεγονότα (Yukl, 2010). Η ενδυνάμωση θεωρείται ότι λειτουργεί αποτελεσματικά στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον το οποίο είναι έντονα ανταγωνιστικό και δυναμικό (Gkorezis & Petridou, 2008). Η ενδυναμωτική ηγεσία αναφέρεται στην εκχώρηση ελευθερίας, εξουσίας και πρωτοβουλίας στους υφισταμένους από τον ηγέτη. «*Η έννοια της ενδυνάμωσης (empowerment), συνδέεται άμεσα με παραδοσιακές έννοιες του μάνατζμεντ, όπως η ανάθεση καθηκόντων – μεταβίβαση εξουσίας (delegation), η συμμετοχή των εργαζομένων (participation – involvement), η παρακίνηση (motivation), η ανάπτυξη (development) και η δέσμευση αυτών (commitment) αυτών* (Μπουρταντάς, 2005:81). Στο ίδιο πόνημα η ενδυνάμωση προσδιορίζεται ως μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία συντίθεται από τις τέσσερις ακόλουθες διαστάσεις:

- Αίσθηση του νοήματος της εργασίας (sense of meaning)
- Αίσθηση ικανότητας (sense of competence)
- Αίσθηση του αυτοπροσδιορισμού (sense of self – determination)
- Αίσθηση επιρροής (sense of impact)

Ο εργαζόμενος βρίσκει νόημα στην εργασία, αισθάνεται αυτοπεποίθηση, διαθέτει την ελευθερία των κινήσεων για να κάνει αποτελεσματική την εργασία του και τέλος μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα του οργανισμού μέσω της δικής του προσπάθειας. «*Η ψυχολογική ενδυνάμωση περιλαμβάνει ένα συνδυασμό σημαντικών*

εργασιών, υψηλής αυτοαποτελεσματικότητας και αυτοκαθορισμού – αυτοδιαχείρισης καθώς και της σχετικής επιρροής των σχετικών γεγονότων» (Yukl, 2009: 156).

Η ενδυναμωτική ηγεσία θεωρείται μια σημαντική διοικητική πράξη και προσφέρει πολλά ωφέλει όταν ασκείται σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγειονομικής φύσης (Gkorezis & Petridou, 2011). Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι ικανοί να ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους, να τους παρακινούν, να δημιουργούν όραμα και κουλτούρα, να δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης, να ενισχύουν την ανοικτή επικοινωνία, να εμπνέουν τους οπαδούς τους για να δέχονται τις αλλαγές και για να ικανοποιούν τους οργανωσιακούς στόχους (Gkorezis & Petridou, 2012; Lambrou et al., 2010; McAlearney, 2006; Weberg, 2010; Βακόλα & Νικολάου, 2012). Τα παραπάνω αποτελούν μεθόδους ενδυνάμωσης των εργαζομένων με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών.

2.1.1.9 Ηγεσία που υπηρετεί (Servant Leadership)

Η θεωρία της ηγεσίας που υπηρετεί έχει τις ρίζες της στη θεωρία της ηθικής ηγεσίας. Η ηγεσία που υπηρετεί σχετίζεται με την παροχή βοήθειας προς τους υφισταμένους με σκοπό την αποτελεσματική διεκπεραίωση υποθέσεων οι οποίες αφορούν έναν οργανισμό. Ένας ηγέτης που υπηρετεί έχει στόχο να βοηθήσει τους οπαδούς του να γίνουν πιο ικανοί στο να αναλάβουν τις υποχρεώσεις τους. Για τον παραπάνω σκοπό η ηγεσία που υπηρετεί περιλαμβάνει γαλούχηση, εμπύχωση, ενδυνάμωση και υπεράσπιση των οπαδών. Έτσι οι ηγέτες που υπηρετούν πρέπει να ακούν τους οπαδούς τους, να μαθαίνουν για τις ανάγκες τους και να μοιράζονται μαζί τους τις ανησυχίες τους. Οι αξίες οι οποίες προωθούνται είναι η αλληλοβοήθεια και η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας (Yukl, 2010). Η ηγεσία που υπηρετεί είναι μια πρακτική φιλοσοφία, που απευθύνεται και υποστηρίζει ανθρώπους που επιλέγουν πρώτα να υπηρετούν και κατόπιν να ηγούνται. Η ηγεσία είναι για αυτούς ένας τρόπος επέκτασης της υπηρεσίας τους προς άτομα ή οργανισμούς (Greenleaf, 1977).

Η θεωρία της ηγεσίας που υπηρετεί παρουσιάζει ομοιότητες με την αυθεντική ηγεσία, διότι και οι δύο θεωρίες βασίζονται στις ιδανικές σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών και ιδανικά όπως ο αμοιβαίος σεβασμός, η εμπιστοσύνη, η

συνεργασία και η ανοικτή επικοινωνία. Επίσης, οι θετικές στάσεις και συμπεριφορές των δύο θεωριών είναι παρόμοιες και περιλαμβάνουν τιμιότητα, αλtruισμό, ευγένεια, συμπόνια, ενσυναίσθηση, δικαιοσύνη, σεβασμό, ταπεινοφροσύνη, εγκαρδίωση, αισιοδοξία και υπομονή (Yukl, 2010). Η θεωρία έχει καλύτερα αποτελέσματα όταν εφαρμόζεται σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και εθελοντικές οργανώσεις, ενώ παρουσιάζονται αντικειμενικές δυσκολίες όταν η διοίκηση καλείται να προχωρήσει σε ενέργειες κατά των εργαζομένων όπως μειώσεις μισθών, απολύσεις ανθρώπινου δυναμικού και επιλογή προσωπικού ή χρηματοδότηση από εξω-επιχειρησιακές πηγές. Σε αυτές τις περιπτώσεις τα χαρακτηριστικά τα οποία κατέχει ένας ηγέτης που υπηρετεί μπορεί να θεωρηθούν ως αδυναμίες. Σε αντιδιαστολή των παραπάνω αδυναμιών, οι ηγέτες που υπηρετούν έχουν ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως η ικανότητα να κτίζουν σχέσεις μεταξύ των μελών της κοινότητας, καθώς και να εμπνυχώνουν το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπρόσθετα, δύο ακόμα σχετικά αποτελέσματα, τα οποία επιφέρει η άσκηση ηγεσίας που υπηρετεί, είναι η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού, καθώς και η ανάπτυξη ηθικών πρακτικών στον εργασιακό χώρο (Brownell, 2010). Τέλος, σύγχρονες έρευνες (McCann et al., 2014; Trastek et al., 2014) αναδεικνύουν την ηγεσία που υπηρετεί σε καθοριστικό είδος ηγεσίας για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και την επαγγελματική ικανοποίηση των οπαδών στο χώρο της υγείας με κύριο γνώμονα την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης.

2.1.1.10 Συναλλακτική ηγεσία (Transactional leadership)

Η συναλλακτική ηγεσία εμπεριέχει τη συναλλαγή, τη διαπραγμάτευση και την προώθηση των ενδιαφερόντων των οπαδών (Bass & Steidlmeier, 1998; Yukl, 2010). Σύμφωνα με τους Graen & Uhl – Bien (1991) η συναλλακτική ηγεσία αντιστοιχεί στο πρώτο στάδιο της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη – μέλους. Σε αυτό το πρώτο στάδιο οι σχέσεις είναι περιορισμένες και καθορίζονται από τις συμβατικές υποχρεώσεις. Όταν δεν ξεπεραστεί το αρχικό στάδιο οι σχέσεις χαρακτηρίζονται από κακή ποιότητα με γνώμονα κυρίως τις οικονομικές απολαβές και σε κάποιες περιπτώσεις σχέσεων χαμηλής ποιότητας παρουσιάζονται και συμπεριφορές αντιποίνων (Townsend et al., 2000) ή ακόμα και παρεκκλίνουσα συμπεριφορά (El Akremi et al., 2010). Οι σχέσεις αυτές βασίζονται στη συναλλακτική πλευρά της απασχόλησης και η προσπάθεια στον εργασιακό χώρο αμείβεται με χρηματικές ανταμοιβές ή άλλης μορφής προνόμια (Berneth et al., 2007; Yukl, 2010). Το ισχυρό σημείο της συναλλακτικής ηγεσίας

είναι ότι δίνει τις ίδιες ελευθερίες και δυνατότητες σε όλους τους οπαδούς, προβάλλει την αλήθεια, τηρεί τις υποσχέσεις της, διανέμει με δίκαιο τρόπο τις ευθύνες και τις ανταμοιβές και αναγνωρίζει τον πλουραλισμό των αξιών και τις διαφορετικές προθέσεις των οπαδών (Bass & Steidlmeier, 1998). Το παραπάνω σημείο δίνει και την ηθική διάσταση των συναλλακτικών ηγετών. Άλλα βασικά χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας αποτελούν η διοίκηση μέσω εξαίρεσης (management by exception) και laissez-faire. Η διοίκηση μέσω εξαίρεσης ελέγχει για διαφοροποιήσεις από τους οργανωσιακούς κανόνες, επιλύει προβληματικές καταστάσεις και παρεμβαίνει όταν δεν επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα. Δίνει έμφαση στα λάθη και στα προβλήματα. Τέλος, το laissez-faire αναφέρεται στην απάρνηση των αρμοδιοτήτων του και την αποφυγή λήψης αποφάσεων. Αυτό το τελευταίο χαρακτηριστικό θεωρείται από τους μελετητές και ως μη – διοίκηση και δημιουργεί επιπλοκές λόγω σύγχυσης για τις αρμοδιότητες, σύγκρουση και επικάλυψη των ρόλων στον εργασιακό χώρο, σύγκρουση μεταξύ συναδέλφων καθώς και το φαινόμενο του εκφοβισμού (bullying) στον εργασιακό χώρο (Buch et al., 2015).

Η συναλλακτική ηγεσία ασκείται αποτελεσματικά σε συνδυασμό με τη μετασχηματιστική ηγεσία και σχετίζεται θετικά με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη καθώς και με μια σειρά επιθυμητών οργανωσιακών αποτελεσμάτων όπως η παρακίνηση, η ικανοποίηση, η απόδοση των υφισταμένων και η μειωμένη πιθανότητα αποχώρησης από τον οργανισμό (Βάκολα & Νικολάου, 2012). Σύμφωνα με τους ίδιους, ο συναλλακτικός ηγέτης προσφέρει αμοιβές (contingent reward) βάσει της προσπάθειας – απόδοσης και αναγνωρίζει τις επιτυχίες και τα επιτεύγματα. Μακροπρόθεσμα η συναλλακτική ηγεσία παρουσιάζει προβλήματα λόγω των δυαδικών σχέσεων χαμηλής ποιότητας, οι οποίες βασίζονται κατά κύριο λόγο στην παροχή οικονομικών ανταμοιβών. Όπως αναφέραμε και παραπάνω, αποτελεί αποτελεσματική μέθοδος ηγεσίας όταν ασκείται παράλληλα με τη μετασχηματιστική ηγεσία.

2.1.1.11 Σκοτεινή ηγεσία (Dark leadership)

Καθώς αναπτύχθηκαν οι διάφορες θεωρίες για τα είδη ηγεσίας, κάποιοι μελετητές εντόπισαν χαρακτηριστικά τα οποία ανήκουν στη λεγόμενη “σκοτεινή πλευρά” της ηγεσίας. Διάφορα σκάνδαλα τα οποία εξελίχθηκαν στη σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα ενισχύουν τη θεωρία για τη σκοτεινή ηγεσία και τα

αρνητικά χαρακτηριστικά της “σκοτεινής πλευράς” της ηγεσίας, όταν τα προσωπικά συμφέροντα, οι προσωπικές φιλοδοξίες και επιδιώξεις επικρατούν επί των συλλογικών στόχων. Άλλος λόγος για τον οποίο οι ηγέτες χάνουν το δρόμο τους προς τη θετική διοίκηση είναι οι πιέσεις που δέχονται για να δημιουργήσουν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο ζητά καινοτόμες ιδέες και όχι γραφειοκρατικές διαδικασίες. Η δυσκολία στην επίτευξη των παραπάνω στόχων τους οδηγούν σε αποφάσεις οι οποίες μακροπρόθεσμα βλάπτουν τους ίδιους αλλά και τον οργανισμό (Conger, 1990). Οι σκοτεινοί ηγέτες δεν έχουν κανέναν ηθικό φραγμό για την επίτευξη προσωπικών στόχων. Η δολοπλοκία, ο κυνισμός, ο ωφελιμισμός, η ωμότητα και η μηχανορραφία αποτελούν πρακτικές τις οποίες ακολουθούν οι σκοτεινοί ηγέτες, προκειμένου να επιτύχουν τις φιλοδοξίες τους, χρησιμοποιώντας τον οργανισμό και τους πόρους του. Η άσκηση σκοτεινής ηγεσίας δεν είναι αποτελεσματική και προκαλεί προβλήματα, τόσο στον οργανισμό λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης και συνεργασίας, όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού όπως η επαγγελματική εξουθένωση η οποία με τη σειρά της συνδέεται με αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά και μειωμένη απόδοση.

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον το οποίο προσδιορίζεται από γρήγορες αποφάσεις, ιμπεριαλιστικές πρακτικές, νεοφιλελεύθερες πολιτικές, υψηλό ρίσκο, ευνοεί ηγέτες οι οποίοι δεν έχουν ηθικούς φραγμούς για την επίτευξη των προσωπικών τους στόχων, καθώς και για τη συσσώρευση πλούτου μέσω της εκμετάλλευσης του οργανισμού αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού του οποίου ηγούνται. Μια ακόμα πτυχή του παραπάνω προβλήματος είναι η σκοτεινή πλευρά της σχέσης μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών και τα αρνητικά αποτελέσματα τα οποία αναδύονται λόγω της παραπάνω σχέσης. Συχνά οι ηγέτες οδηγούν τους οπαδούς σε κακές συμπεριφορές προκαλώντας περιττή αύξηση κόστους στον οργανισμό (Hogan & Hogan, 2001). Οι Clements & Washbush (1999) περιγράφουν μια σειρά παραγόντων οι οποίοι οδηγούν σε λάθος αποφάσεις, δυσλειτουργικούς οργανισμούς, απομόνωση, σπατάλη πόρων, απόκλιση από τους οργανωσιακούς στόχους κ.α. Οι παράγοντες οι οποίοι οδηγούν στα παραπάνω αρνητικά αποτελέσματα από την πλευρά του ηγέτη είναι : η εσωστρέφεια, η ομοιότητα με τους οπαδούς, ο ναρκισσισμός (Rosenthal & Pittinsky, 2005), η εμπάθεια και η απροθυμία να αφήσουν τους άλλους να αναλάβουν αρμοδιότητες. Από την πλευρά των οπαδών

διάφορες στάσεις και συμπεριφορές καθώς και η συνέργεια τους με στόχο το προσωπικό όφελος οδηγούν στη σκοτεινή πλευρά τη σχέση του ηγέτη με τους οπαδούς.

2.2 Ηγεσία στους οργανισμούς παροχής υγειονομικών υπηρεσιών

Η πολυπλοκότητα του κλάδου παροχής υγειονομικών υπηρεσιών, η οποία προκύπτει από το συνδυασμό του περιβάλλοντος εργασίας και των οργανωτικών παραγόντων, δημιουργεί ιδιαίτερες προκλήσεις για την ηγεσία και την ανάπτυξη της ηγεσίας στους οργανισμούς υγείας (McAlearney, 2006). Το σύγχρονο περιβάλλον των μονάδων υγείας αναπτύσσεται σε ένα πολυδιάστατο πλαίσιο το οποίο χαρακτηρίζεται από ζητήματα όπως είναι η έλλειψη πόρων – λόγω δημοσιονομικών στόχων, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, η ανάγκη για κλινική αποτελεσματικότητα και για ικανοποίηση των χρηστών των υπηρεσιών υγείας, για προσβασιμότητα του συστήματος υγείας και τελικά για αποδοτικότητα των μονάδων υγείας κάτω από πολύπλοκες συνθήκες (Ang et al., 2013).

Η σύγχρονη ηγεσία καλείται να δώσει λύσεις στα παραπάνω ζητήματα ανοίγοντας διαύλους για διεπιστημονική συνεργασία, προσαρμογή στις αλλαγές που επιβάλλονται και την προώθηση της αποτελεσματικής φροντίδας, της ικανοποίησης των ασθενών και των σχέσεων των ιατρών με την κοινότητα (McAlearney, 2006). Τα ηγετικά στελέχη όλων των ιεραρχικών επιπέδων έχουν την ευθύνη για τη συνεχή προσαρμογή των στρατηγικών, των δομών των διεργασιών, των συστημάτων, της κουλτούρας (Μπουραντάς, 2005), έτσι ώστε να προσαρμόζεται ο οργανισμός στις απαιτήσεις των σύγχρονων υγειονομικών υπηρεσιών, οι οποίες χαρακτηρίζονται από έλλειψη πόρων τόσο σε υλικά όσο και σε ανθρώπινο δυναμικό (Polyzos et al., 2006; Γώγος, 2011; Πιερράκος κ.α., 2005). Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί κλειδί για τη δημιουργία αποδοτικών και αποτελεσματικών ομάδων και συμβάλει ουσιαστικά στην ασφαλή και ποιοτική υγειονομική φροντίδα των ασθενών (Manser, 2008). Είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό έντασης εργασίας, όπως το νοσοκομείο, να παρέχονται πληροφορίες έτσι ώστε οι οργανωσιακοί στόχοι να είναι κατανοητοί από όλα τα μέλη. Ως εκ τούτου θα πρέπει να γίνουν προσπάθειες βελτίωσης της ομαδικής εργασίας μεταξύ του προσωπικού του νοσοκομείου και τους διαχειριστές οι οποίοι πρέπει να υιοθετήσουν πολιτικές ανοικτών θυρών (Pavlakis et al., 2011).

Η διεργασία παροχής υγειονομικής φροντίδας είναι εγγενώς διεπιστημονική και για την επιτυχία και αποτελεσματικότητά της απαιτείται η συνεργασία γιατρών, νοσηλευτών και άλλων συναφών επαγγελματιών υγείας διαφόρων ειδικοτήτων (Manser, 2009). Ως εκ τούτου, στοιχεία όπως ο σαφής καθορισμός ρόλων (Φουντούκη κ.α, 2009), η διαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων (Barlett, 2001; Joyce & Mcneil, 2006; Pavlakis et al., 2011, Σίσκου, 2007), οι ικανότητες όπως η συναισθηματική νοημοσύνη και η ακεραιότητα του ηγέτη της ομάδας (Yukl, 2009; Μπουραντάς, 2005), θέτουν το ανθρώπινο δυναμικό στο επίκεντρο και συντελούν στην ανάπτυξη αποτελεσματικού υγειονομικού οργανισμού. Στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης οι προκλήσεις είναι τεράστιες για την ανάπτυξη της ηγεσίας. Οι ηγέτες οφείλουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υγειονομικών υπηρεσιών, με κύριο άξονα την ποιοτική φροντίδα, την ικανοποίηση των ασθενών, καθώς και την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των πόρων και της κλινικής αποτελεσματικότητας. Στο δυναμικό περιβάλλον των μονάδων παροχής υγειονομικής περίθαλψης είναι αναγκαία η άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας καθώς και η επίδραση της ηγεσίας μέσω της δημιουργίας ποιοτικών δυαδικών σχέσεων στη διαμόρφωση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η θεωρία της συναλλαγής ηγέτη – μέλους προσφέρει ένα ικανοποιητικό πλαίσιο άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας στους οργανισμούς παροχής υγειονομικών υπηρεσιών.

2.3 Συναλλαγή ηγέτη – μέλους (Leader – member exchange)

Μια διαχρονική προσέγγιση της ηγεσίας είναι αυτή της συναλλαγής ηγέτη – μέλους (Cogliser & Schriesheim, 2000; Danserau et al., 1975; Dulebohn et al., 2011; Erdogan et al., 2006; Graen and Scandura, 1987; Graen & Uhl – Bien, 1995; Liden & Maslyn, 1998). Η θεωρία της συναλλαγής ηγέτη – μέλους έχει αναπτυχθεί σε σημαντική περιοχή επιστημονικής έρευνας και έχει δοθεί μεγάλη προσοχή σε μελέτες επεξεργασίας ποσοτικών δεδομένων που αφορούν τη διαμόρφωση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Dulebohn et al., 2011). Ως συναλλαγή ηγέτη – μέλους νοείται η ποιότητα της σχέσης μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών (Walumbwa et al., 2011). Η θεωρία συναλλαγής ηγέτη – μέλους αναφέρεται στη διαδικασία κατανομής των ρόλων μεταξύ του ηγέτη και κάθε υφιστάμενου του μεμονωμένα (δυαδική σχέση), καθώς και στις σχέσεις ανταλλαγής οι οποίες αναπτύσσονται με την

πάροδο του χρόνου. Ο βασικός συλλογισμός της θεωρίας είναι ότι οι ηγέτες αναπτύσσουν ξεχωριστά με κάθε υφιστάμενο μια δυαδική σχέση καθορίζοντας τα όρια της σχέσης και το ρόλο του υφιστάμενου (Yukl, 2009). Το μεγαλύτερο μέρος των μελετών που έχουν εκπονηθεί αφορούν τον προσδιορισμό των παραγόντων (antecedents) οι οποίοι επηρεάζουν τη φύση της συναλλαγής ηγέτη – μέλους και τα αποτελέσματα – συνέπειες (consequences) της παραπάνω συναλλαγής.

Οι σύγχρονες θεωρήσεις τονίζουν τον βαθμό επιρροής των δύο πλευρών (ηγέτη και μέλους) μέσω της ισορροπημένης ανταπόδοσης πόρων και την αίσθηση αμοιβαίας υποχρέωσης και αμοιβαιότητας, οι οποίες προσδίδουν σε τέτοιες σχέσεις κοινωνικό χαρακτήρα (Dulebohn et al., 2011). Ανάλογα με την αλληλεξάρτηση των δύο πλευρών σχηματίζεται σχέση η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί υψηλής ανταλλαγής όταν εμπεριέχει και κοινωνική συναλλαγή ή σχέση χαμηλής ανταλλαγής όταν η συναλλαγή περιορίζεται σε οικονομικά ανταλλάγματα. Τα αποτελέσματα της υψηλής ανταλλαγής περιλαμβάνουν ανάθεση σημαντικών εργασιών, υποστηρικτική συμπεριφορά από τον ηγέτη, μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, πρόσβαση σε οργανωσιακές πληροφορίες, περισσότερη καθοδήγηση και λιγότερη άσκηση ελέγχου, συμμετοχή στις οργανωσιακές αποφάσεις αλλά και οικονομικά ανταλλάγματα και άλλου είδους ανταμοιβές όπως άδειες κ.α. με σκοπό τη μεγαλύτερη δέσμευση του υφισταμένου στον οργανισμό και τη διοίκηση αυτού (Yukl, 2009). Η θεωρία της συναλλαγής ηγέτη – μέλους αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της σύγχρονης έρευνας, η οποία επικεντρώνεται στο κοινωνικό χαρακτήρα της συναλλαγής ηγέτη – μέλους, λαμβάνοντας υπόψη ότι επιτελείται μια κοινωνική ανταλλαγή, με σημαντική παράμετρο τη διάκριση μεταξύ των ηγετών και των μελών (Allen & Meyer, 1990; Dulebohn et al., 2011; Ilies et al., 2007). Η ανάπτυξη των σχέσεων υψηλής ανταλλαγής επέρχεται σταδιακά. Τα οφέλη για τον ηγέτη από την ανάπτυξη σχέσης υψηλής ανταλλαγής είναι πολλαπλά. Όταν έχει τη δυνατότητα να μεταβιβάσει αρμοδιότητες και καθήκοντα τα οποία απαιτούν σημαντικές πρωτοβουλίες σε υπεύθυνους και αφοσιωμένους συνεργάτες, μπορεί να εκμεταλλευτεί το χρόνο του με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και να αφοσιωθεί στα διοικητικά του καθήκοντα. Άλλα οφέλη τα οποία προκύπτουν από την ανάπτυξη υψηλής ποιότητας σχέσης είναι η υποστήριξη του οπαδού στον ηγέτη, η επίδειξη οργανωσιακής δέσμευσης, ενώ ανοίγει διαύλους για ανοικτή και ειλικρινή επικοινωνία και αποφεύγει τις τακτικές πίεσης προς τον ηγέτη όπως απειλές για παραίτηση, υψηλές απαιτήσεις κ.α. Οι

υφιστάμενοι προτιμούν την ανάπτυξη ευνοϊκών σχέσεων αντί την παθητική μονόπλευρη λήψη αποφάσεων από τον ηγέτη. *«Δεν είναι ξεκάθαρο σε πιο βαθμό ένας νέος υφιστάμενος μπορεί να επηρεάσει άμεσα τη διαδικασία κατανομής ρόλων (Yukl, 2009: 165) καθώς και πως οι διαφορετικές σχέσεις επηρεάζουν τη συνολική αποδοτικότητα της εργασιακής ομάδας του ηγέτη» (Yukl, 2009: 166).*

Αντίθετα οι σχέσεις χαμηλής ανταλλαγής χαρακτηρίζονται από χαμηλή αλληλεξάρτηση και από συμμόρφωση στις τυπικές απαιτήσεις του οργανισμού έτσι ώστε να συνεχίσουν να λαμβάνουν τα οικονομικά ανταλλάγματα για την εργασία τους (Yukl, 2009). Το εννοιολογικό μοντέλο στο οποίο στηρίζεται η θεωρία συναλλαγής ηγέτη – μέλους προσδιορίζει την ηγεσία ως ένα πολυεπίπεδο κατασκευάσμα με κύρια πεδία τον ηγέτη (leader), τον οπαδό (follower) και την διαπροσωπική τους σχέση (relationship). Δεδομένου των παραπάνω πεδίων της ηγεσίας είναι αναγκαία η κοινή μελέτη των τριών συστατικών της ηγεσίας αναγνωρίζοντας εξ αρχής τη σημασία, την αλληλεπίδραση και την από κοινού λειτουργία τους στο δυαδικό μοντέλο (Graen & Uhl – Bien, 1995).

Σημαντικά στοιχεία τα οποία εμπεριέχονται στις σχέσεις υψηλής συναλλαγής είναι η ισότιμη σχέση κατά τη διάρκεια των κατ' ιδίαν συζητήσεων, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, η συμπάθεια, η υποστήριξη και η αφοσίωση. Η ευνοϊκή σχέση είναι πιθανότερο να προκύψει, όταν ο υφιστάμενος θεωρείται ικανός, καθώς και όταν έχει ίδιες αξίες με αυτές του προϊσταμένου. Λόγω της διαδικασίας ανάπτυξης δυαδικών σχέσεων δημιουργούνται ομάδες οι οποίες έχουν ποιοτική σχέση υψηλής ανταλλαγής και στον αντίποδα ομάδες κακή ποιότητας – χαμηλής ανταλλαγής. Ο ηγέτης πρέπει να επιδιώξει *«να εγκαθιδρύσει μια ιδιαίτερη σχέση ανταλλαγής με όλους τους υφισταμένους και όχι μόνο με ορισμένους από αυτούς» (Yukl, 2009:165)* έτσι ώστε να αποφευχθεί δυσαρέσκεια από την πλευρά των μελών με χαμηλή ποιότητα σχέσης.

Συνοπτικά μπορούμε να αναπτύξουμε το πλαίσιο της συναλλαγής ηγέτη – μέλους και τους προσδιοριστικούς παράγοντες που αποτελούνται από τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας των μελών (ευσυνειδησία, εξωστρέφεια, ειλικρίνεια, ομοιότητα κ.α.), τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (προσδοκίες, συμπεριφορά επιβράβευσης, τερπνότητα κ.α.) και τα χαρακτηριστικά της διαπροσωπικής σχέσης

των ηγέτη-μέλους (επιρροή-συμπάθεια, εύνοια, αυτοπροβολή, αυτοπεποίθηση, εμπιστοσύνη κ.α.). Ανάλογα με τη ποιότητα της συναλλαγής τα μέλη εντάσσονται στην ενδο-ομάδα ή στην εξω-ομάδα. Στην πρώτη ομάδα τα μέλη έχουν υψηλής ποιότητας συναλλαγή με τον ηγέτη ενώ η δεύτερη χαρακτηρίζεται από χαμηλής ποιότητας ανταλλαγή. Για παράδειγμα ένα μέλος με όμοια χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, επίπεδο μόρφωσης κ.α.) με αυτά του ηγέτη είναι πιθανότερο να ενταχθεί στην ομάδα με την προνομιακή μεταχείριση. Οι συνέπειες της συναλλαγής ηγέτη – μέλους είναι οι επιδόσεις στην εργασία, δέσμευση (συναισθηματική, κανονιστική), ικανοποίηση (από την εργασία, από τον προϊστάμενο, από την αμοιβή), οργανωσιακή δικαιοσύνη (κατανομική, διαδικαστική και διεπιδραστική), αντίληψη της πολιτικής, σύγκρουση των ρόλων κ.α. (Dulebohn et al., 2011). Σημαντικό είναι να αναφέρουμε και το βαθμό επιρροής των προσδιοριστικών παραγόντων καθώς και τη σχέση τους με τις συνέπειες. Η συναλλαγή ηγέτη – μέλους λειτουργεί ως μηχανισμός επιρροής των προσδιοριστικών παραγόντων στα αποτελέσματα. Σε άλλες μελέτες αναλύεται ο βαθμός επιρροής των προσδιοριστικών παραγόντων καθώς και τη σχέση τους με τις συνέπειες και ο τρόπος με τον οποίο η συναλλαγή ηγέτη – μέλους λειτουργεί ως μηχανισμός επιρροής των προσδιοριστικών παραγόντων στα αποτελέσματα καθώς και ο κοινωνικός χαρακτήρας της συναλλαγής ηγέτη – μέλους.

Σύμφωνα με τους Graen & Uhl-Bien (1995), η θεωρία αναπτύχθηκε σε τέσσερα στάδια. Στο πρώτο στάδιο επισημάνθηκαν οι διαφοροποιήσεις οι οποίες καταγράφηκαν μεταξύ των μονάδων εργασίας (VDL). Στο δεύτερο στάδιο μελετήθηκαν τα χαρακτηριστικά των συναλλαγών ηγέτη – μέλους και τα οργανωσιακά αποτελέσματα. Στη συνέχεια (τρίτο στάδιο) περιγράφηκαν οι δυαδικοί συσχετισμοί και η ανάπτυξη των δυαδικών σχέσεων (Leadership - Making). Στο τέταρτο στάδιο διερευνήθηκε η συνάθροιση των διαφοροποιημένων δυαδικών σχέσεων σε ομάδες και δίκτυα (Team – Making Competence Network). Οι αρχικές έρευνες της θεωρίας της συναλλαγής ηγέτη – μέλους ανακάλυψαν αντίθετα με τις επικρατούσες παραδοχές ότι υπήρχε ανάπτυξη δυαδικών σχέσεων μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων. Οι σχέσεις χαρακτηρίζονταν σε κάποιες περιπτώσεις από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό και υποχρέωση, ενώ σε άλλες περιπτώσεις χαρακτηρίζονται από χαμηλή ποιότητα. Με βάση την παραπάνω παρατήρηση αναπτύχθηκαν θεωρίες για την ανάλυση των δυαδικών σχέσεων. Στη συνέχεια, η δυαδική ανταλλαγή αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης κυρίως προς δύο

κατευθύνσεις. Στην πρώτη περίπτωση κατατάσσονται μελέτες οι οποίες διερεύνησαν και αξιολόγησαν τα χαρακτηριστικά της συναλλαγής ηγέτη – μέλους και στη δεύτερη περίπτωση κατατάσσονται μελέτες οι οποίες ανέλυσαν τη σχέση μεταξύ της συναλλαγής ηγέτη – μέλους και διάφορες οργανωσιακές μεταβλητές. Τα ευρήματα αυτού του σταδίου υπέδειξαν ότι η ανάπτυξη της συναλλαγής ηγέτη – μέλους επηρεάζονται από τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά των εμπλεκόμενων και ότι η καλή ποιότητα στις δυαδικές σχέσεις οι οποίες αναπτύχθηκαν από την παραπάνω διαδικασία οδήγησαν σε θετικά αποτελέσματα τόσο τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους όσο και τον ίδιο τον οργανισμό. Οι αποτελεσματικές ηγετικές διεργασίες προέκυψαν όταν οι ηγέτες και οι οπαδοί ανέπτυξαν και διατήρησαν υψηλής ποιότητας κοινωνικές σχέσεις.

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα εξελίχθηκε το μοντέλο της θεωρίας το οποίο στηρίζεται κυρίως στην άποψη ότι ο ηγέτης δεν αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του με τον ίδιο τρόπο δημιουργώντας δύο ομάδες (Graen & Uhl-Bien 1995). Στην πρώτη ανήκουν οι υφιστάμενοι που βιώνουν περισσότερα προνόμια ενώ στη δεύτερη ομάδα αναπτύσσονται τυπικές επαγγελματικές – εργασιακές σχέσεις. Οι σχέσεις αυτές συναλλαγής ηγέτη-μέλους καθορίζουν την απόδοση των μελών και κατά συνέπεια του συνόλου της ομάδας (Ilies et al., 2007; Βάκολα & Νικολάου, 2012). Το σημαντικό εύρημα αυτού του σταδίου είναι ότι οι προϊστάμενοι θα έπρεπε να δίνουν την ίδια δυνατότητα σε όλους τους εργαζόμενους για να αναπτύξουν δυαδικές σχέσεις κοινωνικής συναλλαγής για τους παρακάτω λόγους. Πρώτος, η διαδικασία ανάπτυξης της κοινωνικής συναλλαγής θα εκληφθεί ως δίκαια και δεύτερος, η δυνητικά ποιοτική σχέση θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Ένας ακόμη τρόπος με τον οποίο η συναλλαγή ηγέτη – μέλους συμβάλει στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, είναι μέσω της επίδρασης των σχέσεων υψηλής ποιότητας, στο βαθμό τον οποίον επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων πέραν των προβλεπόμενων ρόλων τους (Ilies et al., 2007: 269). Σε αυτό το τρίτο στάδιο οι έρευνες εστιάστηκαν και στην χρονική εξέλιξη των δυαδικών σχέσεων. Στην αρχή οι σχέσεις είναι περιορισμένες και καθορίζονται από τις συμβατικές υποχρεώσεις. Όταν δεν ξεπεραστεί το αρχικό στάδιο, οι σχέσεις χαρακτηρίζονται από κακή ποιότητα με γνώμονα κυρίως τις οικονομικές απολαβές. Οι σχέσεις αυτές βασίζονται στη συναλλακτική πλευρά της απασχόλησης (Berneth et al., 2007) και σε κάποιες περιπτώσεις σχέσεων χαμηλής ποιότητας παρουσιάζονται και συμπεριφορές

αντιποίνων (Townsend et al., 2000). Αντίθετα, οι σχέσης καλής ποιότητας ωριμάζουν με το χρόνο και χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, επιρροή, σεβασμό και παρακίνηση των υφισταμένων να αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες οι οποίοι με τη σειρά τους είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Στο τέταρτο στάδιο, όπως το περιγράφουν οι Graen & Uhl-Bien (1995), η ανάπτυξη δυαδικών σχέσεων σε έναν οργανισμό μεγάλης κλίμακας οδηγεί στη δημιουργία ενός δικτύου αλληλοεξαρτώμενων σχέσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους. Η συμμετοχή των εργαζομένων στο δίκτυο αλληλοεξαρτώμενων σχέσεων δεν περιορίζεται στις τυπικές σχέσεις ανάμεσα στους προϊστάμενους και τους υφιστάμενους, αλλά και στις σχέσεις της ηγεσίας μεταξύ των συναδέλφων σε οργανωσιακό επίπεδο δημιουργώντας αμοιβαίους αλληλοσυσχετισμούς για την επίτευξη των στόχων. Σε αυτό το στάδιο αρχίζουν να αποκαλύπτονται οι δυνατότητες για τη αποτύπωση διευρυμένης εικόνας της οργανωσιακής λειτουργίας και επανεξέταση των παραδοσιακών εννοιών της ηγεσίας αναδεικνύοντας το πολυεπίπεδο και πολυδιάστατο πλαίσιο εφαρμογής της θεωρίας της συναλλαγής ηγέτη – μέλους (Dienesch & Liden, 1986; Liden & Maslyn, 1998) καθιστώντας την κατάλληλη για μεγάλους οργανισμούς, όπως για παράδειγμα τις μονάδες παροχής υγειονομικών υπηρεσιών.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία έχει εξελιχθεί από την εστίαση στη μελέτη της συναλλαγής ηγέτη – μέλους στην εστίαση των προσδιοριστικών παραγόντων για τη δημιουργία ποιοτικών σχέσεων και των συνεπειών λόγω της δημιουργίας των ποιοτικών σχέσεων (Avolio et al., 2009). Η πλειονότητα των ερευνών στη θεωρία συναλλαγής ηγέτη – μέλους έχει επικεντρωθεί στη σχέση ενός υφιστάμενου με τον προϊστάμενό του. Ωστόσο η σχέση δε συμβαίνει σε ένα απομονωμένο περιβάλλον αλλά σε ένα πλαίσιο μεγαλύτερου συνόλου σχέσεων (Davis & Gardner, 2004) οι οποίες συνυπάρχουν εντός της ίδιας ομάδας εργασίας (Erdogan & Bauer, 2009). « *Η αποτελεσματική υλοποίηση του έργου προϋποθέτει την αποτελεσματική ανάθεσή του από τον προϊστάμενο στους συνεργάτες του ή τα επιμέρους τμήματα της οργανωτικής του μονάδας* » (Μπουραντάς, 2005: 323). Σε οργανισμούς έντασης εργασίας, όπως οι μονάδες υγειονομικής περίθαλψης, η ανάγκη για ανάπτυξη αποδοτικών και αποτελεσματικών ομάδων οδηγεί την ηγεσία σε μια πολυπαραγοντική διεργασία. Η

σύγχρονη ηγεσία διαθέτει τα εργαλεία για την αντιμετώπιση των πολύπλοκων διεργασιών, όπως είναι η δημιουργία λιτών δομών, η ανάπτυξη διαύλων επικοινωνίας και διεπιστημονικής συνεργασίας, με στόχο την ασφαλή και ποιοτική υγειονομική φροντίδα των ασθενών.

Η απόδοση της ομάδας και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού συνδέονται άρρηκτα με την αποτελεσματική ηγεσία. Η συνεχής προσαρμογή των στρατηγικών, των δομών των διεργασιών, των συστημάτων, της κουλτούρας καθώς και πρακτικές από την πλευρά της ηγεσίας όπως ο σαφής καταμερισμός ρόλων, η ενδυνάμωση, η παρακίνηση, η ενίσχυση της ανοικτής επικοινωνίας, εμπνέει τους οπαδούς για να δέχονται τις αλλαγές και για να ικανοποιούν τους οργανωσιακούς στόχους. Η ανάπτυξη των ηγετικών δεξιοτήτων των διοικούντων συντελεί στην αποδοτική χρήση των πόρων, στην κλινική αποτελεσματικότητα, στην ικανοποίηση των ασθενών και στην παροχή ασφαλούς και ποιοτικής φροντίδας. Η θεωρία της συναλλαγής ηγέτη – μέλους υποστηρίζει ότι, όταν ένας προϊστάμενος παρέχει πόρους με τρόπο αντιληπτό, ευεργετικό και δίκαιο, τότε ο εργαζόμενος ανταποδίδει επιδεικνύοντας αυξημένη προσπάθεια και δέσμευση προς τον οργανισμό. Οι Hanse και συνεργάτες (2014) αναφέρουν σε μελέτη τους, η οποία αφορά το σκανδιναβικό υγειονομικό σύστημα, αυξημένη επίδοση και ευημερία του νοσηλευτικού δυναμικού καθώς και εξορθολογισμό των διαδικασιών στα νοσοκομεία όταν η συνεργασία βασίζεται σε ποιοτικές σχέσεις οι οποίες περιλαμβάνουν διαπροσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη και των μελών, αντί να στηρίζονται μόνο σε οικονομικά κίνητρα. Ο Brownell (2010), υποστηρίζει ότι η δημιουργία ποιοτικών σχέσεων μέσω της θεωρίας της συναλλαγής ηγέτη – μέλους μπορεί να αποτελέσει τη νέα πορεία για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Ο βασικός στόχος είναι η άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας στους οργανισμούς υγείας. Η στρατηγική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με γνώμονα τη συμμετοχή των εργαζομένων με νέες ιδέες για την επίλυση προβλημάτων μέσω διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης προσφέρει στους επαγγελματίες υγείας τη δυνατότητα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών υγείας (Hanse et al., 2015). Το γεγονός ότι η αμοιβαία εμπιστοσύνη (mutual trust) καθώς και η ενδυνάμωση (empowerment) τόσο των επαγγελματιών υγείας όσο και των ασθενών είναι κύρια χαρακτηριστικά για τη λειτουργία του μοντέλου της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη – μέλους το καθιστά

βασικό εργαλείο άσκησης ηγεσίας για τους οργανισμούς παροχής υγειονομικής περίθαλψης.

Η ανάπτυξη δυαδικών σχέσεων κοινωνικής συναλλαγής οι οποίες ωριμάζουν με το χρόνο και χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, επιρροή, σεβασμό και παρακίνηση των υφισταμένων να αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες οδηγούν τους εργαζόμενους να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Σημαντικές συσχετίσεις έχουν βρεθεί ανάμεσα στη συναλλαγή ηγέτη – μέλους και τις ψυχοκοινωνικές συνθήκες τις οποίες βιώνουν οι εργαζόμενοι στο χώρο των υγειονομικών οργανισμών. Οι ισχυρότερες συσχετίσεις έχουν βρεθεί ανάμεσα στην πίστη, στον εργασιακό ρόλο, στις ανταμοιβές και στην αναγνώριση (Hanse et al., 2014) τα οποία αποτελούν στοιχεία της κοινωνικής συναλλαγής. Εργασιακές σχέσεις οι οποίες βασίζονται στη κοινωνική συναλλαγή και όχι σε οικονομικά ανταλλάγματα χαρακτηρίζονται από πίστη, δέσμευση, υποστήριξη και εμπιστοσύνη (Cropanzano & Mitchell, 2005; Uhl-Bien & Maslyn, 2003). Ένα σημαντικό εύρημα των ερευνών οι οποίες βασίζονται στη θεωρία της συναλλαγής ηγέτη – μέλους και τη δυαδική κατανομή ρόλων είναι ότι, αν κάποιος μάνατζερ έχει αναπτύξει καλή σχέση με τον επικεφαλής του, είναι πολύ πιθανό να επιχειρήσει να αναπτύξει ποιοτική σχέση και με τους υφισταμένους του.

Σε επίπεδο οργανισμού η ευνοϊκή ανοδική σχέση (από τον υφιστάμενο προς τον προϊστάμενο) επιτρέπει την αποτελεσματική διοικητική διαδικασία, την παράκαμψη των γραφειοκρατικών διαδικασιών και την έγκριση των αλλαγών τις οποίες επιθυμούν οι υφιστάμενοι, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την ποιότητα της δυαδικής σχέσης σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Αποτελεί πρόκληση για τον ηγέτη η διατήρηση των ισορροπιών λόγω της ύπαρξης διαφοροποιημένων σχέσεων ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Είναι απαραίτητο όλα τα μέλη του οργανισμού να αισθάνονται ότι αποτελούν σημαντικό και απαραίτητο κομμάτι της ομάδας. Η διατήρηση σχέσεων οι οποίες διακατέχονται από αμοιβαίο σεβασμό και εμπιστοσύνη βασίζονται στην παραπάνω ισορροπία και στο γεγονός ότι δίνονται ίσες ευκαιρίες σε όλους οι οποίες βασίζονται στις ικανότητες του καθενός και όχι στην αυθαίρετη ευνοιοκρατία (Yukl, 2009). Ο ηγέτης θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα σε μέλη της έξω – ομάδας να μπορούν να επιλέξουν να είναι πιο ενεργά και να περάσουν στην ενδο – ομάδα (Scandura, 1999).

Όπως επισημάνθηκε παραπάνω η δημιουργία σχέσεων καλής ποιότητας είναι καθοριστική για την απόδοση τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο (Erdogan & Enders, 2007). Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να εξετάσουμε διάφορους προσδιοριστικούς παράγοντες για τη δημιουργία σχέσεων καλής ποιότητας καθώς και τα αποτελέσματα της ποιοτικής κοινωνικής σχέσης ανάμεσα στον ηγέτη και τους οπαδούς. Οι ποιοτικές κοινωνικές σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται βασίζονται στην εμπιστοσύνη, στην ανταλλαγή πληροφοριών, ανοικτή επικοινωνία, στη συμπάθεια των οπαδών κ.α. (Walumbwa et al., 2011). Στη συνέχεια θα αναφερθούμε σε διάφορους προσδιοριστικούς παράγοντες όπως για παράδειγμα η εμπιστοσύνη του ηγέτη το οποίο αποτελεί χαρακτηριστικό της διαπροσωπικής σχέσης ανάμεσα στον ηγέτη και το μέλος καθώς και σε αποτελέσματα τα οποία προσδοκούνται από την ποιοτικής κοινωνική σχέση η οποία αναπτύσσεται όπως για παράδειγμα οι τρεις μορφές οργανωσιακής δικαιοσύνης, η διανεμητική, η διαδικαστική και η διεπιδραστική δικαιοσύνη.

Οι παραπάνω προσδιοριστικοί παράγοντες καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα και οι μεταξύ τους δυαδικοί συσχετισμοί αλλά και η δυαδική σχέση τους με τη συναλλαγή ηγέτη – μέλους αποτελούν το κύριο μέρος της έρευνας η οποία διεξήχθη σε οργανισμό παροχής υγειονομικών υπηρεσιών της 3^{ης} Υγειονομικής Περιφέρειας και συγκεκριμένα στο γενικό νοσοκομείο Καστοριάς. Οι Erdogan και Liden (2002) αναφέρουν ότι χαρακτηριστικά όπως η εμπιστοσύνη, η συναλλαγή ηγέτη – μέλους και η διεπιδραστική δικαιοσύνη παρουσιάζουν σημαντική επικάλυψη μεταξύ τους. Αν και σε θεωρητικό επίπεδο υπάρχουν διαφορές, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι εμπλεκόμενοι δε μπορούν να τις αναγνωρίσουν κάνοντας ενδιαφέρουσα τη μελέτη των παραπάνω περιπτώσεων. Όπως περιγράφουν οι Avolio και συνεργάτες (2009), υπάρχουν ευρήματα σε σύγχρονες μελέτες οι οποίες έχουν προχωρήσει ένα βήμα περαιτέρω από τα προηγούμενα δηλαδή τη σχέση των προσδιοριστικών παραγόντων των αποτελεσμάτων και της συναλλαγής ηγέτη – μέλους. Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της συναλλαγής ηγέτη – μέλους αποτελεί ένα ενδιαφέρον πεδίο των ερευνών (Ariani, 2012; Dulebohn et al., 2011; Gkorezis et al., 2013; Gkorezis, 2015; Wang et al., 2005; Zhang et al., 2012) οι οποίες βασίζονται στην παραπάνω θεωρία και αναλύεται στην επόμενη ενότητα.

2.3.1 Ο διαμεσολαβητικός ρόλος (mediator) της συναλλαγής ηγέτη μέλους

Μια σημαντική ιδιότητα της συναλλαγής ηγέτη – μέλους είναι ο διαμεσολαβητικός ρόλος τον οποίο ασκεί μεταξύ των προσδιοριστικών παραγόντων και των συνεπειών κυρίως λόγω της δημιουργίας δυαδικών σχέσεων ανταλλαγής. Ένας μεγάλος αριθμός ερευνών (Ariani, 2012; Dulebohn et al., 2011; Wang et al., 2005; Zhang et al., 2012) επιβεβαιώνει την παραπάνω διαπίστωση. Ως εκ τούτου αρκετές υποθέσεις οι οποίες αναπτύσσονται και μελετώνται ερευνούν τη διαμεσολαβητική φύση της συναλλαγής ηγέτη – μέλους και μέσω αυτής της ιδιότητας επιχειρείται η επεξήγηση της σχέσης μεταξύ διαφόρων προσδιοριστικών παραγόντων και διαφόρων συνεπειών. Τα εμπειρικά αποτελέσματα πολλών μελετών επιβεβαιώνουν το παραπάνω θεωρητικό πλαίσιο (Dulebohn et al., 2011; Gkorezis et al., 2013; Gkorezis, 2015). Τα ευρήματα αυτού του σταδίου υπέδειξαν ότι η ανάπτυξη της συναλλαγής ηγέτη – μέλους επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά των εμπλεκομένων και ότι η καλή ποιότητα στις δυαδικές σχέσεις οι οποίες αναπτύχθηκαν από την παραπάνω διαδικασία οδήγησαν σε θετικά αποτελέσματα τόσο στους προϊσταμένους, στους υφισταμένους όσο και στον ίδιο τον οργανισμό. Οι αποτελεσματικές ηγετικές διεργασίες διαμορφώθηκαν όταν οι ηγέτες και οι οπαδοί ανέπτυξαν και διατήρησαν υψηλής ποιότητας κοινωνικές σχέσεις.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία έχει εξελιχθεί από την εστίαση στη μελέτη της συναλλαγής ηγέτη – μέλους στην εστίαση των προσδιοριστικών παραγόντων για τη δημιουργία ποιοτικών σχέσεων και των συνεπειών λόγω της δημιουργίας των ποιοτικών σχέσεων. Επιπρόσθετα, ο διαμεσολαβητικός ρόλος ενισχύεται στις ώριμες δυαδικές σχέσεις οι οποίες σχηματίζονται μεταξύ του ηγέτη και του οπαδού διαμεσολαβώντας ως μηχανισμός επιρροής των προσδιοριστικών παραγόντων στα αποτελέσματα (Avolio et al., 2009; Gkorezis et al., 2013; Gkorezis, 2015; Wang et al., 2005). Με βάση τη διαμεσολαβητική επιρροή της συναλλαγής ηγέτη – μέλους ο ηγέτης πρέπει να επιδιώξει τη δημιουργία ποιοτικών σχέσεων, έτσι ώστε να αποφευχθεί δυσαρέσκεια από την πλευρά των μελών με χαμηλή ποιότητα σχέσης και τη δημιουργία σχέσεων υψηλής ποιότητας οι οποίες βασίζονται σε χαρακτηριστικά όπως η εμπιστοσύνη στον ηγέτη.

2.4 Εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη (leader trust)

Η εμπιστοσύνη ορίζεται ως «η προθυμία και η διάθεση ενός μέλους να ρισκάρει και να είναι ευάλωτος με βάση την πίστη στην καλή θέληση ενός άλλου ατόμου» (Colquitt et al., 2007; Mayer, Davis, and Schoorman, 1995). Η εμπιστοσύνη αποτελεί ένα σημαντικό προσδιοριστή της παραγωγικότητας σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο (Argyris, 1964; Brower et al., 2009). Η βασική προϋπόθεση της θεωρίας της κοινωνικής συναλλαγής είναι ότι οι σχέσεις οι οποίες παρέχουν μεγαλύτερο ανταποδοτικό όφελος σε σχέση με το κόστος οδηγούν σε αμοιβαία εμπιστοσύνη. Ο Blau (1964) πρότεινε, μέσω της διάκρισης της οικονομικής και κοινωνικής ανταλλαγής, ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων μπορεί να καθορίζεται με βάση δύο είδη ανταλλαγής. Η πρώτη είναι η οικονομική ανταλλαγή και παρακινεί συμπεριφορές οι οποίες σχετίζονται με την εκπλήρωση των όρων των επίσημων συμβατικών υποχρεώσεων. Η δεύτερη είναι η κοινωνική ανταλλαγή, η οποία βασίζεται σε ένα κοινωνικό – ψυχολογικό συμβόλαιο και περιλαμβάνει υποχρεώσεις εκ μέρους των δύο πλευρών μέσω αμοιβαίας και δίκαιης κατανομής και ανταλλαγής.

Σύγχρονοι μελετητές (Brower et al., 2009; Gomez & Rosen, 2001; Scandura & Pellegrini, 2008) θεωρούν ότι η εμπιστοσύνη παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ποιοτικής σχέσης ανάμεσα στους ηγέτες και τους οπαδούς τους. Εάν κάποιο μέλος έχει έλλειψη εμπιστοσύνης προς το άλλο, τότε είναι δύσκολο να μεγιστοποιηθούν τα θετικά αποτελέσματα τα οποία παράγονται από τη δυαδική σχέση (Brower et al., 2009). Η εμπιστοσύνη αποτελεί έναν παράγοντα ο οποίος επηρεάζει σημαντικά και δυναμικά τις δυαδικές σχέσεις, οι οποίες σχηματίζονται με την πάροδο του χρόνου, τόσο σε ατομικό όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο ανάλυσης και η ανάπτυξή της εξαρτάται από το πλαίσιο των ατομικών και διαπροσωπικών σχέσεων (Huang & Kwok, 2011). Η ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων οι οποίες βασίζονται στην εμπιστοσύνη είναι βασική προϋπόθεση της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη – μέλους (Dienesch & Liden, 1986; Graen & Uhl-Bien, 1995; Scandura & Pellegrini, 2008). Ως εκ τούτου η εμπιστοσύνη αποτελεί ένα ιδιαίτερο αντικείμενο μελέτης σε σχέση με την θεωρία συναλλαγής ηγέτη – μέλους αλλά και με σχεδόν όλες τις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας, όπως είδαμε στα παραπάνω κεφάλαια. Οι Dirks και Ferrin (2002) σε πρόσφατη μελέτη τους συνέδεσαν την εμπιστοσύνη με την αυξημένη εργασιακή απόδοση (job performance) και την ορθή οργανωσιακή

συμπεριφορά (organizational citizenship behavior). Επίσης, η ανάπτυξη σχέσεων οι οποίες βασίζονται στην εμπιστοσύνη αποτρέπουν συμπεριφορές, όπως η τάση για παραίτηση από την εργασία (intension to quit). Στην ίδια έρευνα η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη συσχετίστηκε με την ικανοποίηση με τον ηγέτη (satisfaction with leader) και με την ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων μέσω της συναλλαγής ηγέτη – μέλους. Η εμπιστοσύνη την οποία επιδεικνύει ο ηγέτης προς τον οπαδό και αναπτύσσεται στη δυαδική σχέση αφορά την ικανότητα και την ακεραιότητα του οπαδού να αναλάβει σημαντικές και υπεύθυνες αρμοδιότητες αλλά και τις φέρει σε πέρας με επιτυχία (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Μια ακόμη διάσταση των δυαδικών σχέσεων οι οποίες βασίζονται στην εμπιστοσύνη δίνουν τα αποτελέσματα τα οποία απορρέουν από αυτές, όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction), το ρίσκο (risk taking) και η απόδοση στην εργασία (job performance). Τα παραπάνω αποκαλύπτουν την πολυδιάστατη αλληλεπίδραση της εμπιστοσύνης της συναλλαγής ηγέτη – μέλους και της ανάπτυξη δυαδικών σχέσεων υψηλής ποιότητας (Colquitt et al., 2007; Scandura & Pellegrini, 2008). Αρχικά η σχέση εμπιστοσύνης βασίζεται στην ικανότητα, στην αξιοπιστία και την υπευθυνότητα την οποία επιδεικνύουν οι οπαδοί για την επίτευξη των εργασιακών καθηκόντων. Πρωταρχική προϋπόθεση για την ανάπτυξη σχέσεων υψηλής ποιότητας είναι η ικανότητα του μέλους να ολοκληρώσει το ανατεθέν έργο και με αυτόν τον τρόπο να κερδίσει την εμπιστοσύνη του ηγέτη. Στη συνέχεια καθώς η σχέση ωριμάζει η σχέση εμπιστοσύνης βασίζεται στην επιρροή, στην αμοιβαιότητα και στο ενδιαφέρον των δύο πλευρών (Dulebohn et al., 2008). Ενδιαφέρον παρουσιάζει το σημείο στο οποίο η σχέση υψηλής ποιότητας και η εμπιστοσύνη υποδεικνύουν αντίστροφη αιτιότητα, λόγω των αυξημένων απαιτήσεων οι οποίες δημιουργούνται από την πλευρά του ηγέτη. Ο οπαδός μπορεί να αξιολογήσει εκ νέου το κόστος και τα οφέλη για τη διατήρηση της σχέσης, παρά το γεγονός ότι πρόκειται για μια σχέση ανταλλαγής υψηλής ποιότητας (Colquitt et al., 2007; Scandura & Pellegrini, 2008; Uhl-Bien et al., 2000). Η εμπιστοσύνη των μελών προς τον ηγέτη αποτελεί σημαντική παράμετρο για την αποτελεσματικότητα της ομάδας, ενώ η ασφάλεια και η συνοχή της ομάδας φαίνεται να επιδρούν στις συνέπειες της εμπιστοσύνης (Schaubroeck et al., 2011).

Η εμπιστοσύνη μεταξύ των διαχειριστών αποτελεί ένα ουσιαστικό αντιστάθμισμα για την ενίσχυση της διαπροσωπικής εμπιστοσύνης και για την συντονισμένη και αποτελεσματική δράση μέσα στον οργανισμό (McAllister, 1995). Όταν υπάρχουν αναπτυγμένες σχέσεις εμπιστοσύνης οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στα καθήκοντά τους τα οποία προσθέτουν αξία στον οργανισμό (Mayer & Gavin, 1999). Σε αντίθεση, υφιστάμενοι οι οποίοι δεν εμπιστεύονται τους προϊστάμενους τους, είναι λιγότερο πιθανό να καταβάλλουν επιπλέον προσπάθεια ή ακόμα και να παραμείνουν στη σχέση λόγω της έλλειψης θετικών προσδοκιών και την ανυπαρξίας υποχρέωσης προς τους προϊσταμένους (Brower et al., 2009). Από την άλλη πλευρά, όταν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη ούτε από τον προϊστάμενο ούτε από τον υφιστάμενο, κανένα μέλος δεν είναι πρόθυμο να προβεί σε ανταλλαγές, διακόπτοντας κάθε διεργασία ανάπτυξης αμοιβαιότητας και ενδυνάμωσης, οδηγώντας σε μειωμένη απόδοση σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο, διότι οι υφιστάμενοι δεν είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν στη σχέση και είναι απρόθυμοι να προσπαθήσουν πέρα από τις ελάχιστες απαιτήσεις (Brower et al., 2009).

Η θεωρία της συναλλαγής ηγέτη – μέλους έγινε αρχικά ευρέως αποδεκτή για τον τρόπο με τον οποίο περιγράφει την αλληλεπίδραση την οποία αναπτύσσουν οι προϊστάμενοι με τους υφιστάμενους. Στη συνέχεια η θεωρία επεκτάθηκε για να προσεγγίσει το κοινωνικό κεφάλαιο το οποίο επένδυναν τόσο ο ηγέτης όσο και το μέλος σε μια δυαδική σχέση η οποία χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η αμοιβαιότητα είναι βασικό χαρακτηριστικό της δυαδικής αλληλεπίδρασης υψηλής ποιότητας. Δε συμβαίνει το ίδιο και για την εμπιστοσύνη. Είναι δυνατό ο προϊστάμενος να εμπιστεύεται τον υφιστάμενο, αλλά ο υφιστάμενος να μην εμπιστεύεται τον προϊστάμενο (Brower et al., 2000). Όταν οι διευθυντές εμπιστεύονται τους υπαλλήλους τους, δίνουν σε αυτούς τους εργαζόμενους προνομιακή μεταχείριση, όπως η αυξημένη πληροφόρηση, μεγαλύτερη ελαστικότητα και διακριτικότητα (Gomez & Rosen, 2001). Αρχικά η θεωρία συναλλαγής ηγέτη – μέλους ενσωμάτωνε την εμπιστοσύνη στη δυαδική σχέση μεταξύ του προϊστάμενου και του υφιστάμενου (Dansereau et al., 1975) εξηγώντας την επακόλουθη προνομιακή μεταχείριση την οποία έδειχνε ο ηγέτης στα μέλη της ενδο – ομάδας. Ως εκ τούτου, σε μια ανεπτυγμένη σχέση, η εμπιστοσύνη πρέπει να συνδέεται με την αντίληψη του εργαζομένου για την ποιότητα της συναλλαγής.

Για τον λόγο ότι οι σχέσεις της ενδο – ομάδας χαρακτηρίζονται από υψηλή εμπιστοσύνη, οι προϊστάμενοι πρέπει να αντιλαμβάνονται ότι συμμετέχουν σε υψηλής ποιότητας σχέσεις (Gomez & Rosen, 2001). Οι Lewicki και συνεργάτες (2006) υποστηρίζουν ότι μερικές φορές η ύπαρξη δυσπιστίας μπορεί να θεωρηθεί υγιής και λειτουργική σε ορισμένες περιστάσεις, ιδίως όταν υπάρχουν βάσιμοι λόγοι υποψίας ότι ένα μέρος της δυαδικής σχέσης δεν είναι αξιόπιστο. Εργαζόμενοι οι οποίοι αντιλαμβάνονται ότι συμμετέχουν σε υψηλής ποιότητας σχέση συναλλαγής ηγέτη – μέλους καθώς και σε ένα περιβάλλον με ισχυρό αναπτυξιακό κλίμα, διευρυμένη πληροφόρηση και ευκαιρίες για συμμετοχή τείνουν να δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στη διοίκηση (Dam et al. 2008). Όταν παραβιάζονται οι οργανωσιακοί κανόνες από τον ηγέτη, οι ακόλουθοι χάνουν την εμπιστοσύνη την οποία απέκτησαν μέσω της ανάπτυξης της σχέσης (Robinson & Rousseau, 1994). Οι Liden και Maslyn (1998) συμπεριέλαβαν την εμπιστοσύνη ως διάσταση της συναλλαγής ηγέτη – μέλους ωστόσο, επισημαίνεται ότι πριν από την ανάπτυξη σχέσεων υψηλής ποιότητας σχέσεων, οι ηγέτες πρέπει να είναι βέβαιοι ότι οι οπαδοί είναι αρμόδιοι και μπορούν να εκτελέσουν την εργασία τους υπεύθυνα έτσι ώστε να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη στη σχέση τους (Bauer & Green, 1996; Dulebohn et al., 2011).

Εν κατακλείδι, η εμπιστοσύνη καταδεικνύει το λόγο για τον οποίο ο ηγέτης δεν αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του με τον ίδιο τρόπο δημιουργώντας δύο ομάδες. Οι έμπιστοι βοηθοί (ενδο-ομάδα) αναλαμβάνουν επιπρόσθετες αρμοδιότητες και καθήκοντα δίνοντας στον προϊστάμενό τους χώρο και χρόνο για να ενεργήσει πιο αποτελεσματικά και να εξασφαλίσει την ορθή λειτουργία του οργανισμού. *“Ο ηγέτης έχει την ανάγκη να αναπτύξει σχέσεις με μια μικρή ομάδα ανθρώπων, την οποία μπορεί να εμπιστευτεί, να στηρίζει αλλά και, το κυριότερο, να στηριχθεί από αυτήν όταν του είναι απαραίτητο”* (Βάκολα & Νικολάου, 2012: 319). Κατά συνέπεια δημιουργείται μια σχέση εμπιστοσύνης η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλή ποιότητα, σε αντίθεση με τη δεύτερη ομάδα στην οποία αναπτύσσονται τυπικές επαγγελματικές – εργασιακές σχέσεις (Danserau et al., 1975). Η εμπιστοσύνη στον ηγέτη οδηγεί σε αυξημένη απόδοση των εργαζομένων (Li & Tan, 2013). Η εμπιστοσύνη στον ηγέτη επιδρά σημαντικά σε περιπτώσεις στις οποίες ο ηγέτης καλείται να αντιμετωπίσει μια πρόκληση όπως για παράδειγμα η μείωση στο προσωπικό (Norman et al., 2010). Η εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τον οπαδό προσδιορίζει το κοινωνικό κεφάλαιο το οποίο

επενδύει ο οπαδός στη διαπροσωπική σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και τον οπαδό (Deluga, 1994). Η ανάπτυξη της οργανωσιακής εμπιστοσύνης δεν αναδύεται αυτόματα, αλλά μέσω μια διαδικασίας ωρίμανσης της σχέσης μεταξύ του ηγέτη και του μέλους η οποία περιλαμβάνει ενδυνάμωση και διαπροσωπική αλληλεπίδραση (Brownell, 2010). Όπως επισημαίνουν οι Bauer και Green (1996), η εμπιστοσύνη είναι βασικό συστατικό για την επίτευξη ποιοτικών σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ του ηγέτη και μέλους. Σε αυτό το σημείο επισημαίνεται ο διαμεσολαβητικός ρόλος της συναλλαγής ηγέτη – μέλους και ο μηχανισμός επιρροής μεταξύ διαφόρων προσδιοριστικών παραγόντων όπως για παράδειγμα η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη και διαφόρων συνεπειών, όπως για παράδειγμα η οργανωσιακή δικαιοσύνη.

2.5 Διανεμητική, διαδικαστική και διεπιδραστική δικαιοσύνη

2.5.1 Εισαγωγή – Οργανωσιακή δικαιοσύνη (organizational justice)

Η δικαιοσύνη αποτελεί μια κοινωνική διεργασία και περιλαμβάνει πτυχές του κοινωνικού και του οργανωσιακού βίου. Οι οργανισμοί στελεχώνονται σταδιακά με μέλη τα οποία έχουν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και εξειδίκευσης. Ως εκ τούτου περιμένουν μια συμπεριφορά η οποία να περιλαμβάνει σεβασμό και δικαιοσύνη (Jafari & Bidarian, 2012). Η διαδικασία προσέγγισης της οργανωσιακής δικαιοσύνης επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο προσδιορίζονται τα διάφορα αποτελέσματα της στους οργανισμούς, όπως για παράδειγμα η αμοιβή και η αναγνώριση. Τέτοιου είδους κατευθυντήριες γραμμές επικεντρώνονται στην ορθότητα των διαδικασιών οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για τη λήψη των οργανωσιακών αποφάσεων, την εφαρμογή των αποφάσεων καθώς και την αμερόληπτη κατανομή των παραπάνω αποτελεσμάτων στα διάφορα οργανωσιακά επίπεδα. Οι εργαζόμενοι αξιολογούν τα αποτελέσματα με βάση την άποψη την οποία ανέπτυξαν για τα αποτελέσματα τα οποία δικαιούνται κάτω από διαφορετικές συνθήκες, όπως για παράδειγμα δικαιότερες διαδικασίες (Cropanzano et al., 2001; Folger, 1986; Greenberg, 1987; Pillai, Scandura & Williams, 1999). Έτσι ως δεοντολογικές διαδικασίες χαρακτηρίζονται αυτές οι οποίες διακατέχονται από την τήρηση των οργανωσιακών κανόνων στο σύνολο των εργαζομένων, είναι αντιπροσωπευτικές, ακριβείς, ηθικές και δίκαιες (Dulebohn et al., 2011). *«Η αντίληψη των υφισταμένων σχετικά με την αμεροληψία στην ανάθεση των ευθυνών και στην κατανομή των ανταμοιβών θα*

μπορούσε να εξηγήσει επίσης την ανάπτυξη των σχέσεων ανταλλαγής» (Yukl, 2009: 167).

Σύμφωνα με τη θεωρία, η ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων ανταλλαγής αναμένεται να οδηγήσει τους υφιστάμενους στην αντίληψη της διανεμητικής, της διαδικαστικής και της διεπιδραστικής δικαιοσύνης (Erdogan & Bauer, 2010). Η αντιληπτή δικαιοσύνη ασκεί μεγάλη επιρροή στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού (Hess & Ambrose, 2010) και οι θετικές επιπτώσεις της αντίληψης για τη δικαιοσύνη προδιαθέτουν μελλοντικές ανταλλαγές μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού (Erdogan, 2002). Οι έννοιες της διανεμητικής, της διαδικαστικής και της διεπιδραστικής δικαιοσύνης επεκτείνουν το θεωρητικό μοντέλο της συναλλαγής ηγέτη – μέλους για να εξετάσουν τις πολιτικές και τις διαδικασίες κοινωνικής σύγκρισης οι οποίες λειτουργούν στο πλαίσιο των ομάδων εργασίας στους οργανισμούς (Scandura, 1999). Πράγματι, οι Graen και Scandura (1987) επισημαίνουν ότι βασική προϋπόθεση για σχέσεις υψηλής ποιότητας είναι η ύπαρξη δίκαιων ανταλλαγών. Η δημιουργία σχέσεων υψηλής ποιότητας επηρεάζει θετικά τα αποτελέσματα στο εργασιακό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, η επιρροή της συναλλαγής ηγέτη – μέλους αναμένεται να είναι θετική όσον αφορά στην οργανωσιακή δικαιοσύνη, όπως την αντιλαμβάνονται τα αντισυμβαλλόμενα μέλη (Karim, 2011). Η οργανωσιακή δικαιοσύνη επηρεάζεται από τη συναλλαγή ηγέτη – μέλους στο βαθμό με τον οποίο η θεωρία επικεντρώνεται στη διαφοροποίηση της συμπεριφοράς του ηγέτη ως προς την ενδο – ομάδα και την εξω – ομάδα. Κατά την ανάπτυξη της ομαδικής αντίληψης περί οργανωσιακής δικαιοσύνης εξετάζονται αν είναι δίκαιες οι διαδικασίες οι οποίες ακολουθούνται (διαδικαστική δικαιοσύνη) και τον τρόπο με τον οποίο αυτές κοινοποιούνται στα μέλη (διεπιδραστική δικαιοσύνη).

Το μοντέλο της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη – μέλους ενισχύεται με ένα πλούσιο θεωρητικό υπόβαθρο μέσω της διευρυμένης προοπτικής την οποία προσθέτει η ανάπτυξη της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Η ανάπτυξη ποιοτικής συναλλαγής ανάμεσα στον ηγέτη και το μέλος αποτελεί προγνωστικό μέσο για την ύπαρξη σχέσεων οι οποίες διακατέχονται από οργανωσιακή δικαιοσύνη (Andrews & Kacmar, 2001). Πρώτον, η διανεμητική δικαιοσύνη μας επιτρέπει να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο κατανέμουν οι ηγέτες το κοινωνικό και το οικονομικό κεφάλαιο. Δεύτερον, η διαδικαστική δικαιοσύνη και η διεπιδραστική δικαιοσύνη μας αποκαλύπτουν τον τρόπο με τον οποίο δέχονται τα μέλη της ενδο – ομάδας και της

εξω – ομάδας την κατανομή των ανταμοιβών – παροχών καθώς και την αμερόληπτη και δίκαιη εφαρμογή των οργανωσιακών διαδικασιών. Στα πρώτα στάδια ανάπτυξης της δυαδικής σχέσης, όταν δηλαδή δεν έχει αναπτυχθεί με βάση την εμπιστοσύνη, η διανεμητική δικαιοσύνη αποτελεί ίσως το κομβικό σημείο για την εξέλιξη της δυαδικής σχέσης. Η τήρηση των διαδικασιών και των κανόνων του οργανισμού καθώς και η επικοινωνία αποτελούν βασικά σημεία αναφοράς και αν παραβιαστούν μπορούν να αποτελέσουν τροχοπέδη για την εξέλιξη της δυαδικής σχέσης σε μια σχέση ποιοτικής ανταλλαγής. Επιπρόσθετα, είναι απαραίτητη η αναγνώριση του συσχετισμού της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της συναλλαγής ηγέτη μέλους για τη διατήρηση των ποιοτικών σχέσεων οι οποίες αναπτύσσονται με το χρόνο (Vecchio et al., 1986; Scandura, 1999) καθώς προδιαθέτουν και μελλοντικές ανταλλαγές μεταξύ των μελών και του οργανισμού (Erdogan, 2002; Karim, 2011).

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη εμπεριέχει τρεις βασικές συνιστώσες, τη διανεμητική, τη διαδικαστική και τη διεπιδραστική δικαιοσύνη οι οποίες συσχετίζονται μεταξύ τους όπως αναλύεται στα επόμενα κεφάλαια. Οι τρεις συνιστώσες περιγράφουν την επίδρασή τους στις σχέσεις δικαιοσύνης οι οποίες αναπτύσσονται σε έναν οργανισμό με κύριους πρωταγωνιστές τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η αίσθηση της διανεμητικής δικαιοσύνης πηγάζει από την αντίληψη των εργαζομένων ότι οι ανταμοιβές που λαμβάνουν είναι δίκαιες. Τέτοια παραδείγματα διανεμητικών ανταμοιβών είναι η αύξηση στο μισθό, η προαγωγή και η ανάθεση απαιτητικών εργασιών και έργων (Scandura, 1999). Η διαδικαστική δικαιοσύνη περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείριση των συγκρούσεων καθώς και την αμερόληπτη και δίκαιη εφαρμογή των οργανωσιακών διαδικασιών. Παράδειγμα το οποίο αφορά τη διαδικαστική δικαιοσύνη είναι ο βαθμός με τον οποίο συμμετέχει κάποιος εργαζόμενος στις οργανωσιακές αποφάσεις καθώς και αν ακολουθούνται οι κανόνες των οργανωσιακών αποφάσεων και η δίκαιη κατανομή των οικονομικών ανταμοιβών (Scandura, 1999). Όπως περιγράφει ο Tyler (1986), ένα σημαντικό ερευνητικό εύρημα το οποίο αφορά τη σχέση της διανεμητικής δικαιοσύνης με τη διαδικαστική δικαιοσύνη είναι ότι μια απόφαση θα γίνει δεκτή, αν τηρούνται οι κανόνες της διαδικαστικής δικαιοσύνης ακόμα κι αν οι διανεμητικές απολαβές είναι μικρότερες από αυτές τις οποίες θα επιθυμούσε ο εργαζόμενος. Τέλος, η διεπιδραστική δικαιοσύνη αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό μεταξύ τους. Περιγράφει τη σχέση δικαιοσύνης μέσω

της επικοινωνίας μεταξύ του προϊστάμενου και του υφιστάμενου, της διοίκησης με το προσωπικό κ.α. Η διεπιδραστική δικαιοσύνη αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίο ο άμεσα προϊστάμενος συμπεριφέρεται στους εργαζόμενους κατά την εφαρμογή των τυπικών διαδικασιών οι οποίες έχουν θεσπιστεί από τον οργανισμό (Cohen-Charash & Spector, 2001). Στη συνέχεια αναλύονται οι τρεις βασικές συνιστώσες της οργανωσιακής δικαιοσύνης, η διανεμητική, η διαδικαστική και η διεπιδραστική δικαιοσύνη καθώς και οι συσχετισμοί στη μεταξύ τους σχέση.

2.5.1.1 Διανεμητική δικαιοσύνη (distributive justice)

Το θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο βασίζεται η μελέτη της διανεμητικής δικαιοσύνης υποστηρίζει ότι τα άτομα τείνουν να συγκρίνουν το επίπεδο των υποχρεώσεων και των ανταμοιβών τους με αυτό των συναδέλφων τους, προκειμένου να προσδιορίσουν το επίπεδο της οργανωσιακής δικαιοσύνης (Erdogan, 2002). Ως διανεμητική δικαιοσύνη προσδιορίζεται η σχέση μεταξύ των ανταμοιβών την οποία έλαβαν τα εμπλεκόμενα μέλη και της συνεισφοράς τους για να ολοκληρωθεί η ανταλλαγή. Η αντίληψη της οργανωσιακής δικαιοσύνης μπορεί να βασίζεται στους διανεμητικούς κανόνες, όπως για παράδειγμα την αμεροληψία, την ισότητα, τις ανάγκες κ.α. (Cohen-Charash & Spector, 2001). Καθώς εξελίσσεται η σχέση κυριαρχούν τα κοινά ενδιαφέροντα και η διανεμητική δικαιοσύνη αποκτά λιγότερη σημασία διότι τα εμπλεκόμενα μέρη αποφεύγουν να αντιμετωπίσουν με άνισο τρόπο τους συναδέλφους τους (Thibaut & Walker, 1978). Οι κοινωνικές ανταλλαγές μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων ενός οργανισμού συχνά επικαλύπτουν τις οικονομικές ανταλλαγές οι οποίες θα πρέπει να ακολουθούν τους οργανωσιακούς κανόνες και να περιορίζονται σε αυτούς διότι σε διαφορετική περίπτωση οι εργαζόμενοι δε θα επιδιώξουν τη επίτευξη ποιοτικών κοινωνικών ανταλλαγών (Organ, 1990). Καθώς η διανεμητική δικαιοσύνη ασχολείται με την αντίληψη της δίκαιας κατανομής των υποχρεώσεων και των ανταμοιβών (outcomes) του οργανισμού επηρεάζει το οργανωσιακό πλαίσιο (organizational context) μέρος του οποίου είναι οι προαναφερόμενες υποχρεώσεις και ανταμοιβές (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Αν κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα θεωρηθεί άδικο, τότε επηρεάζει τα συναισθήματα του εργαζόμενου προκαλώντας αντιδράσεις στη στάση και στη συμπεριφορά του συγκεκριμένου εργαζόμενου ως προς το συγκεκριμένο αποτέλεσμα

και όχι προς το σύνολο του οργανισμού, σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο της διαδικαστικής δικαιοσύνης ή προς τον άμεσο προϊστάμενο, σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο της διεπιδραστικής δικαιοσύνης. Έτσι, ο εργαζόμενος μπορεί να μεταβάλει την ποσότητα ή την ποιότητα της εργασίας του για την αποκατάσταση της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Όταν ο στόχος είναι η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού, τότε το θεωρητικό μοντέλο διεπιδραστικής δικαιοσύνης έρχεται στο επίκεντρο, καθώς οι εργαζόμενοι τείνουν να μεταβάλουν την αναλογία των ανταμοιβών προς τη συνεισφορά τους, έτσι ώστε να αποκατασταθεί η ισορροπία σύμφωνα με τη δική τους άποψη (Bakhshi et al., 2009; Cohen-Charash & Spector, 2001; Tyler, 1986). Σε άλλη περίπτωση στην οποία η διανεμητική δικαιοσύνη ενθαρρύνεται είναι όταν υπάρχουν σιωπηροί οργανωσιακοί κανόνες, όπως η αμερόληπτη και ίση κατανομή με σκοπό την αρμονική διατήρηση της ομάδας (Colquitt, 2001; Erdogan et al., 2006) και σε αντίθετη περίπτωση η παραβίαση των κανόνων της διανεμητικής δικαιοσύνης μπορεί να αυξήσει την επιθυμία για να επιβληθεί τιμωρία προς τους παραβάτες (Skarlicki & Folger, 1997). Οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια για να αναπτύξουν σχέσεις εμπιστοσύνης προς τον προϊστάμενό τους και τον οργανισμό, αν θεωρούν ότι έχουν δίκαιη μεταχείριση όσον αφορά την κατανομή των ανταμοιβών (Chen & Jin 2014).

Όπως έγινε κατανοητό, οι κοινωνικές ανταλλαγές μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων ενός οργανισμού συχνά επικαλύπτουν τις οικονομικές ανταλλαγές εγκαθιδρύοντας ποιοτικές σχέσεις ανταλλαγής οι οποίες βασίζονται στη δικαιοσύνη. Οι σχέσεις ανταλλαγής καθορίζουν την αντίληψη των εργαζομένων για τις οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές, όπως η διανεμητική δικαιοσύνη. Αυτή η αντίληψη, με τη σειρά της, επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά τους (Hassan & Chandaran, 2005). Όταν ο ηγέτης έχει υπό τον έλεγχό του τις υποχρεώσεις και τις ανταμοιβές οι οποίες καθορίζονται από τον οργανισμό, τότε η διανεμητική δικαιοσύνη σχετίζεται με την ποιοτική ανταλλαγή στο πλαίσιο της αντίληψης της δίκαιας κατανομής των υποχρεώσεων και των ανταμοιβών του οργανισμού. Αρκετοί σύγχρονοι ερευνητές (El Akremi et al., 2010; Karriker & Williams, 2009; Murphy et al., 2003; Roch & Shanock, 2006; Walumbwa et al., 2009; Yagil, 2006) αναφέρουν σε έρευνες τους ότι είναι πιθανό η διανεμητική δικαιοσύνη να μη σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη συναλλαγή ηγέτη – μέλους και τη δημιουργία ποιοτικών σχέσεων υψηλής ανταλλαγής και αυτό συμβαίνει για το λόγο ότι η διανεμητική

δικαιοσύνη αντικατοπτρίζει περισσότερο την κατανομή σε μια οικονομική συναλλαγή και όχι την επένδυση κοινωνικού κεφαλαίου ή την ανάπτυξη σχέσεων ανταλλαγών υψηλής ποιότητας. Ως εκ τούτου, η επιρροή της συναλλαγής ηγέτη – μέλους δεν αναμένεται να έχει μεγάλο βαθμό συσχετισμού με τη διανεμητική δικαιοσύνη. Η διανεμητική δικαιοσύνη είναι προσανατολισμένη προς τα αποτελέσματα του οργανισμού σε αντίθεση με τη διαδικαστική δικαιοσύνη και τη διεπιδραστική δικαιοσύνη (Martinez-Tur et al., 2006). Τέλος, οι Lee (2007) και Sinclair (2005) αναφέρουν ότι η διανεμητική δικαιοσύνη φαίνεται να ασκεί ισχυρή επιρροή στη διαδικαστική δικαιοσύνη.

2.5.1.2 Διαδικαστική δικαιοσύνη (*procedural justice*)

Η διαδικαστική δικαιοσύνη αναφέρεται στην αντικειμενικότητα των διαδικασιών εντός του οργανισμού με τις οποίες αξιολογείται η απόδοση. Οι Masterson και συνεργάτες, (2000) βρήκαν ότι η διαδικαστική δικαιοσύνη σχετίζεται κυρίως με στάσεις και συμπεριφορές οι οποίες αφορούν στον οργανισμό. Παραδείγματα τα οποία αφορούν στη διαδικαστική δικαιοσύνη είναι ο βαθμός με το οποίο συμμετέχει κάποιος εργαζόμενος στις οργανωσιακές αποφάσεις, καθώς και αν ακολουθούνται οι κανόνες των οργανωσιακών αποφάσεων και η δίκαιη κατανομή των οικονομικών ανταμοιβών με βάση τους κανόνες του οργανισμού (Scandura, 1999). Στο πλαίσιο της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων η αντίληψη για διαδικαστική δικαιοσύνη διαμορφώνεται από εκείνους οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση των διαδικασιών (Erdogan et al., 2001). Ακόμα και όταν το αποτέλεσμα των διαδικασιών είναι δίκαιο, υπάρχει περίπτωση οι διαδικασίες η οποία ακολουθήθηκε να εμπεριέχει στοιχεία μεροληψίας ή αδικίας. Επιπρόσθετα, μια απόφαση θα γίνει δεκτή αν τηρούνται οι κανόνες της διαδικαστικής δικαιοσύνης ακόμα κι αν οι διανεμητικές απολαβές είναι μικρότερες από αυτές τις οποίες θα επιθυμούσε ο εργαζόμενος, θέτοντας σε προτεραιότητα τη διαδικαστική δικαιοσύνη (Erdogan, 2002; Tyler, 1986).

Η διαδικαστική δικαιοσύνη όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι συνήθως περιλαμβάνει δύο στάδια. **(1)** Την αξιολόγηση της σοβαρότητας των προσδοκιών του εργαζόμενου σε σχέση με την πραγματική κατανομή και **(2)** τον προσδιορισμό του υπεύθυνου για την άδικη εκτέλεση των διαδικασιών (El Akremi et al, 2010). Σύμφωνα με το Levanthal (1980) οι πολιτικές και οι διαδικασίες πρέπει να

εφαρμόζονται με συνέπεια, να είναι ανεξάρτητες από προκαταλήψεις, να είναι ακριβείς, σωστές, να εκπροσωπούν το σύνολο των εργαζομένων στον οργανισμό και να έχουν ως πρότυπο εφαρμογής κανόνες ηθικής και δεοντολογίας οι οποίοι ισχύουν στον οργανισμό και στο ευρύτερο επαγγελματικό και νομοθετικό πλαίσιο. Όπως είδαμε και παραπάνω (Scandura, 1999) ο βαθμός με το οποίο συμμετέχει κάποιος εργαζόμενος στις οργανωσιακές αποφάσεις, καθώς και το αν ακολουθούνται οι κανόνες των οργανωσιακών αποφάσεων αποτελούν μέρος των διεργασιών της διαδικαστικής δικαιοσύνης στις οποίες δεν περιλαμβάνεται συναλλαγή. Μια σημαντική μορφή της διαδικαστικής δικαιοσύνης σχετίζεται με την αμεροληψία των επίσημων διαδικασιών του οργανισμού και μια δεύτερη μορφή επικεντρώνεται στην αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την ποιότητα της διαπροσωπικής αντιμετώπισης κατά τη διάρκεια των οργανωσιακών διαδικασιών (Skarlicki & Folger, 1997). Οι έννοιες της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της διεπιδραστικής δικαιοσύνης επικαλύπτονται εννοιολογικά στο σημείο το οποίο σχετίζεται με την ανθρώπινη πλευρά των οργανωτικών πρακτικών. Για παράδειγμα η δίκαιη διαδικασία η οποία επιτρέπει τη συμμετοχή στις αποφάσεις του οργανισμού αποτελεί μέρος της διαδικαστικής αλλά και της διεπιδραστικής δικαιοσύνης, καθώς επισημαίνει την αξία του κάθε συμμετέχοντα (Cohen-Charash & Spector, 2001). Οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια για να αναπτύξουν σχέσεις εμπιστοσύνης προς τον προϊστάμενό τους και τον οργανισμό, αν τους δοθεί η δυνατότητα να συμμετέχουν στις οργανωσιακές αποφάσεις (Chen & Jin 2014). Τα αποτελέσματα μακροχρόνιων ερευνών δείχνουν ότι η απόδοση και η ποιότητα στην εργασία είναι στενά συνδεδεμένη με τη διαδικαστική δικαιοσύνη παρά με τη διανεμητική δικαιοσύνη και τη διεπιδραστική δικαιοσύνη, επειδή η απόδοση είναι μια συμπεριφορά η οποία σχετίζεται με τον οργανισμό και όχι με τον προϊστάμενο (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Σημαντικό εύρημα σύγχρονων ερευνών είναι ότι η ποιότητα των σχέσεων ανταλλαγής επηρεάζεται θετικά από την αντιληπτή διαδικαστική δικαιοσύνη (perceived procedural justice) στο επίπεδο των αποφάσεων και της αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και του μέλους (Chen & Jin 2014; Lee, 2001). Σε έρευνα των Lind και Tyler (1988) επισημάνθηκε ότι ο κύριος προσδιοριστικός παράγοντας για την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας προκύπτει από το θεωρητικό μοντέλο της διαδικαστικής δικαιοσύνης. Όταν η ποιότητα της σχέσης γίνεται

αντίληψη ως υψηλή αυξάνεται θετικά η διαδικαστική δικαιοσύνη (Dulebohn & Ferris, 1999). Οι σχέσεις ανταλλαγής καθορίζουν την αντίληψη των εργαζομένων για τις οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές, όπως η διαδικαστική δικαιοσύνη. Αυτή η αντίληψη, με τη σειρά της, επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Hassan & Chandaran, 2005).

2.5.1.3 Διεπιδραστική δικαιοσύνη (*interactional justice*)

Παρά το μεγάλο όγκο των μελετών οι οποίες αφορούν την οργανωσιακή δικαιοσύνη, υπάρχει διαφωνία μεταξύ των μελετητών για το διαχωρισμό διαδικαστική δικαιοσύνη και τη διεπιδραστική δικαιοσύνη (Bies, 2005). Η διεπιδραστική δικαιοσύνη αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό μεταξύ τους και τονίζει τη σημασία της ειλικρίνειας, του σεβασμού και την αιτιολόγηση ως κριτήρια αμεροληψία της διαπροσωπικής επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης κατά τη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στον οργανισμό. Η διεπιδραστική δικαιοσύνη διέπεται από δύο κατηγορίες κριτηρίων (α) σαφείς και επαρκείς εξηγήσεις και αιτιολογήσεις και (β) αντιμετώπιση των ατόμων με αξιοπρέπεια και σεβασμό (Cropanzano et al., 2001; Cropanzano et al., 2002). Η διεπιδραστική δικαιοσύνη επικεντρώνεται στη διαπροσωπική πλευρά των οργανωτικών πρακτικών, ειδικότερα, στη διαπροσωπική αντιμετώπιση και την αποτελεσματική επικοινωνία από τη διοίκηση προς τους υπαλλήλους (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Η διαφορά της διεπιδραστικής δικαιοσύνης από την διαδικαστική δικαιοσύνη είναι ότι η πρώτη ασχολείται με την αμερόληπτη διαδικασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας, ενώ η δεύτερη ασχολείται με το πόσο δίκαια εφαρμόζονται οι διαδικασίες. Στην περίπτωση κατά την οποία ληφθεί από τη διοίκηση κάποια απόφαση χωρίς τη διευρυμένη συμμετοχή των εργαζομένων με δυσμενή αποτελέσματα (*unfavourable outcomes*) τότε η επαρκής αιτιολόγηση έχει τα ίδια αποτελέσματα με τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων στην απόφαση (Bies & Shapiro, 1988; Blader & Tyler, 2003). Οι Blader και Tyler (2003) αναγνωρίζουν δύο σημαντικές λειτουργίες της διαδικαστικής δικαιοσύνης: **(1)** Οι διαδικαστικές ανησυχίες των εργαζομένων υπερβαίνουν τον τρόπο με τον οποίον λαμβάνονται οι αποφάσεις. Οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στα διαδικαστικά χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονται με την αντικειμενικότητα των διαδικασιών λήψης αποφάσεων στον

οργανισμό και στην αξιολόγηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων. **(2)** Σημαντική είναι η ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων οι οποίες επικρατούν στο οργανωσιακό πλαίσιο. Η αντιμετώπιση και η ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων τις οποίες βιώνουν οι εργαζόμενοι ως μέρος της ομάδας ή του συνόλου του οργανισμού αντιπροσωπεύουν αντιμετώπιση και συμπεριφορά η οποία περιμένουν να περιλαμβάνει σεβασμό και δικαιοσύνη (Jafari & Bidarian, 2012). Ως εκ τούτου, οι διαδικαστικές ανησυχίες σχετίζονται με τις κοινωνικές πτυχές των ομάδων ως προς τον τρόπο της ποιότητας της συμπεριφοράς εντός του οργανισμού και με αυτόν τον τρόπο επηρεάζουν τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Σύμφωνα με έρευνα την οποία εκπόνησαν οι Afari και Elanain (2014) στο δημόσιο τομέα υγειονομικής περίθαλψης στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, η διαδικαστική δικαιοσύνη έχει διαμεσολαβητικό ρόλο για τη διεπιδραστική δικαιοσύνη καθώς και σε μια σειρά οργανωσιακών αποτελεσμάτων όπως οργανωσιακή συμπεριφορά (OCB) και τάση για αποχώρηση – παραίτηση από τον οργανισμό (turnover intention). Συγκεκριμένα βρέθηκε θετικός συσχετισμός ανάμεσα στη διαδικαστική δικαιοσύνη και στη διεπιδραστική δικαιοσύνη καθώς και στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Αρνητική σχέση μετρήθηκε ανάμεσα στη διαδικαστική δικαιοσύνη, στη διεπιδραστική δικαιοσύνη και στη τάση για αποχώρηση – παραίτηση από τον οργανισμό. Η διεπιδραστική δικαιοσύνη επηρεάζει συμπεριφορές οι οποίες σχετίζονται με τον προϊστάμενο και τις αποφάσεις του (Cohen-Charash & Spector, 2001; Jafari & Bidarian, 2012; Zapata-Phelan et al, 2009). Για παράδειγμα, η εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο σχετίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό με τη διεπιδραστική δικαιοσύνη παρά με τη διαδικαστικής δικαιοσύνης. Όταν ένα άτομο αντιληφθεί διεπιδραστική αδικία (interactional injustice), αυτό τείνει να αντιδράσει αρνητικά προς τον προϊστάμενό του/της παρά προς τον οργανισμό στο σύνολό του, όπως προβλέπει το μοντέλο της διαδικαστικής δικαιοσύνης. Έτσι το άτομο βλέπει την πηγή της αδικίας στο άτομο το οποίο λαμβάνει τις αποφάσεις και όχι στην ίδια τη διαδικασία η οποία εφαρμόζεται από τον οργανισμό (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Πρόσφατα, αρκετοί ερευνητές (Cropanzano et al., 2002; Erdogan, 2002; Hess & Ambrose, 2010) αναφέρουν ότι η διαδικαστική δικαιοσύνη και η διεπιδραστική δικαιοσύνη μπορούν να διακριθούν χρησιμοποιώντας τη θεωρία της κοινωνικής

ανταλλαγής. Ειδικότερα, η διαδικαστική δικαιοσύνη ισχύει περισσότερο μεταξύ των εργαζομένων και της εργοδοσίας, ενώ η διεπιδραστική δικαιοσύνη αναφέρεται γενικά στη συναλλαγή μεταξύ του εργαζόμενου με τον άμεσα προϊστάμενό του και στην ποιότητα της διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης των ατόμων. Επειδή η διεπιδραστική δικαιοσύνη καθορίζεται από την διαπροσωπική συμπεριφορά των εκπρόσωπων της διοίκησης θεωρείται ότι σχετίζεται με γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφοριστικές αντιδράσεις απέναντι σε αυτούς τους εκπρόσωπους (Cohen-Charash & Spector, 2001). Πράγματι, οι Cropanzano και συνεργάτες (2002) επισημαίνουν ότι η διεπιδραστική δικαιοσύνη πραγματοποιείται συνήθως σε επίπεδο ομάδας εντός του οργανισμού μεταξύ του ατόμου και του προϊσταμένου του. Η διεπιδραστική δικαιοσύνη αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται ο προϊστάμενος προς τους εργαζόμενους κατά την εκτέλεση των τυπικών διαδικασιών οι οποίες θεσπίζονται από τον οργανισμό (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano et al., 2002). Οι παραπάνω σχέσεις οι οποίες διέπονται από υψηλή ποιότητα σχέσεων συναλλαγής ηγέτη – μέλους οδηγούν στη διεπιδραστική δικαιοσύνη και είναι σχέσεις υποστηρικτικές και άτυπες (Lee, 2001; Erdogan et al., 2006; Masterson et al., 2000). Οι σχέσεις αυτές διακατέχονται από υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης και συχνά ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος κάνουν ενέργειες για να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο. Σε αντιδιαστολή, όταν υπάρχει διεπιδραστική αδικία οι σχέσεις οδηγούνται σε χαμηλής ποιότητας συναλλαγή ηγέτη – μέλους. Αντίθετα, τα άτομα τα οποία αντιλαμβάνονται ότι αδικούνται από τους προϊσταμένους τους, αναπτύσσουν σχέσης συναλλαγής ηγέτη – μέλους χαμηλής ποιότητας και ως αποτέλεσμα τείνουν να στρέφονται εναντίον των προϊσταμένων τους (El Akremi et al., 2010). Έτσι, η διεπιδραστική δικαιοσύνη φαίνεται να έχει μεγάλο βαθμό επίδρασης με τη συναλλαγή ηγέτη – μέλους. Η ποιότητα της ανταλλαγής ηγέτη – μέλους σχετίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό με τη διεπιδραστική δικαιοσύνη παρά με τη διανεμητική δικαιοσύνη και τη διαδικαστική δικαιοσύνη.

3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο το οποίο αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο θα αναπτύξουμε υποθέσεις της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας. Στη σύγχρονη ερευνητική δραστηριότητα συναντάμε όλες τις παραμέτρους τις οποίες μελετήσαμε στην παρούσα διατριβή. Αρκετοί μελετητές (Brower et al., 2009; Dulebohn et al., 2011; Gomez & Rosen, 2001; Scandura & Pellegrini, 2008) αναγνωρίζουν τη θετική επίδραση της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και της ανάπτυξης ποιοτικών δυαδικών σχέσεων. Επίσης η συναλλαγή ηγέτη μέλους έχει μελετηθεί διεξοδικά σε σχέση με αρκετές παραμέτρους και μεταβλητές. Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της συναλλαγής ηγέτη – μέλους έχει περιληφθεί σε αρκετά σύγχρονα ερευνητικά εγχειρήματα. Η σχέση της συναλλαγής ηγέτη – μέλους και των διάφορων μορφών της δικαιοσύνης (διανεμητική, διαδικαστική και διεπιδραστική) αποτελεί ένα αναγνωρισμένο ερευνητικό κεφάλαιο. Ένα ερευνητικό κενό το οποίο εντοπίστηκε είναι ο διαμεσολαβητικός ρόλος της συναλλαγής ηγέτη – μέλους ανάμεσα στην εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη και των διάφορων μορφών της δικαιοσύνης (διανεμητική, διαδικαστική και διεπιδραστική).

Με βάση τα παραπάνω διερευνήθηκε αρχικά η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη και η συναλλαγή ηγέτη – μέλους, στη συνέχεια η συναλλαγή ηγέτη – μέλους και τα διάφορα είδη της δικαιοσύνης και τέλος ο διαμεσολαβητικός ρόλος της συναλλαγής ηγέτη – μέλους ανάμεσα στην εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη και των διάφορων μορφών της δικαιοσύνης. Στη συνέχεια αναλύονται οι υποθέσεις καθώς και το ερευνητικό υπόβαθρο το οποίο συνομολογεί στη διαμόρφωση των υποθέσεων οι οποίες υποστηρίζονται στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή.

3.2 Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη και η συναλλαγή ηγέτη – μέλους

Όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι ένας προσδιοριστικός παράγοντας ο οποίος έχει μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό από διάφορους ερευνητές οι οποίοι ασχολούνται με την ηγεσία και τις θεωρίες οι οποίες αφορούν την ηγεσία. Η εμπιστοσύνη αποτελεί ένα σημαντικό προσδιοριστή της παραγωγικότητας σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο (Argyris, 1964;

Brower et al., 2009). Σύγχρονοι μελετητές (Brower et al., 2009; Dulebohn et al., 2008; Gomez & Rosen, 2001; Scandura & Pellegrini, 2008) θεωρούν ότι η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ποιοτικής σχέσης ανάμεσα στους ηγέτες και τους οπαδούς τους. Οι Dirks και Ferrin (2002) σε πρόσφατη μελέτη τους συνέδεσαν την εμπιστοσύνη με την αυξημένη εργασιακή απόδοση (job performance) και την ορθή οργανωσιακή συμπεριφορά (organizational citizenship behavior). Επίσης η ανάπτυξη σχέσεων οι οποίες βασίζονται στην εμπιστοσύνη αποτρέπουν συμπεριφορές όπως η τάση για παραίτηση από την εργασία (intention to quit). Στην ίδια έρευνα η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη συσχετίστηκε με την ικανοποίηση με τον ηγέτη (satisfaction with leader) και με την ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων μέσω της συναλλαγής ηγέτη – μέλους. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη αποτελεί χαρακτηριστικό το οποίο συμβάλει στην ενίσχυση της ποιότητας της διαπροσωπικής σχέσης του ηγέτη – μέλους και την τοποθέτηση του μέλους στην ενδο – ομάδα. Η εμπιστοσύνη αποτελεί έναν παράγοντα ο οποίος επηρεάζει σημαντικά και δυναμικά τις δυαδικές σχέσεις, οι οποίες σχηματίζονται με την πάροδο του χρόνου, τόσο σε ατομικό όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο ανάλυσης και η ανάπτυξή της επηρεάζεται από το πλαίσιο των ατομικών και διαπροσωπικών σχέσεων (Huang & Kwok, 2011). Όταν υπάρχουν αναπτυγμένες σχέσεις εμπιστοσύνης οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στα καθήκοντά τους τα οποία προσθέτουν αξία στον οργανισμό (Mayer & Gavin, 1999). Τα παραπάνω συνηγορούν στη σπουδαιότητα της ανάπτυξης ποιοτικής σχέσης και στο ρόλο το οποίο διαδραματίζει η ύπαρξη εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη. Με βάση το θεωρητικό και το υπάρχον ερευνητικό υπόβαθρο διαμορφώνουμε την παρακάτω πρώτη υπόθεση.

Υπόθεση 1: Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη επιδρά θετικά στην ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων.

3.2.1 Συναλλαγή ηγέτη – μέλους και διανεμητική δικαιοσύνη

Το μοντέλο της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη – μέλους ενισχύεται με ένα πλούσιο θεωρητικό υπόβαθρο μέσω της διευρυμένης προοπτικής την οποία προσθέτει η ανάπτυξη της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Η ανάπτυξη ποιοτικής συναλλαγής ανάμεσα στον ηγέτη και το μέλος αποτελεί προγνωστικό μέσο για την ύπαρξη σχέσεων οι οποίες διακατέχονται από οργανωσιακή δικαιοσύνη (Andrews & Kacmar,

2001). Ειδικότερα, η διανεμητική δικαιοσύνη μας επιτρέπει να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο κατανέμουν οι ηγέτες το κοινωνικό και το οικονομικό κεφάλαιο.

Στα πρώτα στάδια ανάπτυξης της δυαδικής σχέσης, όταν δηλαδή δεν έχει αναπτυχθεί με βάση την εμπιστοσύνη, η διανεμητική δικαιοσύνη αποτελεί ίσως το κομβικό σημείο για την εξέλιξη της δυαδικής σχέσης. Η τήρηση των διαδικασιών και των κανόνων του οργανισμού καθώς και η επικοινωνία αποτελούν βασικά σημεία αναφοράς και αν παραβιαστούν μπορούν να αποτελέσουν τροχοπέδη για την εξέλιξη της δυαδικής σχέσης σε μια σχέση ποιοτικής ανταλλαγής. Οι σχέσεις ανταλλαγής καθορίζουν την αντίληψη των εργαζομένων για τις οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές, όπως η διανεμητική δικαιοσύνη. Αυτή η αντίληψη, με τη σειρά της, επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά τους (Hassan & Chandaran, 2005). Όταν ο ηγέτης έχει υπό τον έλεγχό του τις υποχρεώσεις και τις ανταμοιβές οι οποίες καθορίζονται από τον οργανισμό, τότε η διανεμητική δικαιοσύνη σχετίζεται με την ποιοτική ανταλλαγή στο πλαίσιο της αντίληψης της δίκαιας κατανομής των υποχρεώσεων και των ανταμοιβών του οργανισμού. Αρκετοί σύγχρονοι ερευνητές (El Akremi et al., 2010; Karriker & Williams, 2009; Murphy et al., 2003; Roch & Shanock, 2006; Walumbwa et al., 2009; Yagil, 2006) αναφέρουν σε έρευνες τους ότι είναι πιθανό η διανεμητική δικαιοσύνη να μη σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη συναλλαγή ηγέτη – μέλους και τη δημιουργία ποιοτικών σχέσεων υψηλής ανταλλαγής και αυτό συμβαίνει επειδή η διανεμητική δικαιοσύνη αντικατοπτρίζει περισσότερο την κατανομή σε μια οικονομική συναλλαγή και όχι την επένδυση κοινωνικού κεφαλαίου και την ανάπτυξη σχέσεων ανταλλαγών υψηλής ποιότητας. Ως εκ τούτου, η επιρροή της συναλλαγής ηγέτη – μέλους δεν αναμένεται να έχει μεγάλο βαθμό συσχετισμού με τη διανεμητική δικαιοσύνη. Παρόλα αυτά διαμορφώνουμε το πρώτο σκέλος της δεύτερης υπόθεσης κυρίως για να εξετάσουμε την ορθότητα του θεωρητικού υπόβαθρου.

Υπόθεση 2α: Η ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων επιδρά θετικά στη διανεμητική δικαιοσύνη.

3.2.2 Συναλλαγή ηγέτη – μέλους και διαδικαστική δικαιοσύνη

Η διαδικαστική δικαιοσύνη μας αποκαλύπτει τον τρόπο με τον οποίο δέχονται τα μέλη της ενδο – ομάδας και της εξω – ομάδας την κατανομή των ανταμοιβών –

παροχών καθώς και την αμερόληπτη και δίκαιη εφαρμογή των οργανωσιακών διαδικασιών. Κατά την ανάπτυξη της ομαδικής αντίληψης περί οργανωσιακής δικαιοσύνης εξετάζεται αν είναι δίκαιες οι διαδικασίες οι οποίες ακολουθούνται (διαδικαστική δικαιοσύνη). Η διαδικαστική δικαιοσύνη περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείριση των συγκρούσεων καθώς και την αμερόληπτη και δίκαιη εφαρμογή των οργανωσιακών διαδικασιών. Παράδειγμα το οποίο αφορά τη διαδικαστική δικαιοσύνη είναι ο βαθμός με τον οποίο συμμετέχει κάποιος εργαζόμενος στις οργανωσιακές αποφάσεις, καθώς και αν ακολουθούνται οι κανόνες των οργανωσιακών αποφάσεων και η δίκαιη κατανομή των οικονομικών ανταμοιβών (Scandura, 1999).

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων η αντίληψη για διαδικαστική δικαιοσύνη διαμορφώνεται από εκείνους οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση των διαδικασιών (Erdogan et al., 2001). Οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια για να αναπτύξουν σχέσεις εμπιστοσύνης προς τον προϊστάμενό τους και τον οργανισμό, αν τους δοθεί η δυνατότητα να συμμετέχουν στις οργανωσιακές αποφάσεις (Chen & Jin 2014). Σημαντικό εύρημα σύγχρονων μελετών είναι ότι η ποιότητα των σχέσεων ανταλλαγής επηρεάζεται θετικά από την αντιληπτή διαδικαστική δικαιοσύνη στο επίπεδο των αποφάσεων και της αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και του μέλους (Chen & Jin 2014; Lee, 2001). Σε έρευνα των Lind και Tyler (1988) επισημάνθηκε ότι ο κύριος προσδιοριστικός παράγοντας για την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας προκύπτει από το θεωρητικό μοντέλο της διαδικαστικής δικαιοσύνης. Όταν η ποιότητα της σχέσης γίνεται αντιληπτή ως υψηλή, αυξάνεται θετικά η διαδικαστική δικαιοσύνη (Dulebohn & Ferris, 1999). Οι σχέσεις ανταλλαγής καθορίζουν την αντίληψη των εργαζομένων για τις οργανωσιακές πολιτικές και πρακτικές, όπως η διαδικαστική δικαιοσύνη. Με βάση το θεωρητικό και το υπάρχον ερευνητικό υπόβαθρο διαμορφώνουμε το δεύτερο σκέλος της δεύτερης υπόθεσης .

Υπόθεση 2β: Η ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων επιδρά θετικά στη διαδικαστική δικαιοσύνη.

3.2.3 Συναλλαγή ηγέτη – μέλους και διεπιδραστική δικαιοσύνη

Κατά την ανάπτυξη της ομαδικής αντίληψης περί οργανωσιακής δικαιοσύνης εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο κοινοποιούνται στα μέλη οι διαδικασίες οι οποίες ακολουθούνται (διεπιδραστική δικαιοσύνη). Η διεπιδραστική δικαιοσύνη όπως και η διαδικαστική δικαιοσύνη μας αποκαλύπτουν τον τρόπο με τον οποίο δέχονται τα μέλη της ενδο – ομάδας και της εξω – ομάδας την κατανομή των ανταμοιβών – παροχών καθώς και την αμερόληπτη και δίκαιη εφαρμογή των οργανωσιακών διαδικασιών. Η διεπιδραστική δικαιοσύνη αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό μεταξύ τους. Περιγράφει τη σχέση δικαιοσύνης μέσω της επικοινωνίας μεταξύ του προϊστάμενου και του υφιστάμενου, της διοίκησης με το προσωπικό. Η διεπιδραστική δικαιοσύνη αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίο ο άμεσα προϊστάμενος συμπεριφέρεται στους εργαζόμενους κατά την εφαρμογή των τυπικών διαδικασιών οι οποίες έχουν θεσπιστεί από τον οργανισμό (Cohen-Charash & Spector, 2001). Η διεπιδραστική δικαιοσύνη διέπεται από δύο κατηγορίες κριτηρίων (α) σαφείς και επαρκείς εξηγήσεις και αιτιολογήσεις και (β) αντιμετώπιση των ατόμων με αξιοπρέπεια και σεβασμό (Cropanzano et al., 2001; Cropanzano et al., 2002).

Η διεπιδραστική δικαιοσύνη αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται ο προϊστάμενος προς τους εργαζόμενους κατά την εκτέλεση των τυπικών διαδικασιών οι οποίες θεσπίζονται από τον οργανισμό (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano et al., 2002). Οι παραπάνω σχέσεις οι οποίες διέπονται από διεπιδραστική δικαιοσύνη αναμένεται να οδηγήσουν σε υψηλή ποιότητα συναλλαγής ηγέτη – μέλους και είναι σχέσεις υποστηρικτικές και άτυπες (Lee, 2001; Erdogan et al., 2006; Masterson et al., 2000). Έτσι, η διεπιδραστική δικαιοσύνη φαίνεται να έχει μεγάλο βαθμό επίδρασης με τη συναλλαγής ηγέτη – μέλους. Η ποιότητα της ανταλλαγής ηγέτη – μέλους σχετίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό με τη διεπιδραστική δικαιοσύνη παρά με τη διανεμητική δικαιοσύνη και τη διαδικαστική δικαιοσύνη. Με βάση το θεωρητικό και το υπάρχον ερευνητικό υπόβαθρο διαμορφώνουμε το τρίτο σκέλος της δεύτερης υπόθεσης .

Υπόθεση 2γ: Η ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων επιδρά θετικά στη διεπιδραστική δικαιοσύνη.

3.3 Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της συναλλαγής ηγέτη – μέλους μεταξύ της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και της οργανωσιακής δικαιοσύνης.

Η συναλλαγή ηγέτη – μέλους έχει ερευνηθεί ως προς το διαμεσολαβητικό ρόλο (mediator) με τον οποίο λειτουργεί ως μηχανισμός επιρροής των προσδιοριστικών παραγόντων στα αποτελέσματα. Ένας μεγάλος αριθμός ερευνών μελέτησε τη σχέση μεταξύ της συναλλαγής ηγέτη – μέλους και διάφορες οργανωσιακές μεταβλητές. Τα ευρήματα αυτού του σταδίου υπέδειξαν ότι η ανάπτυξη της συναλλαγής ηγέτη – μέλους επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά των εμπλεκομένων και ότι η καλή ποιότητα στις δυαδικές σχέσεις οι οποίες αναπτύχθηκαν από την παραπάνω διαδικασία οδήγησαν σε θετικά αποτελέσματα τόσο τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους όσο και τον ίδιο τον οργανισμό. Οι αποτελεσματικές ηγετικές διεργασίες έλαβαν χώρα όταν οι ηγέτες και οι οπαδοί ανέπτυξαν και διατήρησαν υψηλής ποιότητας κοινωνικές σχέσεις. Η σύγχρονη βιβλιογραφία έχει εξελιχθεί από την εστίαση στη μελέτη της συναλλαγής ηγέτη – μέλους στην εστίαση των προσδιοριστικών παραγόντων για τη δημιουργία ποιοτικών σχέσεων και των συνεπειών λόγω της δημιουργίας των ποιοτικών σχέσεων (Avolio et al., 2009).

Ο Blau (1964) πρότεινε, μέσω της διάκρισης της οικονομικής και κοινωνικής ανταλλαγής, ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων μπορεί να καθορίζεται με βάση δύο είδη ανταλλαγής. Η πρώτη είναι η οικονομική ανταλλαγή και παρακινεί συμπεριφορές οι οποίες σχετίζονται με την εκπλήρωση των όρων των επίσημων συμβατικών υποχρεώσεων. Η δεύτερη είναι η κοινωνική ανταλλαγή, η οποία βασίζεται σε ένα κοινωνικό – ψυχολογικό συμβόλαιο και περιλαμβάνει υποχρεώσεις εκ μέρους των δύο πλευρών μέσω αμοιβαίας και δίκαιης κατανομής και ανταλλαγής. Σύγχρονοι μελετητές (Brower et al., 2009; Gomez & Rosen, 2001; Scandura & Pellegrini, 2008) θεωρούν ότι η εμπιστοσύνη παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ποιοτικής σχέσης ανάμεσα στους ηγέτες και τους οπαδούς τους. Όταν υπάρχουν αναπτυγμένες σχέσεις εμπιστοσύνης οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στα καθήκοντά τους τα οποία προσθέτουν αξία στον οργανισμό (Mayer & Gavin, 1999). Είναι λογικό να υποθέσουμε ότι η αξιολόγηση της διανεμητικής και της διαδικαστικής δικαιοσύνης επηρεάζουν την ποιότητα της σχέσης (Dulebohn et al., 2011). Οι Erdogan και Liden (2002) αναφέρουν ότι χαρακτηριστικά όπως η

εμπιστοσύνη, η συναλλαγή ηγέτη – μέλους και η διεπιδραστική δικαιοσύνη παρουσιάζουν σημαντική επικάλυψη μεταξύ τους. Αν και σε θεωρητικό επίπεδο υπάρχουν διαφορές υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι εμπλεκόμενοι δε μπορούν να τις αναγνωρίσουν κάνοντας ενδιαφέρουσα τη μελέτη των παραπάνω περιπτώσεων. Η διεπιδραστική δικαιοσύνη επηρεάζει συμπεριφορές οι οποίες σχετίζονται με τον προϊστάμενο και τις αποφάσεις του (Cohen-Charash & Spector, 2001; Jafari & Bidarian, 2012; Zapata-Phelan et al, 2009). Για παράδειγμα, η εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο σχετίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό με τη διεπιδραστική δικαιοσύνη παρά με τη διαδικαστικής δικαιοσύνης. Όταν ένα άτομο αντιληφθεί διεπιδραστική αδικία, αυτό τείνει να αντιδράσει αρνητικά προς τον προϊστάμενό του/της παρά προς τον οργανισμό στο σύνολό του, όπως προβλέπει το μοντέλο της διαδικαστικής δικαιοσύνης. Έτσι το άτομο βλέπει την πηγή της αδικίας στο άτομο το οποίο λαμβάνει τις αποφάσεις και όχι στην ίδια τη διαδικασία η οποία εφαρμόζεται από τον οργανισμό (Cohen-Charash & Spector, 2001). Σύμφωνα με τα παραπάνω διαμορφώνουμε τα τρία σκέλη της τρίτης υπόθεσης .

Υπόθεση 3α: Η ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων διαμεσολαβεί θετικά μεταξύ της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και της διανεμητικής δικαιοσύνης.

Υπόθεση 3β: Η ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων διαμεσολαβεί θετικά μεταξύ της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και της διαδικαστικής δικαιοσύνης.

Υπόθεση 3γ: Η ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων διαμεσολαβεί θετικά μεταξύ της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και της διεπιδραστικής δικαιοσύνης.

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Εισαγωγή

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η ερευνητική διαδικασία η οποία ακολουθήθηκε για τη διερεύνηση των υποθέσεων οι οποίες αναλύθηκαν και αναπτύχθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Αρχικά γίνεται περιγραφή του δείγματος το οποίο συλλέχθηκε και η εφαρμογή της ποσοτικής μεθόδου με τη χρήση ερωτηματολογίων καθώς και η διαδικασία συλλογής των δεδομένων. Για τη μέτρηση των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκαν αξιόπιστες κλίμακες μέτρησης από ήδη υπάρχουσες επιστημονικές εργασίες (Niehoff & Moorman, 1993; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter 1990; Scandura & Graen, 1984), οι οποίες προσαρμόστηκαν στην ελληνική γλώσσα.

4.2 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Το ερευνητικό δείγμα το οποίο συλλέχθηκε για τον έλεγχο των υποθέσεων της έρευνας προέρχεται από οργανισμό παροχής υγειονομικών υπηρεσιών της 3^{ης} Υγειονομικής Περιφέρειας και συγκεκριμένα το γενικό νοσοκομείο Καστοριάς. Το ερευνητικό δείγμα αποτελείται από 79 εργαζόμενους του παραπάνω νοσοκομείο και περιλαμβάνει γιατρούς, νοσηλευτές/τριες, διοικητικούς υπαλλήλους και άλλους υπαλλήλους (βοηθούς εργαστηρίων, ακτινολόγους, υπάλληλους στην καθαριότητα κ.α.). Επιπρόσθετα, καταγράφηκε το καθεστώς εργασίας στις κατηγορίες μονίμων υπαλλήλων, συμβασιούχων, εκπαιδευόμενων και άλλο. Άλλα δημογραφικά στοιχεία τα οποία καταγράφηκαν ήταν ο χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας, ο χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση και ο χρόνος συνεργασίας με τον/την συγκεκριμένο/η προϊστάμενο/η.

Η διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων έλαβε χώρα κατά τους μήνες Μάιο και Ιούνιο του έτους 2015, αφού εγκρίθηκαν από την 3^η Υ.Πε. Μακεδονίας κατόπιν θετικής γνωμοδοτήσεως από το Επιστημονικό Συμβούλιο του Γ.Ν. Καστοριάς. Το κάθε ερωτηματολόγιο περιελάμβανε εισαγωγή στην οποία αναφέρονταν η γενική κατεύθυνση της έρευνας. Επιπρόσθετα, τονίστηκε η εθελοντική συμμετοχή στην έρευνα, η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων, καθώς και η ανωνυμία για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Τέλος, αναγράφηκαν τα στοιχεία του ερευνητή και του επιβλέποντα της έρευνας.

Συνολικά διανεμήθηκαν 120 ερωτηματολόγια εκ των οποίων τα 79 επιστράφηκαν επαρκώς απαντημένα με αποτέλεσμα το ποσοστό ανταπόκρισης να ανέρχεται σε 65,8%.

4.3 Κλίμακες μέτρησης

Στη συνέχεια αναλύονται οι ερωτήσεις οι οποίες αφορούν τις κλίμακες μέτρησης των προσδιοριστικών παραγόντων της έρευνας και τα εργασιακά στοιχεία των ερωτηθέντων. Για τη μέτρηση των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκαν αξιόπιστες κλίμακες μέτρησης από ήδη υπάρχουσες επιστημονικές εργασίες (Niehoff & Moorman, 1993; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter 1990; Scandura & Graen, 1984), οι οποίες προσαρμόστηκαν στην ελληνική γλώσσα

Εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη (supervisor trust)

Η εμπιστοσύνη των μελών προς τον ηγέτη αποτελεί σημαντική παράμετρο για την αποτελεσματικότητα της ομάδας, ενώ η ασφάλεια και η συνοχή της ομάδας φαίνεται να επιδρούν στις συνέπειες της εμπιστοσύνης (Schaubroeck et al., 2011). Όπως επισημαίνουν οι Bauer και Green (1996), η εμπιστοσύνη είναι βασικό συστατικό για την επίτευξη ποιοτικών σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ του ηγέτη και μέλους. Για τη μέτρηση της εμπιστοσύνης προ του ηγέτη χρησιμοποιήθηκε η 3-βάθμια κλίμακα των Podsakoff, MacKenzie, Moorman και Fetter (1990). Ένα δείγμα της παραπάνω κλίμακας είναι η ερώτηση: «Αισθάνομαι αρκετά σίγουρος ότι ο/η προϊστάμενος/η μου θα μου φερθεί με δίκαιο τρόπο». Οι ερωτηθέντες απάντησαν με βάση μιας πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, δηλαδή από το 1 (διαφωνώ) έως το 5 (συμφωνώ). Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για την συγκεκριμένη κλίμακα ήταν .92. Η κλίμακα μέτρησης της συγκεκριμένης μεταβλητής αποτυπώνεται στις ερωτήσεις 28 έως και 30 του ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β).

Συναλλαγή ηγέτη – μέλους (LMX)

Ένας μεγάλος αριθμός σύγχρονων ερευνών (Cropanzano & Mitchell, 2005; Dulebohn et al., 2011; Erdogan & Bauer, 2009; Ilies et al., 2007; Uhl-Bien & Maslyn, 2003) έχει εξετάσει τη σχέση μεταξύ της συναλλαγής ηγέτη – μέλους και τα αποτελέσματα όπως η ικανοποίηση και η αποδοτικότητα των υφισταμένων. Στις παραπάνω έρευνες διαπιστώθηκε ότι η ανάπτυξη ποιοτικής σχέσης υψηλής

ανταλλαγής σχετίζεται με τη σαφήνεια ρόλων, την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Yukl, 2009). Για τη μέτρηση της ποιότητας της σχέσης με βάση τη συναλλαγή ηγέτη μέλους χρησιμοποιήσαμε την 7-βάθμια κλίμακα των Scandura και Graen (1984). Ένα δείγμα της παραπάνω κλίμακας είναι οι ερωτήσεις: «Συνήθως αναγνωρίζω ποια είναι η σχέση μου με τον/την προϊστάμενο/η μου» και «Ο/η προϊστάμενός/η μου καταλαβαίνει τα προβλήματα και τις ανάγκες μου». Οι ερωτηθέντες απάντησαν με βάση μιας πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, δηλαδή από το 1 (διαφωνώ) έως το 5 (συμφωνώ). Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για την συγκεκριμένη κλίμακα ήταν .86. Η κλίμακα μέτρησης της συγκεκριμένης μεταβλητής αποτυπώνεται στις ερωτήσεις 1 έως και 7 του ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β).

Οργανωσιακή δικαιοσύνη

Για τη μέτρηση της οργανωτικής δικαιοσύνης χρησιμοποιήθηκε η εργασία των Niehoff & Moorman (1993). Το μοντέλο της οργανωσιακής δικαιοσύνης αναλύεται στις τρεις συνιστώσες του δηλαδή τη διανεμητική, τη διαδικαστική και τη διεπιδραστική δικαιοσύνη. Αναλυτικά οι κλίμακες μέτρησης για τις τρεις συνιστώσες της οργανωτικής δικαιοσύνης περιγράφονται παρακάτω.

Διανεμητική δικαιοσύνη

Για τη μέτρηση της διανεμητικής δικαιοσύνης χρησιμοποιήθηκε η 5-βάθμια κλίμακα των Niehoff και Moorman (1993). Η κλίμακα αξιολογεί την αμεροληψία των διαφορετικών αποτελεσμάτων της εργασίας, όπως το επίπεδο αποδοχών, το φόρτο εργασίας και την κατανομή των ευθυνών της εργασίας (Erdogan et al., 2006; Karim, 2011). Ένα δείγμα της παραπάνω κλίμακας είναι η ερώτηση: «Θεωρώ ότι ο όγκος εργασίας μου είναι αρκετά δίκαιος». Οι ερωτηθέντες απάντησαν με βάση μιας πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, δηλαδή από το 1 (διαφωνώ) έως το 5 (συμφωνώ). Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για την συγκεκριμένη κλίμακα ήταν 0.80. Η κλίμακα μέτρησης της συγκεκριμένης μεταβλητής αποτυπώνεται στις ερωτήσεις 8 έως και 12 του ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β).

Διαδικαστική δικαιοσύνη

Από την ίδια μελέτη των Niehoff και Moorman (1993) χρησιμοποιήθηκε 6-βάθμια κλίμακα για τη μέτρηση της διαδικαστικής δικαιοσύνης όπως αυτή αντανακλά την τήρηση των τυπικών διαδικασιών για τη λήψη των οργανωτικών αποφάσεων. Μετα στοιχεία αυτής της κλίμακας αξιολογείται η αντιληπτή διαδικαστική δικαιοσύνη (Erdogan et al., 2006; Karim, 2011). Ένα δείγμα της παραπάνω κλίμακας είναι η ερώτηση: «Οι αποφάσεις από τον/την προϊστάμενο/η λαμβάνονται με τρόπο αμερόληπτο». Οι ερωτηθέντες απάντησαν με βάση μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert, δηλαδή από το 1 (διαφωνώ) έως το 5 (συμφωνώ). Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για την συγκεκριμένη κλίμακα ήταν .86. Η κλίμακα μέτρησης της συγκεκριμένης μεταβλητής αποτυπώνεται στις ερωτήσεις 13 έως και 18 του ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β).

Διεπιδραστική δικαιοσύνη

Η διεπιδραστική δικαιοσύνη αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό μεταξύ τους και τονίζει τη σημασία της ειλικρίνειας, του σεβασμού και την αιτιολόγηση ως κριτήρια αμεροληψία της διαπροσωπικής επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης κατά τη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στον οργανισμό (Bies, 2005; Cropanzano et al., 2002). Ένα δείγμα της παραπάνω κλίμακας είναι η ερώτηση: «Όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τη δουλειά μου, ο/η προϊστάμενος/η δείχνει ευαισθησία για τις προσωπικές μου ανάγκες». Οι ερωτηθέντες απάντησαν με βάση μιας πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, δηλαδή από το 1 (διαφωνώ) έως το 5 (συμφωνώ). Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για την συγκεκριμένη κλίμακα ήταν .96. Η κλίμακα μέτρησης της συγκεκριμένης μεταβλητής αποτυπώνεται στις ερωτήσεις 19 έως και 27 του ερωτηματολογίου (Παράρτημα Β).

Εργασιακά στοιχεία των ερωτηθέντων

Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου συμπεριλαμβάνονται ερωτήσεις οι οποίες αφορούν εργασιακά στοιχεία των εργαζομένων όπως το καθεστώς εργασίας (με επιλογές 1 = μόνιμος, 2 = συμβασιούχος, 3 = εκπαιδευόμενος και 4 = άλλο), τα έτη εμπειρίας, ο χρόνος προϋπηρεσίας, τα χρόνια συνεργασίας με τον προϊστάμενο

και η επαγγελματική κατηγορία (με επιλογές 1 = ιατρός, 2 = νοσηλεύτης/τρια, 3 = διοικητικός υπάλληλος και 4 = άλλο) στην οποία ανήκει ο ερωτώμενος. Αξίζει να σημειωθεί ότι τέθηκε ως προϋπόθεση από την 3^η Υγειονομική Περιφέρεια Μακεδονίας για τη διεξαγωγή της έρευνας, να αφαιρεθούν ερωτήσεις από το αρχικά υποβληθέν ερωτηματολόγιο οι οποίες αφορούσαν δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα το φύλο, την ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης (Παράρτημα Β). Επίσης στο παράτημα Α γίνεται ανάλυση των δεδομένων ως προς το ποσοστό των εργασιακών χαρακτηριστικών.

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

5.1 Εισαγωγή

Μετά τη συλλογή του ερωτηματολογίου, το οποίο εγκρίθηκε από την 3^η Υ.Πε. Μακεδονίας κατόπιν θετικής γνωμοδοτήσεως από το Επιστημονικό Συμβούλιο του Γ.Ν. Καστοριάς, συγκεντρώθηκαν τα δεδομένα και αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics Έκδοση 20.0. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Αρχικά, αναλύονται οι ερωτήσεις μέτρησης των μεταβλητών και ο έλεγχος αξιοπιστίας τους με παραγοντική ανάλυση (factor analysis). Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι συσχετισμοί των μεταβλητών καθώς και στατιστική ανάλυση των δεδομένων και τέλος περιγράφεται η διαδικασία ελέγχου των ερευνητικών υποθέσεων μέσω της ανάλυσης παλινδρόμησης.

5.2 Παραγοντική ανάλυση

Οι βασικές μεταβλητές οι οποίες αναλύθηκαν είναι η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη, η συναλλαγή ηγέτη – μέλους, και οι τρεις μορφές οργανωσιακής δικαιοσύνης ήτοι η διανεμητική, η διαδικαστική και η διεπιδραστική δικαιοσύνη. Η παραγοντική ανάλυση των ερωτήσεων μέτρησης των παραπάνω μεταβλητών καθώς και ο έλεγχος της αξιοπιστίας τους πραγματοποιήθηκαν με παραγοντική ανάλυση (Extraction Method: Principal Axis Factoring) με περιστροφή των αξόνων κατά 180 μοίρες (Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization) και ορίστηκαν πέντε παράγοντες οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τις πέντε μεταβλητές δηλαδή την εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη, τη συναλλαγή ηγέτη – μέλους, και τη διανεμητική δικαιοσύνη, τη διαδικαστική δικαιοσύνη και η διεπιδραστική δικαιοσύνη. Ο έλεγχος της αξιοπιστίας των ερωτήσεων για τη μέτρηση των μεταβλητών οι οποίες εξετάστηκαν αποτελεί το δεύτερο σημαντικό σημείο ανάλυσης της παρούσας περιόδου. Η έννοια της αξιοπιστίας έχει σχέση με το βαθμό και τη συνέπεια του παράγοντα με τη μέτρηση την οποία έχει σκοπό να μετρήσει (Hair et al., 1998). Η παραπάνω αξιοπιστία ελέγχεται με το δείκτη Cronbach Alpha, ο οποίος μετρά την εσωτερική συνοχή των μεταβλητών. Η ελάχιστη αξιόπιστη τιμή του δείκτη θεωρείται το 0.7 (Nunnally et al., 1967), ενώ μπορεί να λάβει τιμές από 0 έως 1. Οι συντελεστές αξιοπιστίας των πέντε μεταβλητών οι οποίες εξετάστηκαν παρουσιάζονται στον πίνακα 1. Παρατηρούμε ότι τα αποτελέσματα του ελέγχου δείχνουν υψηλή αξιοπιστία

των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου. Συγκεκριμένα οι τιμές των συντελεστών αξιοπιστίας Cronbach Alpha για τις πέντε μεταβλητές είναι:

Πίνακας 5.1: δείκτες Cronbach Alpha και αριθμός ερωτήσεων

| α/α | μεταβλητές ελέγχου | Cronbach's Alpha | αριθμός ερωτήσεων |
|-----|----------------------------|------------------|-------------------|
| 1 | Συναλλαγή ηγέτη - μέλους | .86 | 7 |
| 2 | Εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη | .92 | 3 |
| 3 | Διανεμητική δικαιοσύνη | .80 | 5 |
| 4 | Διαδικαστική δικαιοσύνη | .86 | 6 |
| 5 | Διεπιδραστική δικαιοσύνη | .96 | 9 |

5.3 Συσχετισμοί των μεταβλητών καθώς και στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

Στη μήτρα συσχετισμών – πίνακας 5.2 – εμφανίζονται συγκεντρωτικά οι μέσοι όροι (M.O.), οι τυπικές αποκλίσεις και οι συσχετίσεις Pearson για τις εξεταζόμενες μεταβλητές. Όσον αφορά τους μέσους όρους το δείγμα τείνει προς την απάντηση «μάλλον συμφωνώ» στις ερωτήσεις οι οποίες υποβλήθηκαν και αφορούν την εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη, τη συναλλαγή ηγέτη μέλους και δύο από τις τρεις συνιστώσες της οργανωσιακής δικαιοσύνης και συγκεκριμένα τη διαδικαστική και τη διεπιδραστική δικαιοσύνη. Στις ερωτήσεις για τη διανεμητική δικαιοσύνη η τάση των απαντήσεων είναι προς την απάντηση «ούτε συμφωνώ – ούτε διαφωνώ».

Πίνακας 5.2: Μέσος όρος, τυπική απόκλιση και συσχετίσεις Pearson

| | | M.O. | Τυπική απόκλιση | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------------------------|------|--------------------|-------|-------|-------|-------|---|
| 1 | Εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη | 3,47 | 1,17 | 1 | | | | |
| 2 | Συναλλαγή ηγέτη - μέλους | 3,86 | 0,87 | .76** | 1 | | | |
| 3 | Διανεμητική δικαιοσύνη | 2,69 | 0,98 | .19 | .29* | 1 | | |
| 4 | Διαδικαστική δικαιοσύνη | 3,22 | 1,04 | .76** | .73** | .37** | 1 | |
| 5 | Διεπιδραστική δικαιοσύνη | 3,57 | 1,11 | .83** | .82** | .32** | .84** | 1 |

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Στην επόμενη στήλη του πίνακα 5.2 παρουσιάζονται οι τυπικές αποκλίσεις. Η τιμή της τυπικής απόκλισης εκφράζει τη διασπορά των τιμών της μεταβλητής σε σχέση με το μέσο όρο. Μικρές τιμές δηλώνουν ότι ο μέσος όρος αποτελεί αντιπροσωπευτικό στατιστικό μέτρο. Όπως εμφανίζονται στη μήτρα συσχετισμών η συναλλαγή ηγέτη μέλους εκδηλώνει τη μικρότερη τυπική απόκλιση (.87) και ακολουθούν η διανεμητική δικαιοσύνη (.98), η διαδικαστική δικαιοσύνη (1.04), η διεπιδραστική δικαιοσύνη (1.11) και τέλος η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη (1.17).

Στο υπόλοιπο τμήμα του πίνακα 5.2, παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των βασικών μεταβλητών κατά ζεύγη. Συγκεκριμένα η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη και η συναλλαγή ηγέτη μέλους σχετίζονται θετικά ($r=.76$, $p<.01$) τη διαδικαστική δικαιοσύνη ($r=.76$, $p<.01$) και τη διεπιδραστική δικαιοσύνη ($r=.83$, $p<.01$). Η συναλλαγή ηγέτη μέλους σχετίζεται θετικά με τη διαδικαστική δικαιοσύνη ($r=.73$, $p<.01$) και τη διεπιδραστική δικαιοσύνη ($r=.82$, $p<.01$). Σημαντική σχέση έχουν η διαδικαστική και η διεπιδραστική δικαιοσύνη ($r=.84$, $p<.01$). Ενδιαφέρον παρουσιάζει η χαμηλή τιμή συσχετισμού ανάμεσα στη διαδικαστική δικαιοσύνη και τις μεταβλητές εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη ($r=.19$) και τη συναλλαγή ηγέτη μέλους ($r=.29$, $p<.05$). Με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο η διανεμητική δικαιοσύνη δε σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη συναλλαγή ηγέτη – μέλους και τη δημιουργία ποιοτικών σχέσεων υψηλής ανταλλαγής και αυτό συμβαίνει επειδή η διανεμητική δικαιοσύνη αντικατοπτρίζει περισσότερο την κατανομή σε μια οικονομική συναλλαγή και όχι την επένδυση κοινωνικού κεφαλαίου ή την ανάπτυξη σχέσεων ανταλλαγών υψηλής ποιότητας (El Akremi et al., 2010; Karriker & Williams, 2009; Murphy et al., 2003; Roch & Shanock, 2006; Walumbwa et al., 2009; Yagil, 2006). Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση παλινδρόμησης.

5.4 Ανάλυση παλινδρόμησης

Για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων πραγματοποιήθηκε μια σειρά αναλύσεων παλινδρόμησης για να ελεγχθεί ο διαμεσολαβητικός ρόλος των μεταβλητών της εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη και της συναλλαγής ηγέτη – μέλους στις τρεις συνιστώσες της οργανωσιακής δικαιοσύνης δηλαδή τη διανεμητική, τη διαδικαστική και τη διεπιδραστική δικαιοσύνη. Σύμφωνα με τους Baron και Kenny (1986), η μεσολάβηση ενός παράγοντα σε μια σχέση εξάρτησης (full mediation)

υφίσταται όταν ισχύουν τα παρακάτω τέσσερα κριτήρια: (1) η ανεξάρτητη μεταβλητή σχετίζεται σημαντικά με το μεσολαβητή, (2) η ανεξάρτητη μεταβλητή σχετίζεται σημαντικά με την εξαρτημένη μεταβλητή, (3) ο μεσολαβητής, όταν μπαίνει μαζί με την ανεξάρτητη μεταβλητή στο μοντέλο, σχετίζεται σημαντικά με την εξαρτημένη μεταβλητή, και (4) όταν ο διαμεσολαβητής εισέρχεται μέσα στο μοντέλο, η σχέση μεταξύ της ανεξάρτητης και της εξαρτημένης μεταβλητής γίνεται είτε μη σημαντική (full mediation) είτε μειώνεται η ένταση της σχέσης (partial mediation). Στους πίνακες 5.3, 5.4 και 5.5 οι οποίοι ακολουθούν παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης και ο έλεγχος του διαμεσολαβητικού ρόλου της συναλλαγής ηγέτη – μέλους στη σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και των τριών συνιστωσών της οργανωσιακής δικαιοσύνης.

Πίνακας 5.3

Ιεραρχική ανάλυση παλινδρόμησης σχετικά με το διαμεσολαβητικό ρόλο συναλλαγής ηγέτη – μέλους στη σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και της διανεμητικής δικαιοσύνης

| Μεταβλητές ελέγχου | Συναλλαγή ηγέτη – μέλους (LMX) | Διανεμητική δικαιοσύνη | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------|--------|
| | | βήμα 1 | βήμα 2 |
| Εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη | .76** | .19 | -.08 |
| Συναλλαγή ηγέτη – μέλους (LMX) | - | - | .35** |
| Διορθωμένος R ² | .57** | .02 | .006* |

* p<.05, **p<.01

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.3 η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη σχετίζεται με τη συναλλαγή ηγέτη μέλους ($\beta=.76$, $p<.01$) επιβεβαιώνοντας την υπόθεση 1 «Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη επιδρά θετικά στην ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων». Η συναλλαγή ηγέτη – μέλους επιδρά θετικά με τη διανεμητική δικαιοσύνη ($\beta=.35$, $p<.01$) επιβεβαιώνοντας την υπόθεση 2α: «Η ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων επιδρά θετικά στη διανεμητική δικαιοσύνη». Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη παρουσιάζει αρνητικό συσχετισμό με τη διανεμητική δικαιοσύνη ($\beta=-.08$). Δεν επιβεβαιώνεται η υπόθεση 3α: «Η ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων διαμεσολαβεί θετικά μεταξύ της

εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και της διανεμητικής δικαιοσύνης», εξασφαλίζοντας την ορθότητα του θεωρητικού υπόβαθρου.

Πίνακας 5.4

Ιεραρχική ανάλυση παλινδρόμησης σχετικά με το διαμεσολαβητικό ρόλο συναλλαγής ηγέτη – μέλους (LMX) στη σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και της διαδικαστικής δικαιοσύνης

| Μεταβλητές ελέγχου | Συναλλαγή ηγέτη – μέλους (LMX) | Διαδικαστική δικαιοσύνη | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|--------|
| | | βήμα 1 | βήμα 2 |
| Εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη | .76** | .76** | .49** |
| Συναλλαγή ηγέτη – μέλους (LMX) | - | - | .36** |
| Διορθωμένος R ² | .57** | .57** | .62** |

* p<.05, **p<.01

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.4 η συναλλαγή ηγέτη – μέλους επιδρά θετικά με τη διανεμητική δικαιοσύνη ($\beta=.36$, $p<.01$) επιβεβαιώνοντας την υπόθεση 2β: «Η ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων επιδρά θετικά στη διαδικαστική δικαιοσύνη». Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη παρουσιάζει θετικό συσχετισμό με τη διαδικαστική δικαιοσύνη ($\beta=.49$, $p<.01$) χάνει όμως μέρος της αρχικής επίδρασης ($\beta=.76$, $p<.01$). Επίσης επιβεβαιώνεται η υπόθεση 3β: «Η ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων διαμεσολαβεί θετικά μεταξύ της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και της διαδικαστικής δικαιοσύνης».

Πίνακας 5.5

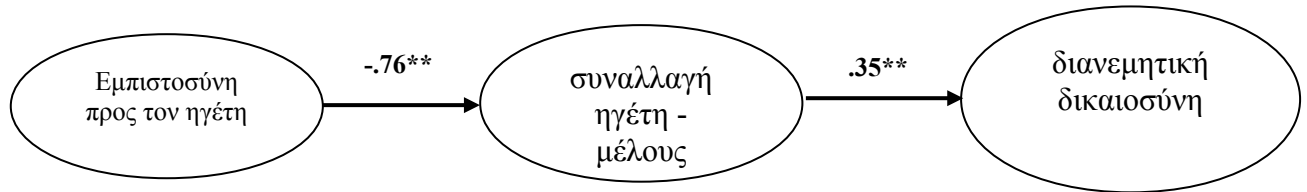
Ιεραρχική ανάλυση παλινδρόμησης σχετικά με το διαμεσολαβητικό ρόλο συναλλαγής ηγέτη – μέλους (LMX) στη σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και της διεπιδραστικής δικαιοσύνης

| Μεταβλητές ελέγχου | Συναλλαγή ηγέτη – μέλους (LMX) | Διεπιδραστική δικαιοσύνη | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------|
| | | βήμα 1 | βήμα 2 |
| Εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη | .76** | .83** | .49** |
| Συναλλαγή ηγέτη – μέλους (LMX) | - | - | .45** |
| Διορθωμένος R ² | .57** | .69** | .77** |

* p<.05, **p<.01

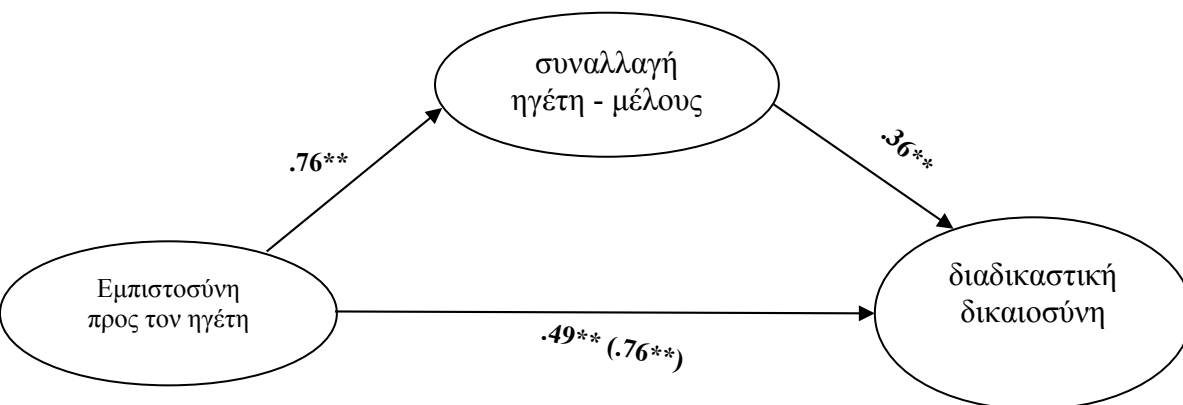
Σύμφωνα με τον πίνακα 5.5 η συναλλαγή ηγέτη – μέλους επιδρά θετικά με τη διανεμητική δικαιοσύνη ($\beta=.45$, $p<.01$) επιβεβαιώνοντας την υπόθεση 2γ: «Η ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων επιδρά θετικά στη διεπιδραστική δικαιοσύνη». Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη παρουσιάζει θετικό συσχετισμό με τη διεπιδραστική δικαιοσύνη ($\beta=.49$, $p<.01$) χάνει όμως μέρος της αρχικής επίδρασης ($\beta=.83$, $p<.01$). Επίσης επιβεβαιώνεται η υπόθεση 3γ: «Η ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων διαμεσολαβεί θετικά μεταξύ της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και της διεπιδραστικής δικαιοσύνης».

Στα παρακάτω σχήματα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ιεραρχικών παλινδρομήσεων. Αναλυτικά, στο σχήμα 5.1 παρουσιάζεται ο διαμεσολαβητικός ρόλος της συναλλαγής ηγέτη – μέλους στη σχέση της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και της διανεμητικής δικαιοσύνης.



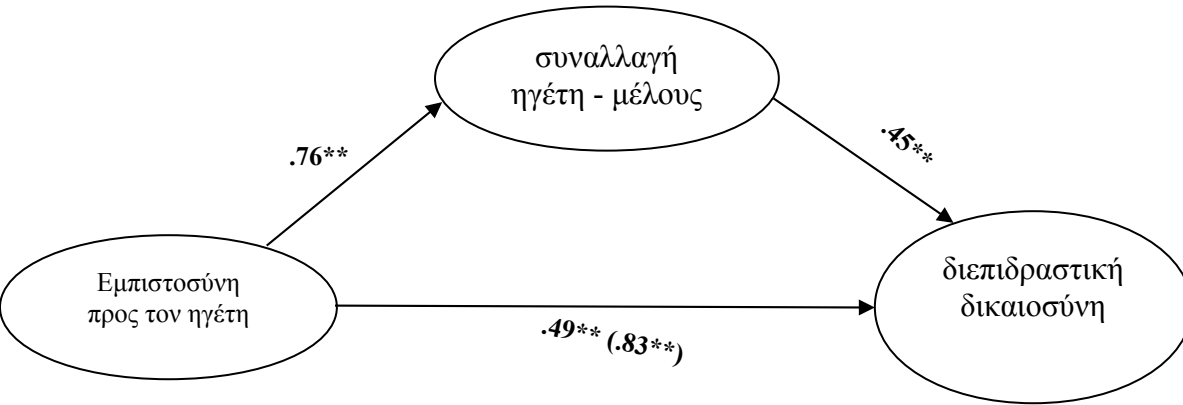
Σχήμα 5.1: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της συναλλαγής ηγέτη – μέλους στη σχέση της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και της διανεμητικής δικαιοσύνης.

Στο σχήμα 5.2 φαίνεται η θετική επίδραση της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη στη διαδικαστική δικαιοσύνη μέσω της διαμεσολάβησης της συναλλαγής ηγέτη μέλους.



Σχήμα 5.2: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της συναλλαγής ηγέτη – μέλους στη σχέση της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και της διαδικαστικής δικαιοσύνης.

Τέλος, στο σχήμα 5.3 φαίνεται η θετική επίδραση της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη στη διεπιδραστική δικαιοσύνη μέσω της διαμεσολάβησης της συναλλαγής ηγέτη - μέλους.



Σχήμα 5.3: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της συναλλαγής ηγέτη – μέλους στη σχέση της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και της διεπιδραστικής δικαιοσύνης.

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Εισαγωγή

Το έκτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στη συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας την οποία εκπονήσαμε στην 3^η Υγειονομική Περιφέρεια και συγκεκριμένα το γενικό νοσοκομείο Καστοριάς. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας και τη σύγχρονη βιβλιογραφία καταθέτονται πρακτικές προτάσεις προς τους οργανισμούς και τα διοικητικά στελέχη για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας μέσω της ανάπτυξης ποιοτικών σχέσεων ανταλλαγής. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία αναλύονται διάφοροι περιορισμοί της παρούσας έρευνας. Επιπρόσθετα γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα η οποία θα μπορούσε να συνεισφέρει περαιτέρω στο υπό εξέταση γνωστικό πεδίο. Η παρούσα μελέτη συνεισφέρει στην ερευνητική προσπάθεια επιβεβαιώνοντας τα ευρήματα άλλων ερευνών στον τομέα των οργανισμών παροχής υγειονομικών υπηρεσιών.

6.2 Συζήτηση

6.2.1 Η θετική επίδραση της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη στην ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων

Σύγχρονοι μελετητές (Brower et al., 2009; Gomez & Rosen, 2001; Scandura & Pellegrini, 2008) θεωρούν ότι η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ποιοτικής σχέσης ανάμεσα στους ηγέτες και τους οπαδούς τους. Όπως αναλύσαμε στο θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας εργασίας σημαντική παράμετρο για την αποτελεσματικότητα της ομάδας την ασφάλεια και τη συνοχή της ομάδας αποτελεί η εμπιστοσύνη των μελών προς τον ηγέτη (Schaubroeck et al., 2011). Οι Liden και Maslyn (1998) συμπεριέλαβαν την εμπιστοσύνη ως διάσταση της συναλλαγής ηγέτη – μέλους ωστόσο, επισημαίνεται ότι πριν από την ανάπτυξη σχέσεων υψηλής ποιότητας σχέσεων, οι ηγέτες πρέπει να είναι βέβαιοι ότι οι οπαδοί είναι αρμόδιοι και μπορούν να εκτελέσουν την εργασία τους υπεύθυνα έτσι ώστε να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη στη σχέση τους (Bauer & Green, 1996; Dulebohn et al., 2011).

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν τη θετική επίδραση της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη στη συναλλαγή ηγέτη – μέλους και στην ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη αποτελεί χαρακτηριστικό το

οποίο συμβάλει στην ενίσχυση της ποιότητας της διαπροσωπικής σχέσης του ηγέτη – μέλους και την τοποθέτηση του μέλους στην ενδο – ομάδα. Η εμπιστοσύνη αποτελεί έναν παράγοντα ο οποίος επηρεάζει σημαντικά και δυναμικά τις δυαδικές σχέσεις, οι οποίες σχηματίζονται με την πάροδο του χρόνου, τόσο σε ατομικό όσο και σε διαπροσωπικό επίπεδο ανάλυσης και η ανάπτυξή της επηρεάζεται από το πλαίσιο των ατομικών και διαπροσωπικών σχέσεων (Huang & Kwok, 2011).

6.2.2 Η σχέση μεταξύ της συναλλαγής ηγέτη – μέλους και της οργανωσιακής δικαιοσύνης

Στη συνέχεια σχολιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας για τη σχέση μεταξύ της συναλλαγής ηγέτη – μέλους και των τριών συνιστωσών της οργανωσιακής δικαιοσύνης δηλαδή της διανεμητικής, της διαδικαστικής και της διεπιδραστικής δικαιοσύνης.

6.2.2.1 Η συναλλαγή ηγέτη – μέλους και η διανεμητική δικαιοσύνη

Όπως ήταν αναμενόμενο από την ανάλυση του θεωρητικού υπόβαθρου (El Akremi et al., 2010; Karriker & Williams, 2009; Murphy et al., 2003; Roch & Shanock, 2006; Walumbwa et al., 2009; Yagil, 2006), η διανεμητική δικαιοσύνη δε σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό (όπως η διαδικαστική και η διεπιδραστική δικαιοσύνη) με τη συναλλαγή ηγέτη – μέλους και τη δημιουργία ποιοτικών σχέσεων υψηλής ανταλλαγής και αυτό συμβαίνει επειδή η διανεμητική δικαιοσύνη αντικατοπτρίζει περισσότερο την κατανομή σε μια οικονομική συναλλαγή και όχι την επένδυση κοινωνικού κεφαλαίου και την ανάπτυξη σχέσεων ανταλλαγών υψηλής ποιότητας. Έτσι, η επιρροή της συναλλαγής ηγέτη – μέλους δεν έχει μεγάλο βαθμό συσχετισμού με τη διανεμητική δικαιοσύνη. Η διανεμητική δικαιοσύνη αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εξέλιξη της δυαδικής σχέσης, κυρίως κατά τα πρώτα στάδια ανάπτυξης αυτής όταν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη. Η τήρηση των διαδικασιών και των κανόνων του οργανισμού καθώς και η επικοινωνία αποτελούν βασικά σημεία αναφοράς και, αν παραβιαστούν, μπορούν να αποτελέσουν τροχοπέδη για την εξέλιξη της δυαδικής σχέσης σε μια σχέση ποιοτικής ανταλλαγής. Οι σχέσεις ανταλλαγής καθορίζουν την αντίληψη των εργαζομένων για τις οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές, όπως η διανεμητική δικαιοσύνη. Αυτή η αντίληψη, με τη σειρά της, επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά τους (Hassan & Chandaran, 2005).

6.2.2.2 Η συναλλαγή ηγέτη – μέλους και η διαδικαστική δικαιοσύνη

Η ποιότητα των σχέσεων ανταλλαγής επηρεάζεται θετικά από την αντιληπτή διαδικαστική δικαιοσύνη (perceived procedural justice) στο επίπεδο των αποφάσεων και της αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και του μέλους και ο κύριος προσδιοριστικός παράγοντας για την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας προκύπτει από το θεωρητικό μοντέλο της διαδικαστικής δικαιοσύνης (Chen & Jin 2014; Lee, 2001; Lind & Tyler, 1988). Πράγματι, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τηρούνται οι διαδικασίες και οι ίδιοι συμμετέχουν στις οργανωσιακές αποφάσεις επιδιώκουν την ανάπτυξη σχέσεων υψηλής ποιότητας. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συναινούν στην παραπάνω διαπίστωση δίνοντας ένα ικανοποιητικό βαθμό συσχετισμού μεταξύ της ανάπτυξης θετικών σχέσεων και της διαδικαστικής δικαιοσύνης.

Οι εργαζόμενοι έχουν τη τάση να θέτουν σε προτεραιότητα τη διαδικαστική δικαιοσύνη ακόμα και όταν οι διανεμητικές απολαβές είναι μικρότερες από αυτές τις οποίες θα επιθυμούσε ο εργαζόμενος (Erdogan, 2002; Tyler, 1986). Έτσι, οι πολιτικές και οι διαδικασίες πρέπει να εφαρμόζονται με συνέπεια, να είναι ανεξάρτητες από προκαταλήψεις, να είναι ακριβείς, σωστές, να αντιπροσωπεύουν το σύνολο των εργαζομένων στον οργανισμό και να έχουν ως πρότυπο εφαρμογής κανόνες ηθικής και δεοντολογίας οι οποίοι ισχύουν στον οργανισμό και στο ευρύτερο επαγγελματικό και νομοθετικό πλαίσιο (Levanthal, 1980).

6.2.2.3 Η συναλλαγή ηγέτη – μέλους και η διεπιδραστική δικαιοσύνη

Η τρίτη συνιστώσα της οργανωσιακής δικαιοσύνης, δηλαδή η διεπιδραστική δικαιοσύνη, παρουσίασε τη μεγαλύτερη τιμή συσχετισμού ($r=.82$, $p<.01$) με τη συναλλαγή ηγέτη – μέλους. Η διεπιδραστική δικαιοσύνη αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν μεταξύ τους οι εργαζόμενοι και τονίζει τη σημασία της ειλικρίνειας, του σεβασμού και την αιτιολόγηση ως κριτήρια αμεροληψίας της διαπροσωπικής επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης κατά τη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στον οργανισμό. Ως εκ τούτου η ανάπτυξη σχέσεων ανταλλαγής υψηλής ποιότητας αποτελεί βασική προϋπόθεση διότι επικεντρώνεται στη διαπροσωπική αντιμετώπιση και την αποτελεσματική επικοινωνία από τη διοίκηση προς τους υπαλλήλους σε οργανωσιακό επίπεδο (Cohen-Charash & Spector, 2001). Στην περίπτωση κατά την οποία ληφθεί από τη διοίκηση κάποια απόφαση χωρίς τη

διευρυμένη συμμετοχή των εργαζομένων με δυσμενή αποτελέσματα τότε η επαρκής αιτιολόγηση έχει τα ίδια αποτελέσματα με τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων στην απόφαση (Bies & Shapiro, 1988; Blader & Tyler, 2003).

Ένα ακόμη σημαντικό εύρημα το οποίο επιβεβαιώνει το θεωρητικό υπόβαθρο το οποίο αναλύθηκε στη σχετική ενότητα είναι η θετική συσχέτιση ανάμεσα στη διαδικαστική δικαιοσύνη και στη διεπιδραστική δικαιοσύνη καθώς και στην εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη. Οι σχέσεις οι οποίες διέπονται από υψηλή ποιότητα σχέσεων συναλλαγής ηγέτη – μέλους οδηγούν στη διεπιδραστική δικαιοσύνη και είναι σχέσεις υποστηρικτικές και άτυπες (Lee, 2001; Erdogan et al., 2006; Masterson et al., 2000). Οι σχέσεις αυτές διακατέχονται από υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης και συχνά ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος υποστηρίζουν ο ένας τον άλλο για να επιτύχουν τον οργανωσιακό στόχο. Έτσι, η διεπιδραστική δικαιοσύνη έχει μεγάλο βαθμό επίδρασης με τη συναλλαγής ηγέτη – μέλους. Η ποιότητα της ανταλλαγής ηγέτη – μέλους σχετίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό με τη διεπιδραστική δικαιοσύνη παρά με τη διανεμητική δικαιοσύνη και τη διαδικαστική δικαιοσύνη.

6.2.3 Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της συναλλαγής ηγέτη – μέλους

Η συναλλαγή ηγέτη – μέλους έχει προταθεί και επιβεβαιωθεί από μια πληθώρα σύγχρονων ερευνών ως ένας βασικός μηχανισμός διαμεσολάβησης ανάμεσα στους προσδιοριστικούς παράγοντες και τα αποτελέσματα του οργανισμού προς τους υπαλλήλους (Dulebohn et al., 2011; Gkorezis et al., 2013; Gkorezis, 2015). Η παρούσα μελέτη με τη σειρά της επιβεβαιώνει το διαμεσολαβητικό ρόλο της συναλλαγής ηγέτη – μέλους ανάμεσα στις εξεταζόμενες μεταβλητές και συγκεκριμένα ανάμεσα στην εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη και τις δύο από τις τρεις συνιστώσες της οργανωσιακής δικαιοσύνης, δηλαδή τη διαδικαστική και τη διεπιδραστική δικαιοσύνη. Επίσης, επιβεβαιώνεται το θεωρητικό υπόβαθρο αναφορικά με το διαμεσολαβητικό ρόλο της συναλλαγής ηγέτη – μέλους στη σχέση της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και της διανεμητικής δικαιοσύνης. Καθώς εξελίσσεται η σχέση κυριαρχούν τα κοινά ενδιαφέροντα και η διανεμητική δικαιοσύνη αποκτά λιγότερη σημασία διότι τα εμπλεκόμενα μέρη αποφεύγουν να αντιμετωπίσουν με άνισο τρόπο τους συναδέλφους τους (Thibaut & Walker, 1978).

6.3 Προτάσεις προς τους οργανισμούς Υγείας και τα διοικητικά στελέχη

Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία τα οφέλη από τη δημιουργία δυαδικών σχέσεων υψηλής ποιότητας ανταλλαγής είναι πολλαπλά. Η παρούσα μελέτη κατέδειξε τον κομβικό ρόλο της δημιουργίας ποιοτικών σχέσεων καθώς επηρεάζουν την οργανωσιακή δικαιοσύνη αλλά και λειτουργούν διαμεσολαβητικά στη σχέση της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη με τη οργανωσιακή δικαιοσύνη.

Τα αποτελέσματα της υψηλής ανταλλαγής περιλαμβάνουν ανάθεση σημαντικών εργασιών, υποστηρικτική συμπεριφορά από τον ηγέτη, μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, πρόσβαση σε πληροφορίες, περισσότερη καθοδήγηση και λιγότερη άσκηση ελέγχου, συμμετοχή στις οργανωσιακές αποφάσεις αλλά και οικονομικά ανταλλάγματα και άλλου είδους ανταμοιβές, όπως άδειες κ.α. με σκοπό τη μεγαλύτερη δέσμευση του υφισταμένου στον οργανισμό και τη διοίκηση αυτού (Yukl, 2009). Όταν ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να μεταβιβάσει αρμοδιότητες και καθήκοντα τα οποία απαιτούν σημαντικές πρωτοβουλίες σε υπεύθυνους και αφοσιωμένους συνεργάτες, μπορεί να εκμεταλλευτεί το χρόνο του με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και να αφοσιωθεί στα διοικητικά του καθήκοντα. Όταν υπάρχουν αναπτυγμένες σχέσεις εμπιστοσύνης οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στα καθήκοντά τους τα οποία προσθέτουν αξία στον οργανισμό (Mayer & Gavin, 1999). Άλλα οφέλη τα οποία προκύπτουν από την ανάπτυξη υψηλής ποιότητας σχέσης είναι η υποστήριξη του οπαδού στον ηγέτη, η επίδειξη οργανωσιακής δέσμευσης, ενώ ανοίγουν δίαυλοι για ανοικτή και ειλικρινή επικοινωνία και αποφεύγονται τακτικές πίεσης προς τον ηγέτη όπως απειλές για παραίτηση, υψηλές απαιτήσεις. Ο ηγέτης πρέπει να επιδιώξει να εγκαθιδρύσει μια ιδιαίτερη σχέση ανταλλαγής με όλους τους υφισταμένους και όχι μόνο με ορισμένους από αυτούς (Yukl, 2009:165). Ο ηγέτης θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα σε μέλη της έξω – ομάδας να μπορούν να επιλέξουν να είναι πιο ενεργά και να περάσουν στην ενδο – ομάδα (Scandura, 1999). Η ηγεσία των οργανισμών παροχής υγειονομικών οργανισμών οφείλει να επιδιώκει τη δημιουργία σχέσεων υψηλής ποιότητας μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Επιπρόσθετα, η ύπαρξη ποιοτικών σχέσεων ανταλλαγής μεταξύ των προϊσταμένων οδηγεί σε αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των πόρων οι οποίοι είναι περιορισμένοι.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας τα οποία ενισχύονται από τη διεθνή βιβλιογραφία, η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη σχετίζεται θετικά με τη δημιουργία ποιοτικών σχέσεων στο πλαίσιο του οργανισμού. Ως εκ τούτου η διοίκηση των μονάδων παροχής υγειονομικών υπηρεσιών θα πρέπει να ασκείται από *«άτομα με γενικότερη κοινωνική και επαγγελματική αναγνώριση»*, όπως ορίζεται άλλωστε και στο δεύτερο εδάφιο του άρθρου 2 του Νόμου 4052/12 και αφορά τη διοίκηση των νοσοκομείων του Ελληνικού Εθνικού Συστήματος Υγείας (Ε.Σ.Υ.). Η αντίληψη δικαισύνης ασκεί μεγάλη επιρροή στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού (Hess & Ambrose, 2010) και οι θετικές επιπτώσεις της αντίληψης για τη δικαιοσύνη προδιαθέτουν μελλοντικές ανταλλαγές μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού (Erdogan, 2002). Η άσκηση ηγεσίας των πολυσύνθετων οργανισμών παροχής υγειονομικών υπηρεσιών με γνώμονα την οργανωσιακή δικαιοσύνη τους αποδίδει πολλαπλά οφέλη, όπως για παράδειγμα την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, την αίσθηση της εργασιακής ασφάλειας, την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης προς τον προϊστάμενο, την αύξηση της απόδοσης και της ποιότητας της εργασίας, τη μείωση των εργασιακών συγκρούσεων (Cohen-Charash & Spector, 2001). Η συμμετοχή των εργαζομένων στις οργανωσιακές αποφάσεις είναι μία ακόμη πρόταση προς τους οργανισμούς παροχής υγειονομικών υπηρεσιών και τα διοικητικά στελέχη αυτών. Όπως αναπτύχθηκε τόσο στο θεωρητικό επίπεδο καθώς και στο ερευνητικό κομμάτι της παρούσας μελέτης η συμμετοχή των εργαζομένων στις οργανωσιακές αποφάσεις αυξάνει την αντίληψη αναφορικά με την ύπαρξη της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Δεδομένων των σύγχρονων προκλήσεων και των δυσμενών συνθηκών οι οποίες επικρατούν αυτή τη στιγμή στο νοσηλευτικό επάγγελμα, οι διοικητές των νοσοκομείων θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα κλίμα ομαδικότητας μεταξύ των νοσηλευτών και να χαράξουν μια αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης των αρνητικών επιπτώσεων οι οποίες προκύπτουν από τα οργανωσιακά προβλήματα (Cheng et al., 2013).

Το περιβάλλον στο οποίο ασκείται η υγειονομική περίθαλψη χρειάζεται μηχανισμούς για την ενίσχυση των σχέσεων μεταξύ των επαγγελματιών υγείας και την ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων. Είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό έντασης εργασίας, όπως το νοσοκομείο, να παρέχονται πληροφορίες έτσι ώστε οι οργανωσιακοί στόχοι να είναι κατανοητοί από όλα τα μέλη. Ως εκ τούτου θα πρέπει να γίνουν προσπάθειες βελτίωσης της ομαδικής εργασίας μεταξύ του προσωπικού του

νοσοκομείου και τους διαχειριστές οι οποίοι πρέπει να υιοθετήσουν πολιτικές ανοικτών θυρών (Pavlakis et al., 2011). Η τήρηση των διαδικασιών και των κανόνων του οργανισμού καθώς και η επικοινωνία αποτελούν βασικά σημεία αναφοράς και αν παραβιαστούν μπορούν να συντελέσουν στην ανάπτυξη αρνητικής αντίληψης των εργαζομένων για τις οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές. Οι διαδικασίες πρέπει να εφαρμόζονται με συνέπεια, να μην εμπεριέχουν διακρίσεις και προκαταλήψεις, να είναι ακριβείς, σωστές, να αντιπροσωπεύουν το σύνολο των εργαζομένων στον οργανισμό και να έχουν ως πρότυπο εφαρμογής κανόνες ηθικής και δεοντολογίας οι οποίοι ισχύουν στον οργανισμό και στο ευρύτερο επαγγελματικό και νομοθετικό πλαίσιο. Τέλος, οι διοικούντες των μονάδων παροχής υγειονομικών υπηρεσιών οφείλουν να αιτιολογούν τις αποφάσεις τους διότι η επαρκής αιτιολόγηση έχει τα ίδια αποτελέσματα με τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων στην απόφαση.

6.4 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη σε τοπικό επίπεδο (3^η Υγειονομική Περιφέρεια και συγκεκριμένα το γενικό νοσοκομείο Καστοριάς) και ως εκ τούτου δεν αποτελεί αντιπροσωπευτικό εθνικό δείγμα. Ακόμη τα αποτελέσματα πιθανό να μην είναι αντιπροσωπευτικά σε χώρες με διαφορετική οργανωσιακή κουλτούρα.

Οι περισσότερες σύγχρονες έρευνες οι οποίες μελετούν την οργανωσιακή συμπεριφορά βασίζονται στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων. Έχει διαπιστωθεί ότι τα αποτελέσματα αυτής της διαδομένης ερευνητικής μεθόδου ορισμένες φορές είναι δύσκολα στην ερμηνεία. Οι δύο κύριες πηγές σφάλματος είναι (α) οι περιορισμοί των ερωτηματολογίων και (β) τα προβλήματα προσδιορισμού της αιτιότητας (Yukl, 2010). Τα ερωτηματολόγια ελέγχου της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι ευάλωτα σε διάφορους τύπους προκατάληψης. Για παράδειγμα, «*Ο χαμηλός βαθμός συμφωνίας μεταξύ των μελών της δυάδας αναφορικά με τις βαθμολογίες τους για την συναλλαγή ηγέτη – μέλους (LMX), ενδεχομένως να υποδηλώνει ότι οι κλίμακες μετρούν προκατειλημμένες ατομικές αντιλήψεις οι οποίες συγχέονται συχνά με άλλες μεταβλητές*» (Yukl, 2009:166). Τα κλειστού τύπου ερωτηματολόγια ενδέχεται να προκαλέσουν σύγχυση στον ερωτώμενο τόσο λόγω των ασαφών στοιχείων τα οποία ενδέχεται να ερμηνευθούν διαφορετικά από

διαφορετικούς συμμετέχοντες όσο και λόγω της χρονικής περιόδου κατά την οποία εξετάζεται αναδρομικά η μελετώμενη οργανωσιακή συμπεριφορά.

Όσον αφορά στο δείγμα διεξαγωγής της έρευνας, ο αριθμός των ερωτηματολογίων τα οποία συλλέχθηκαν κρίνεται ικανοποιητικός στο επίπεδο των εργαζομένων του Νοσοκομείου Καστοριάς. Ο συνολικός αριθμός των απασχολούμενων στον παραπάνω οργανισμό είναι περίπου διακόσια σαράντα (240) εργαζόμενοι και ο αριθμός των ερωτηματολογίων τα οποία συλλέχθηκαν είναι εβδομήντα εννιά (79). Το δείγμα αποτελεί το τριάντα επί τοις εκατό (30%) των εργαζομένων στο Νοσοκομείο Καστοριάς ως εκ τούτου κρίνεται σχετικά ικανοποιητικό και αντιπροσωπευτικό σε τοπικό επίπεδο.

Η έρευνα με ερωτηματολόγια μπορεί να δημιουργήσει διακύμανση της κοινής μεθόδου (common method variance), δηλαδή την αύξηση των συσχετισμών των ανεξάρτητων μεταβλητών με της εξαρτημένες κυρίως λόγω της φύσης της έρευνας κυρίως λόγω της μεθόδου συλλογής των δεδομένων δηλαδή λόγω της ταυτόχρονης διερεύνησης όλων των μεταβλητών σε ένα ερωτηματολόγιο δημιουργώντας τα προβλήματα προσδιορισμού της αιτιότητας τα οποία προαναφέρθηκαν. Για την επίλυση του παραπάνω προβλήματος απαιτείται η διεξαγωγή διαχρονικής έρευνας έτσι ώστε να καταγραφούν η εξέλιξη του μοντέλου αλληλεπίδρασης και η αντίληψη του κάθε μέλους σχετικά με τη δυαδική σχέση (Yukl, 2010).

6.5 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Με βάση τους περιορισμούς οι οποίοι αναλύθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, προτείνεται η περαιτέρω ανάλυση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας σε αντιπροσωπευτικό εθνικό δείγμα των νοσοκομείων της Ελλάδος. Σημαντική είναι και η διεξαγωγή της προτεινόμενης έρευνας με τη μέθοδο των διαχρονικών μελετών (longitudinal studies) με σκοπό να απαλειφθεί η αύξηση των συσχετισμών μεταξύ των μεταβλητών. Ο συνδυασμός ποιοτικής έρευνας με τη διενέργεια συνεντεύξεων μπορεί να καλύψει τα κενά της ερευνητικής μεθόδου η οποία χρησιμοποιήθηκε δηλαδή της χρήσης ερωτηματολογίων.

Η ηγεσία στους οργανισμούς αποτελεί ένα διαχρονικό πεδίο έρευνας σε όλους τους οργανισμούς. Θεωρείται σημαντική η επέκταση της έρευνας και στον ιδιωτικό τομέα παροχής υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης. Η εφαρμογή των διαπιστώσεων της παρούσας έρευνας στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του ιδιωτικού τομέα αποτελεί ένα ενδιαφέρον πεδίο περαιτέρω μελέτης και έρευνας. Τέλος, θα ήταν να σημαντικό να συμπεριληφθούν σε περαιτέρω έρευνες πιθανοί ρυθμιστικοί παράγοντες (moderators) των αιτιατών σχέσεων οι οποίες αναπτύσσονται ανάμεσα στους προσδιοριστικούς παράγοντες και τα αποτελέσματα του οργανισμού προς τους υπαλλήλους.

7. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η ηγεσία των μονάδων υγείας θεωρείται καταλύτης για την εφαρμογή αποτελεσματικής διοίκησης. Οι πολιτικές και οι διαδικασίες πρέπει να εφαρμόζονται με συνέπεια, να είναι ανεξάρτητες από προκαταλήψεις, να είναι ακριβείς, σωστές, να αντιπροσωπεύουν το σύνολο των εργαζομένων στον οργανισμό και να έχουν ως πρότυπο εφαρμογής κανόνες ηθικής και δεοντολογίας οι οποίοι ισχύουν στον οργανισμό και στο ευρύτερο επαγγελματικό και νομοθετικό πλαίσιο. Η τήρηση των διαδικασιών και των κανόνων του οργανισμού καθώς και η επικοινωνία αποτελούν βασικά σημεία αναφοράς και αν παραβιαστούν μπορούν να συντελέσουν στην ανάπτυξη αρνητικής αντίληψης των εργαζομένων για τις οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές.

Η παρούσα μελέτη κατέδειξε τον κομβικό ρόλο της δημιουργίας ποιοτικών σχέσεων καθώς επηρεάζουν την οργανωσιακή δικαιοσύνη αλλά και λειτουργούν διαμεσολαβητικά στη σχέση της εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη με τη δικαιοσύνη. Επιπρόσθετα, είναι απαραίτητη η αναγνώριση του συσχετισμού της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της συναλλαγής ηγέτη μέλους για τη διατήρηση των ποιοτικών σχέσεων οι οποίες αναπτύσσονται με το χρόνο (Vecchio et al., 1986; Scandura, 1999) καθώς προδιαθέτουν και μελλοντικές ανταλλαγές μεταξύ των μελών και του οργανισμού (Erdogan, 2002; Karim, 2011). Η άσκηση ηγεσίας των πολυσύνθετων οργανισμών παροχής υγειονομικών υπηρεσιών με γνώμονα την οργανωσιακή δικαιοσύνη τους αποδίδει πολλαπλά οφέλη όπως για παράδειγμα την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, την αίσθηση της εργασιακής ασφάλειας, την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης προς τον προϊστάμενο,

την αύξηση της απόδοσης και της ποιότητας της εργασίας, τη μείωση των εργασιακών συγκρούσεων (Cohen-Charash & Spector, 2001). Ένα ακόμα εύρημα της παρούσας μελέτης είναι ότι η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη σχετίζεται θετικά με τη δημιουργία ποιοτικών σχέσεων στο πλαίσιο του οργανισμού. Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης καταδεικνύουν τη σημαντικότητα ανάπτυξης ποιοτικών σχέσεων ανταλλαγής στις μονάδες παροχής υγειονομικών υπηρεσιών συνεισφέροντας στην υπάρχουσα βιβλιογραφία.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσσες αναφορές

- Afari T. & Elanain H., (2014), Procedural And Distributive Justice As Mediators Of The Relationship Between Interactional Justice And Work Outcomes: An Empirical Study Of The UAE Public Health Care Sector, *The Journal of Applied Business Research* , 30 (4): 1091 – 1108.
- Allen N. & Meyer J., (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Ariani D., (2012), Leader-Member Exchanges as a Mediator of the Effect of Job Satisfaction on Affective Organizational Commitment: An Empirical Test, *International Journal of Management*, 29 (1): 46 – 56.
- Andrews M. & Kacmar M., (2001), Discrimination among organizational politics, justice and support, *Journal of Organizational Behavior*, 22: 347 – 366.
- Ang S., Bartram T., McNeil N., Leggat S. & Stanton P., (2013), The effects of high-performance work systems on hospital employees' work attitudes and intention to leave: a multi-level and occupational group analysis, *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (16): 3086–3114.
- Argyris, C., (1964), *Integrating the individual and the organization*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Avolio B. & Gardner W., (2005), Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, 16: 315 – 338.
- Avolio, B., Luthans, F., & Walumba, F., (2004), authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance, *Working paper: Gallup Leadership Institute*, University of Nebraska-Lincoln.

- Avolio B., Walumbwa F. & Weber T., (2009), Leadership: current theories, research and future directions, *The Annual Review of Psychology*, 60: 441-469.
- Bakhshi A., Kumar K. & Rani E., (2009), Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment, *International Journal of Business and Management*, 4 (9): 145 – 154.
- Barlett, K., (2001), The relationship between training and organizational commitment: A Study in the Health Care Field, *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4): 335-352.
- Baron, R. & Kenny, D., (1986), “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 61 (6): 1173–1182.
- Bartram T. & Dowling P, (2013), An international perspective on human resource management and performance in the health care sector: toward a research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (16): 3031–3037.
- Bass B. & Avolio B., (1993), Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks: Sage.
- Bass B. & Steidlmeier P., (1998), Ethics, character and authentic transformational leadership, *BMB*.
- Bauer T. & Green S., (1996), Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test, *Academy of Management Journal*, 39 (6): 1538 – 1567.
- Bellou, V. (2010), The role of learning and customer orientation for delivering service quality to patients, *Journal of Health Organization and Management*, 24 (4): 383 – 395.

- Berneth J., Armenakis A., Field H., Gilles W. & Walker J., (2007), Leader-Member Social Exchange (LMSX): Development and Validation of a Scale, *Journal of Organizational Behavior*, 28 (8): 979-1003.
- Bies R. (2005), Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct? In Greenberg J. (Ed); Colquitt, J. (Ed), *Handbook of organizational justice*, pp. 85 – 112. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Blader T. & Tyler S., (2003), A Four-Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a “Fair” Process, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29: 747–58.
- Blau P., (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley.
- Brower H., Schoorman D., & Tan H. (2000), A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11: 227-250.
- Brower H., Lester S., Korsgaard A., & Dineen B., (2009), A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes, *Journal of Management*, 35 (2): 327-347.
- Brown M., Trevino L. & Harrison D., (2005), Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- Brownell J., (2010), Leadership in the service of hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51: 363–378.
- Buch R., Martinsen Ø. & Kuvaas B. (2015), The Destructiveness of Laissez-Faire. Leadership Behavior: The Mediating Role of Economic Leader–Member

- Exchange Relationships, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22 (1): 115–124.
- Chen H. & Jin W., (2014), The Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in the Chinese Context: The Mediating Effects of Social Exchange Relationship, *Public Personnel Management*, 43 (3): 301 – 313.
- Cheng C., Bartram T., Karimi L., Leggat S. G. (2013), The role of team climate in the management of emotional labour: implications for nurse retention, *Journal of Advanced Nursing*, 69 (12): 2812 – 2825.
- Chiok Foong Loke J. (2001), Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9: 191 – 204.
- Clements C. & Washbush J., (1999), The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics, *Journal of Workplace Learning*, 11: 170 – 176.
- Cohen-Charash Y. & Spector P., (2001), The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2): 278–321.
- Colquitt J., (2001), On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 386 – 400.
- Colquitt A., Scott A., & LePine, J., (2007), Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance, *Journal of Applied Psychology*, 92: 902-927.
- Conger, J. (1990), The dark side of leadership, *Organizational Dynamics* :44–55.
- Conger J., Kanungo R. & Menon S. (2000), Charismatic leadership and follower effects, *Journal of Organizational Behavior*, 21: 747-767.

- Cogliser, C. & Schriesheim, C., (2000) "Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5): 487-511.
- Cropanzano R., Byrne Z., Bobocel R., & Rupp D., (2001), Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice, *Journal of Vocational Behavior* , 58: 164–209.
- Cropanzano R., Prehar C. & Chen P., (2002), Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice, *Group & Organization Management*, 27 (3): 324-351.
- Cropanzano R., & Mitchell M., (2005), Social exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of Management*, 31: 874-900.
- Damanpour F. (1991), Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators *Academy of Management Journal*, 34 (3): 555-590.
- Dam K., Oreg S., & Schyns B., (2008), Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader–Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics, *Applied Psychology: An International Review*, 57 (2): 313–334.
- Dansereau F., Graen G. & Haga W. (1975), A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46-78.
- Davis W. & Gardner W., (2004), Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader–member exchange perspective, *The Leadership Quarterly*, 15: 439–465.

- Deluga R., (1994), Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: 315-326.
- Dienesch R. & Liden R., (1986), Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *The Academy of Management Review*, 11 (3): 618-634.
- Dirks T. & Ferrin L., (2002), Trust in leadership: Metaanalytic findings and implications for research and practice, *Journal of Applied Psychology*, 87: 611-628.
- Dulebohn J & Ferris G., (1999), The role of influence tactics on fairness perceptions of performance evaluations, *Academy of Management Journal*, 42: 288 – 303.
- Dulebohn J., Bommer W., Liden R., Brouer R. & Ferris G. (2011), A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future, *Journal of Management*, 38 (6): 1715-1759.
- El Akremi A., Vandenberghe C. & Camerman J., (2010), The role of justice and social exchange relationships in workplace deviance: Test of a mediated model, *human relations*, 63 (11): 1687 – 1717.
- Erdogan B., Kraimer M. & Liden R., (2001), Procedural justice as a two-dimensional construct: An examination in the performance appraisal context, *Journal of Applied Behavioral Science*, 37: 205 – 222.
- Erdogan B., (2002), Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals, *Human Resource Management Review*, 12: 555-578.
- Erdogan B. & Liden R., (2002), Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member

exchange theory. In L. L. Neider, & C. A. Schriesheim (Eds.), (65-114), Greenwich, CT: Information Age Press.

Erdogan B., & Liden R., (2006), Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: Implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 1 – 18.

Erdogan B., Liden R. & Kraimer M., (2006), Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49: 395 – 424.

Erdogan B. & Enders J. (2007), Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships, *Journal of Applied Psychology*, 92: 321-330.

Erdogan B., & Bauer T., (2010), Differentiated leader-member exchanges (LMX): The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95: 1104 – 1120.

Folger R. (1986), Rethinking equity theory: A referent cognitions model. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations*: 145-162, New York: Plenum.

Gardner W., Coglischer C., Davis K. & Dickens M., (2011), Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, *Leadership Quarterly*, 22: 1120-1145.

Gibson C. & Cohen S., (2003), *Virtual Teams That Work*, Jossey-Bass, San Fransisco.

Gkorezis P. & Petridou, E., (2008), Employees' psychological empowerment via intrinsic and extrinsic rewards, *Academy of Health Care Management Journal*, 4 (1): 17-38.

- Gkorezis P. & Petridou, E., (2011), The impact of rewards on empowering public nurses, *Health Services Management Research*, 24 (2): 55 – 59.
- Gkorezis P. & Petridou, E., (2012), The effect of extrinsic rewards on public and private sector employees' psychological empowerment: a comparative approach, *International Journal of Human Resource Management*, 23 (17): 3596 – 3612.
- Gkorezis P., Petridou E. & Xanthiakos P., (2014), Leader positive humor and organizational cynicism: LMX as a mediator, *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (4): 305 – 315.
- Gkorezis P., (2015), Supervisor support and pro-environmental behavior: the mediating role of LMX, *Management Decision*, 53 (5): 1045 – 1060.
- Gomez C. & Rosen B., (2001), The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment, *Group & Organization Management*, 26 (1): 53-69.
- Graen G., & Scandura, T., (1987), Toward a psychology of dyadic organizing. In: B. Staw & L.L. Cumming (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9: 175-208, Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen G. & Uhl-Bien M., (1995), Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective, *Leadership Quarterly*, 6 (2): 219-247.
- Greenberg J., (1987), A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, 12 (1): 9-22.
- Greenleaf R., (1977), *Servant leadership: A Journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press, New York.

- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W., (1998), *Multivariate data analysis*, 5th edn, Prentice - Hall International, Upper Saddle River, NJ.
- Hanse J., Harlin U., Jarebrant C., Ulin K. & Winkel J., (2014), Leader-Member Exchange (LMX) and Psychosocial Factors at Work Among Healthcare Professionals, *Journal of Nursing and Care*, 3: 193 – 198.
- Hanse J., Harlin U., Jarebrant C., Ulin K. & Winkel J., (2015), The impact of servant leadership dimensions on leader–member exchange among health care professionals, *Journal of Nursing Management*, published on line.
- Hassan A. & Chandaran S., (2005), Quality of Supervisor-Subordinate Relationship and Work Outcome: Organizational Justice as Mediator, *IJUM Journal of Economics and Management* 13 (1).
- Hess P. & Ambrose M., (2010), The Four Factor Model of Justice: An Application to Customer Complaint Handling, Paper presented at the 9th International Business and Economy Conference.
- Hogan, R., & Hogan, J., (2001), Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9: 40–51.
- Horth D. & Buchner D., (2014), Innovation Leadership, How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results, Centre for Creative Leadership.
- Huang W. & Kwok L., (2011), An analysis of information sources for trust development in managerial relationships. Refereed conceptual paper presented at the 16th Annual Graduate Education & Graduate Student Research Conference in Hospitality & Tourism, Houston, TX, USA.
- Ilies R., Nahrgang J. & Morgeson F., (2007), Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 92 (1): 269–277.

- Jafari P. & Bidarian S., (2012), The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47: 1815 – 1820.
- Joyce C. & Mcneil J., (2006), Participation in the workforce by Australian medical Graduates, *Medical Education*, 40: 333-339.
- Karriker J. & Williams M., (2009), Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model, *Journal of Management*, 35 (1): 112 – 135.
- Karim J., (2011), Emotional Intelligence, Leader-Member Exchange, Organizational Justice, and Outcome Variables: a Conceptual Model, *International Journal of Leadership Studies*, 6 (3): 390 – 411.
- Lambrou P., Kontodimopoulos N. & Niakas D., (2010), Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital, *Human Resources for Health*, 8 (1): 26.
- Le Blanc P. & González-Romá V., (2012), A team level investigation of the relationship between Leader–Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance, *The Leadership Quarterly*, 23: 534-544.
- Lee H., (2007), An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry, Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Lee J., (2001), Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication, *Management Communication Quarterly*, 14: 574 – 589.

- Leventhal G., (1980), What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (27-55), New York: Plenum Press.
- Lewicki R., Tomlinson E., & Gillespie N., (2006), Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions, *Journal of Management*, 32 (6): 991-1022.
- Li A. & Tan H., (2013), What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships, *Journal of Organizational Behavior*, 34: 407 – 425.
- Liden R., Sparrowe R. & Wayne S., (1997), Leader-member exchange theory: The past and potential for the future, *Research in personnel and human resources management*, 15: 47-120.
- Liden R. & Maslyn J., (1998), Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An empirical assessment through scale development, *Journal of Management*, 24 (1): 43-72.
- Lind E. & Tyler T., (1988), *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Martin R, Thomas G, Charles K, Epitropaki O. & McNamara R. (2005), The role of leader - member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78: 141–147.
- Martinez-Tur V., Peiro', J., Ramos J. & Moliner C., (2006), Justice perceptions as predictors of customer satisfaction: the impact of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology* 36 (1): 100–119.
- Manser T., (2008), Team performance assessment in healthcare: facing the challenge, *Simulation in Healthcare*, 3: 1–3.

- Manser T., (2009), Teamwork and patient safety in dynamic domains of healthcare: a review of the literature, *Acta Anaesthesiologica Scandinavica*, 53 (2): 143–151.
- Masterson S., Lewis K., Goldman, B & Taylor, S., (2000), Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships, *Academy of Management Journal*, 43: 738 – 748.
- Mayer C. & Gavin M., (1999), Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Mayer C., Davis H., & Schoorman, F., (1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20: 709-734.
- McAlearney A., (2006), Leadership development in healthcare: A qualitative study, *Journal of Organizational Behavior*, 27: 967–982.
- McAllister J., (1995), Affect-based and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, 38: 24–59.
- Murphy S, Wayne S., Liden R. & Erdogan B., (2003), Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56: 61 – 84.
- Niehoff B. & Moorman R. (1993), Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *The Academy of Management Journal*, 36 (3): 527-556.
- Norman S., Avolio B. & Luthans F., (2010), The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 21: 350–364.

- Nunnally C., Bernstein H. & Berge T., (1967), *Psychometric theory*, Vol. 226, McGraw - Hill, New York.
- Organ, D. W. (1990), The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 12: 43-72, Greenwich, CT: JAI Press.
- Pavlaklis A., Kaitelidou D., Theodorou M., Galanis P., Sourtzi P., Siksou O., (2011), Conflict management in public hospitals: the Cyprus case, *International Nursing Review*, 58: 242–248.
- Pillai R., Scandura, T. & Williams E., (1999), Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30: 763 – 780.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990), Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1: 107–142.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Bommer, W., (1996), Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors, *Journal of Management*, 22 (2): 259–298.
- Polyzos N., Mylonakis J. & Yfantopoulos J., (2006), An Empirical Evaluation of Employees' Job Satisfaction in Public - Private Hospitals in Greece, *European Journal of Social Sciences* , 2 (2): 160-170.
- Polyzos N., Karakolias S., Mavridoglou G., Gkorezis P. & Zilidis C., (2014), Current and future insight into human resources for health in Greece, *Open Journal of Social Sciences*, Published Online.
- Robinson S. & Rousseau D., (1994), Violating the psychological contract: not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, 15: 245-259.

- Roch, S. & Shanock, L. (2006), Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32: 299 – 322.
- Rosenthal S. & Pittinsky T., (2006), Narcissistic Leadership, *The Leadership Quarterly*, 17: 617-633.
- Rubin R., Munz D. & Bommer W., (2005), Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior, *The Academy of Management Journal*, 48 (5): 845-858.
- Scandura T., (1999), Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10: 25-40.
- Scandura T. & Graen G., (1984), Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention, *Journal of Applied Psychology*, 69: 428 – 436.
- Scandura T. & Pellegrini E., (2008), Trust and Leader–Member Exchange A Closer Look at Relational Vulnerability, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (2): 101-110.
- Schaubroeck J., Lam S. & Peng A., (2011), Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance, *Journal of Applied Psychology*, 96 (4): 863–871.
- Settoon, R., Bennett, N., & Liden, R., (1996), Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81: 219-227.
- Skarlicki D. & Folger R., (1997), Retaliation in the workplace: The role of distributive, procedural, and interactional justice, *Journal of Applied Psychology*, 82: 434 – 443.

- Sinclair A., (2003), The effects of justice and cooperation on team effectiveness. *Small Group Research*, 34: 74 – 100.
- Srivastava A. & Bartol K., (2006), Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance, *Academy of Management Journal*, 49 (6): 1239-1251.
- Tellis G., (2006), Disruptive Technology or Visionary Leadership?, *Journal of Product Innovation Management*, 23: 34–38.
- Thibaut J. & Walker L., (1978), A Theory of Procedure, *California Law Review*, 66 (3): 541-566.
- Townsend J. Phillips J. & Elkins T, (2000), Employee Retaliation: The Neglected Consequence of Poor Leader-Member Exchange Relations, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (4): 457-463.
- Trastek V., Hamilton N. & Niles E., (2014), Leadership models in health care a case for servant leadership, *Mayo Clinic Proceedings* , 89 (3): 374–381.
- Tyler, T., (1986), The psychology of leadership evaluation. In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations*. New York, NY: Plenum.
- Uhl-Bien M., Graen B. & Scandura A., (2000), Implications of leader–member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 18: 137-185, Greenwich, CT: JAI Press.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J., (2003), Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes, *Journal of Management*, 29: 511-532.

- Vecchio R., Griffeth R. & Hom, P., (1986), The predictive utility of the vertical dyad linkage approach, *Journal of Applied Psychology*, 126: 617-625.
- Walumbwa F., Cropanzano R. & Hartnell C., (2009), Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 1103 – 1126.
- Walumbwa F., Mayer D., Wang P., Wang H., Workman K. & Cristensen A., (2011), Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115: 204–213.
- Wallin C-J, Meurling L., Hedman L., Hedegard J. & Fellander-Tsai L., (2007), Target-focused medical emergency team training using a human patient simulator: effects on behaviour and attitude. *Medical Education*, 41: 173–80.
- Wang H., Law K., Hackett R., Wang D. & Chen Z., (2005), Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior, *The Academy of Management Journal*, 48 (3): 420-432.
- Weberg, D., (2010), Transformational leadership and staff retention: An evidence review with implications for healthcare systems, *Nursing Administration Quarterly*, 34 (3): 246–258.
- Yagil D., (2006), Perceptions of justice within leader-employee dyads, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 9: 291 – 306.
- Yukl G., (2010), Leadership in organization, seventh edition, Pearson.
- Zapata-Phelan C., Colquitt J., Scott B. & Livingston B., (2009), Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic

motivation, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 108: 93–105.

Zhang Z., Wang M. & Shi J., (2012), Leader-follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange, *Academy of Management Journal*, 55 (1): 111–130.

Ελληνόγλωσσες αναφορές

Βάκολα Μ. & Νικολάου Ι., (2012), Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, εκδόσεις Rossili.

Γώγος Χ., (2011), Άσκηση διοίκησης στο δημόσιο και ιδιωτικό νοσοκομείο στην Ελλάδα, *Το Βήμα του Ασκληπιού*, 10 (1): 10-21.

IOBE (2011), Δαπάνες υγείας και πολιτικές υγείας στην Ελλάδα την περίοδο του μνημονίου.

Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδόσεις Κριτική. Νόμος υπ' αριθ. 4052 (2012), *Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, τεύχος πρώτο, 41: 1115 – 1182.

Πιερράκος Γ., Υφαντόπουλος Ι., Πολύζος Ν., Μπαρτζώκας Δ. & Μούγια Β., (2005), Διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε δύο νοσοκομεία της Αττικής, *Νοσηλευτική*, 441: 98-105.

Πολύζος Ν. & Υφαντόπουλος Ι., (2000), Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην υγεία και η στελέχωση των υπηρεσιών του Εθνικού Συστήματος Υγείας, *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 17 (6): 627-639.

Robbins S. & Judge, T., (2011), Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, Εκδόσεις Κριτική.

Σίσκου Ο., (2007), Το ανθρώπινο δυναμικό στον υγειονομικό τομέα, στο:
Λιαρόπουλος Λ., Οργάνωση Υπηρεσιών & Συστημάτων Υγείας, Α' τόμος,
Εκδόσεις Βήτα.

Yukl G., (2009) Η ηγεσία στους οργανισμούς, 6^η έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμός.

Φουντούκη Α., Γκατζέλης Θ., Πάντας Δ. & Θεοφανίδης Δ., (2009), Η
διεπαγγελματική συνεργασία του νοσηλευτή στο εργασιακό περιβάλλον ενός
επαρχιακού νοσοκομείου, *Το Βήμα του Ασκληπιού*, 8 (4): 336-352.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: εργασιακά χαρακτηριστικά.

| Εργασιακά χαρακτηριστικά | n | Ποσοστό (%) |
|--|----------|--------------------|
| <u>Καθεστώς εργασίας:</u> | | |
| Μόνιμος | 50 | 70,40 |
| Συμβασιούχος ορισμένου χρόνου | 10 | 14,10 |
| Εκπαιδευόμενος | 9 | 12,70 |
| Άλλο | 2 | 2,80 |
| <u>Επαγγελματική εμπειρία:</u> | | |
| 0-3 χρόνια | 11 | 15,40 |
| 4-10 χρόνια | 20 | 28,00 |
| 11-19 χρόνια | 23 | 28,60 |
| 20 χρόνια και άνω | 20 | 28,00 |
| <u>Προϋπηρεσία στον παρών οργανισμό:</u> | | |
| Λιγότερο από 1 χρόνο | 6 | 8,70 |
| 1-5 χρόνια | 29 | 39,85 |
| 6-9 χρόνια | 8 | 11,60 |
| 10 χρόνια και άνω | 29 | 39,85 |
| <u>Συνεργασία με το συγκεκριμένο_</u> | | |
| <u>προϊστάμενο:</u> | 6 | 8,50 |
| Λιγότερο από 1 χρόνο | 43 | 60,60 |
| 1-5 χρόνια | 8 | 11,00 |
| 6-9 χρόνια | 15 | 19,90 |
| <u>Επαγγελματική κατηγορία</u> | | |
| Γιατρός | 12 | 16,90 |
| Διοικητικός υπάλληλος | 19 | 26,80 |
| Νοσηλεύτης/τρια | 24 | 33,80 |
| Άλλο | 16 | 22,50 |

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

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

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------|-------------------|------------------------------|-------------------|---------|
| διαφωνώ | μάλλον διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | μάλλον συμφωνώ | συμφωνώ |

| α/α | Απόψεις | 1= Διαφωνώ | | | 5= Συμφωνώ | |
|-----|---|------------|---|---|------------|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Συνήθως αναγνωρίζω ποια είναι η σχέση μου με τον/την προϊστάμενο/η μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Ο/η προϊστάμενός/η μου έχει τόση εμπιστοσύνη σε μένα που θα υπεραμυνόταν και θα δικαιολογούσε τις αποφάσεις μου αν δεν ήμουν παρών για να το κάνω εγώ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Η σχέση εργασίας με τον/ην προϊστάμενό/η μου είναι αποτελεσματική. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Ο/η προϊστάμενός/η μου καταλαβαίνει τα προβλήματα και τις ανάγκες μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Μπορώ να βασίζομαι στον/στην προϊστάμενό/ή μου να με "ξελασπώσει" ακόμα και εις βάρος του, όταν το έχω πραγματικά ανάγκη. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Ο/η προϊστάμενός/η μου αναγνωρίζει τις δυνατότητές μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Ανεξάρτητα από την ισχύ του/της προϊσταμένου/ης μου (χάριν στη θέση εργασίας του/της), θα την χρησιμοποιούσε για να με βοηθήσει να λύσω προβλήματα στη δουλειά μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Το ωράριό εργασίας μου είναι δίκαιο. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Το επίπεδο των αποδοχών μου είναι δίκαιο. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Θεωρώ ότι ο όγκος εργασίας μου είναι αρκετά δίκαιος. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Συνολικά, οι ανταμοιβές που λαμβάνω εδώ είναι δίκαιες. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Αισθάνομαι ότι οι εργασιακές μου ευθύνες είναι δίκαιες. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Οι αποφάσεις από τον/την προϊστάμενο/η λαμβάνονται με τρόπο αμερόληπτο. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Ο/η προϊστάμενος/η λαμβάνει υπόψη τις ανησυχίες των εργαζομένων πριν πάρει τις αποφάσεις του/της. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Προκειμένου να λάβει τις αποφάσεις του/της για εργασιακά ζητήματα, ο/η προϊστάμενος/η συλλέγει ακριβείς και πλήρεις πληροφορίες. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Ο/η προϊστάμενος/η κάνει σαφείς τις αποφάσεις του και παρέχει επιπρόσθετες πληροφορίες όταν αυτές ζητούνται από τους εργαζομένους. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Όλες οι αποφάσεις για εργασιακά θέματα εφαρμόζονται με συνέπεια από όλους τους εμπλεκόμενους εργαζόμενους. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αμφισβητούν ή να έχουν ενστάσεις για τις αποφάσεων του προϊσταμένου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τη δουλειά μου, ο/η προϊστάμενος/η μου φέρεται με ευγένεια και κατανόηση. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τη δουλειά μου, ο/η προϊστάμενος/η μου φέρεται με σεβασμό και αξιοπρέπεια. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τη δουλειά μου, ο/η προϊστάμενος/η δείχνει ευαισθησία για τις προσωπικές μου ανάγκες. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τη δουλειά μου, ο/η προϊστάμενος/η μου συμπεριφέρεται με ειλικρινή τρόπο. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Όταν λαμβάνονται αποφάσεις για τη δουλειά μου, ο/η προϊστάμενος/η δείχνει ενδιαφέρον για τα εργασιακά μου δικαιώματά. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Όσον αφορά στις αποφάσεις που λαμβάνονται για τη δουλειά μου, ο/η προϊστάμενος/η συζητά τις επιπτώσεις των αποφάσεων μαζί μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

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

1. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η

Εκπαιδευόμενος/η

Συμβασιούχος/α

Άλλο

2. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας

_____ χρόνια

3. Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα επιχείρηση

_____ χρόνια

4. Πόσα χρόνια συνεργάζεστε με τον/την συγκεκριμένο/η προϊστάμενο/η;

_____ χρόνια

5. Σε ποια επαγγελματική κατηγορία ανήκετε;

Γιατρός

Νοσηλεύτης/τρια

Διοικητικός υπάλληλος

Άλλο

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Έγκριση απόφασης ερευνητικής εργασίας.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
3^η Δ.Υ.Πε ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ
ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΗ

Καστοριά 22-04-2015
Αριθμ. Πρωτ.: 2634

Προς:
Τον κ. Ανδρέωλα Διονύσιο

ΘΕΜΑ : Έγκριση εκπόνησης ερευνητικής εργασίας

ΣΧΕΤ: 1. Η υπ' αριθμ.πρωτ. 866/5-2-2015 αίτηση σας

2. Η υπ' αριθμ. 5/20-02-2015 Απόφαση του Επιστημονικού Συμβουλίου του Γ.Ν.Καστοριάς

3. Η υπ' αριθμ.πρωτ. Δ3β/9721/20-04-2015 έγκριση της 3^{ης} Υ.Πε. Μακεδονίας

Σε απάντηση της ανωτέρω σχετικής σας αίτησης, σας ενημερώνουμε ότι εγκρίθηκε η εκπόνηση της ερευνητικής σας εργασίας με θέμα: «Η επίδραση της συναλλαγής ηγέτη-μέλους στη διαμόρφωση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας» από την 3^η Υγειονομική Περιφέρεια Μακεδονίας υπό τις προϋποθέσεις:

1. Να αφαιρεθούν από το φύλλο συμπλήρωσης δημογραφικών στοιχείων τα κάτωθι προσωπικά στοιχεία: **Φύλο, Ηλικία, και Επίπεδο Εκπαίδευσης**. Οι συγκεκριμένες πληροφορίες συνιστούν προσωπικά δεδομένα των συμμετεχόντων, καθώς έστω και έμμεσα, σε συνδυασμό με τα λοιπά δημογραφικά στοιχεία, δύναται να προσδιορίσουν την ταυτότητα τους, σύμφωνα με το άρθρο 2, στοιχ. α' και γ' του Ν. 2472/1997.
Σε περίπτωση που επιθυμείτε να κάνετε χρήση του φύλλου των δημογραφικών στοιχείων ως έχει κατατεθεί (χωρίς την αφαίρεση των ανωτέρω προσωπικών στοιχείων), οφείλεται προηγουμένως να προχωρήσετε σε γνωστοποίηση τήρησης αρχείου προσωπικών δεδομένων στην Αρχή Προστασίας Δεδομένων, να λάβετε τη συναίνεση της και να την καταθέσετε στην 3^η Υ.Πε. Μακεδονίας, προκειμένου να σας δοθεί νέα έγκριση.
2. Να συμπεριληφθεί στο φύλλο εισαγωγής του ερωτηματολογίου η διευκρίνιση του **εθελοντικού χαρακτήρα** της συμμετοχής των εργαζομένων στη συμπλήρωση του.

Ως εκ τούτου και προκειμένου να τηρηθούν οι προϋποθέσεις έγκρισης εκπόνησης της ερευνητικής σας εργασίας, παρακαλείσθε όπως προσέλθετε στη γραμματεία του Διοικητή του Νοσοκομείου, πριν τη διανομή των ερωτηματολογίων.

Ο Διοικητής α/α
Τριτάκης Μάριος