



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Οι θετικές επιδράσεις της ενδυναμωτικής
ηγεσίας στην λειτουργία των νοσοκομείων»**

ΓΚΟΥΛΙΑΜΗ ΑΙΜΙΛΙΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΔΡ. ΓΚΟΡΕΖΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ, 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Πολιτική Υγείας και Σχεδιασμός Υπηρεσιών Υγείας»
Μεταπτυχιακή Διατριβή



Θέμα: «Οι επιδράσεις της ενδυναμοτικής ηγεσίας στην λειτουργία των νοσοκομείων»

Όνομα Φοιτήτριας
Γκουλιάμη Αιμιλία

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Γκορέζης Παναγιώτης

Δεκέμβριος,2018

«Ο μάνατζερ ρωτάει πώς και πότε. Ο ηγέτης ρωτάει τι και γιατί»

Warren Bennis, γ. 1925, Αμερικανός γκουρού management

«Το κλειδί για την πετυχημένη ηγεσία σήμερα είναι η επιρροή, όχι η εξουσία.»

Ken Blanchard, Αμερικανός γκουρού του management

«Βασικά θέλουμε κάποιον που να μας εμπνεύσει να γίνουμε αυτό που ξέρουμε ότι μπορούμε να είμαστε.»

Ralph Waldo Emerson, 1803-1884, Αμερικανός φιλόσοφος

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Γκουλιάμη Αιμιλία, 2018

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Πρόγραμμα Σπουδών «Πολιτική Υγείας και Σχεδιασμός Υπηρεσιών Υγείας» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Προγράμματος Σπουδών.

Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση αυτής της εργασίας δεν θα ήταν εφικτή χωρίς την πολύτιμη βοήθεια, κατεύθυνση και συμπαράσταση του επιβλέποντος καθηγητή, κου Γκορέζη Παναγιώτη. Τον ευχαριστώ θερμά γιατί γνωρίζει πως για εμένα δεν ήταν μια εύκολη διαδικασία και έδειξε αρκετή κατανόηση και υπομονή.

Εν συνεχεία, δεν θα μπορούσα να παραλείψω τις ευχαριστίες μου απέναντι στα Διοικητικά συμβούλια των δυο νοσοκομείων που ενέκριναν τις αιτήσεις μου για διανομή ερωτηματολογίων στο νοσηλευτικό προσωπικό. Ακολουθώ ευχαριστώ τους προϊστάμενους, τις προϊστάμενες και το νοσηλευτικό προσωπικό των κλινικών και των δυο νοσοκομείων οι οποίοι συμμετείχαν εθελοντικά στην ερευνητική διαδικασία.

Φυσικά ευχαριστώ μέσα από την καρδιά μου την οικογένεια μου για την στήριξη και την κατανόηση τόσο κατά τη διάρκεια των σπουδών μου όσο και κατά τη διάρκεια εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τις τρεις γυναίκες που με στήριξαν και με ενθάρρυναν να συνεχίσω παρόλα τα εμπόδια που εμφανίστηκαν στη διαδρομή αυτή: την μητέρα μου Κατερίνα, την πεθερά μου Ζωή και την γιαγιά μου Μαίρη. Η συμβολή τους ήταν ανεκτίμητη.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα τον σύζυγο και την κόρη μου που αποτέλεσαν οι ίδιοι τη σημαντικότερη ώθηση για την ολοκλήρωση της διατριβής μου και να τους ζητήσω συγγνώμη για τις στιγμές που τους στέρησα τον τελευταίο χρόνο.

Με εκτίμηση και ευγνωμοσύνη,

Γκουλιάμη Αιμιλία

Περίληψη

ΣΚΟΠΟΣ: Η ενδυναμωτική ηγεσία αποτελεί μια θετική μορφή ηγεσίας η οποία όπως θα δούμε στην εργασία αυτή έχει θετικές επιδράσεις στην λειτουργία των νοσοκομείων. Συγκεκριμένα η εργασία αυτή στοχεύει στην διερεύνηση της σχέσης της ενδυναμωτικής ηγεσίας με το εργασιακό πάθος, την εργασιακή απόδοση και την οργανωσιακή δικαιοσύνη.

ΥΛΙΚΟ-ΜΕΘΟΔΟΣ: Η ερευνητική διαδικασία περιλαμβάνει τη διερεύνηση δείγματος 138 ερωτηματολογίων κλίμακας Likert που δόθηκε σε νοσηλευτές δυο νοσοκομείων της Θεσσαλονίκης. Η εξέταση του δείγματος έγινε με το πρόγραμμα SPSS και οι συσχετίσεις των δεικτών με την ενδυναμωτική ηγεσία έγιναν με τον συντελεστή Pearson.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: Οι αρχικές υποθέσεις επιβεβαιώνονται από τα αποτελέσματα αφού αποδείχτηκε ότι η ενδυναμωτική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση, την οργανωσιακή δικαιοσύνη και το εργασιακό πάθος. Αυτό σημαίνει ότι η θετική επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας αυξάνει την εργασιακή απόδοση, το εργασιακό πάθος και την οργανωσιακή δικαιοσύνη.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ: Συμπεραίνεται ότι η εφαρμογή ενδυναμωτικών μεθόδων από την ηγεσία των νοσοκομείων ευνοεί την λειτουργία των νοσοκομείων καθώς αυξάνει το εργασιακό πάθος, την απόδοση και την εργασιακή/οργανωσιακή δικαιοσύνη των νοσηλευτών. Η εφαρμογή των ενδυναμωτικών μεθόδων πρέπει να αποτελέσει παράδειγμα για τα νοσοκομεία ώστε η Διοίκηση του κάθε νοσοκομείου να ενθαρρύνει την εφαρμογή μεθόδων θετικών μορφών ηγεσίας.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Ενδυναμωτική ηγεσία, εργασιακό πάθος, εργασιακή απόδοση, οργανωσιακή δικαιοσύνη, θετική ηγεσία, θεωρίες ηγεσίας

Abstract

AIM: Empowering leadership is a positive form of leadership which, as we will see, has positive effects on the operation of hospitals. Specifically, this work aims at exploring the relationship of empowering leadership with work passion, job performance and organizational justice

METHODOLOGY: The research process involves the examination of a sample of 138 Likert scale questionnaires given to nurses from two hospitals in Thessaloniki. The examination of the sample was done with the SPSS program and the correlations of the indicators and the empowering leadership were done with Pearson coefficient.

RESULTS: The initial assumptions are confirmed by the results as it has been shown that empowering leadership is positively correlated with job performance, organizational justice and work passion. This means that the positive impact of empowering leadership increases job performance, organizational justice and work passion.

CONCLUSIONS: It is concluded that implementation of empowering methods by hospital leadership favors the operation of hospitals as it increases the work passion, performance and work / organizational justice of nurses. The implementation of empowerment methods should serve as an example for hospitals so that the management of each hospital encourages the implementation of methods of positive leadership.

KEY WORDS: Empowering leadership, work passion, job performance, organizational justice, positive leadership, leadership theories

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	3
Περίληψη	4
Abstract	5
<u>Κεφάλαιο 1</u>	
1.1 Εισαγωγή	9
1.2 Στόχος της εργασίας.....	10
1.3 Δομή της εργασίας.....	10
<u>Κεφάλαιο 2-Βιβλιογραφική ανασκόπηση</u>	
2.1 Η έννοια της ηγεσίας.....	12
2.2 Η έννοια της διοίκησης (μάνατζμεντ).....	13
2.3 Χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	13
2.4 Θεωρίες ηγεσίας.....	15
2.4.1 Η θεωρία των πέντε βημάτων (Kouzes).....	16
2.4.2 Η θεωρία των χαρακτηριστικών (Cattell).....	17
2.4.3 Η θεωρία των τεσσάρων στυλ ηγεσίας (Likert).....	18
2.5 Η κατάσταση των ελληνικών νοσοκομείων.....	19
2.6 Σκοτεινή ηγεσία.....	20
2.6.1 Οι επιπτώσεις της σκοτεινής ηγεσίας στη λειτουργία των νοσοκομείων.....	21
2.7 Θετική ηγεσία.....	24
2.8 Ενδυναμωτική ηγεσία.....	23
2.8.1 Η ενδυναμωτική ηγεσία στον τομέα της Υγείας.....	24
<u>Κεφάλαιο 3-Ανάπτυξη υποθέσεων</u>	
3.1 Ενδυναμωτική ηγεσία και εργασιακό πάθος.....	27
3.2 Ενδυναμωτική ηγεσία και εργασιακή απόδοση.....	29
3.3 Ενδυναμωτική ηγεσία και οργανωσιακή δικαιοσύνη.....	30
<u>Κεφάλαιο 4-Ερευνητική μεθοδολογία</u>	
4.1 Στόχος της έρευνας.....	32
4.2 Ερευνητική μεθοδολογία.....	32
4.3 Περιγραφή δείγματος.....	32
4.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	33
4.5 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου (Ερωτηματολόγιο Likert).....	33

4.5.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	34
4.5.2 Ερωτήσεις κλειστού τύπου.....	34
4.5.2.1 Ενδυναμωτική ηγεσία.....	34
4.5.2.2 Εργασιακό πάθος.....	34
4.5.2.3 Εργασιακή απόδοση.....	35
4.5.2.4 Οργανωσιακή δικαιοσύνη.....	35

Κεφάλαιο 5-Αποτελέσματα έρευνας

5.1 Παραγοντική ανάλυση.....	36
5.2 Περιγραφικά στατιστικά μέτρα και συσχετίσεις.....	38
5.3 Μέσοι όροι μεταβλητών.....	38
5.4 Τυπική απόκλιση μεταβλητών.....	39
5.5 Συντελεστής συσχέτισης Pearson.....	40
5.6 Δημογραφικά στοιχεία.....	41

Κεφάλαιο 6-Συζήτηση-Συμπεράσματα

6.1 Συζήτηση.....	44
6.2 Η επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στο εργασιακό πάθος.....	46
6.3 Η επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην εργασιακή απόδοση.....	47
6.4 Η επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην οργανωσιακή δικαιοσύνη.....	49
6.5 Προτάσεις προς τη Διοίκηση των νοσοκομείων.....	50
6.6 Περιορισμοί έρευνας.....	51
6.7 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	52
6.8 Συμπεράσματα.....	52

Βιβλιογραφία

Ξένη βιβλιογραφία.....	54
Ελληνική βιβλιογραφία.....	62

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1: Πίνακας παραγόντων-Φορτίο ερωτήσεων μέτρησης.....	37
Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα.....	38
Πίνακας 3: Συσχετίσεις.....	41
Πίνακας 4: Φύλο.....	42
Πίνακας 5: Ηλικία.....	42
Πίνακας 6: Επίπεδο εκπαίδευσης.....	43
Πίνακας 7: Καθεστώς εργασίας.....	43

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή

Ο χώρος της υγείας αποτελεί έναν τελείως διαφορετικό τομέα από αυτό των επιχειρήσεων και της βιομηχανίας. Ο χώρος στον οποίο δραστηριοποιούνται διαφέρει καθώς διαφέρει και το αντικείμενό τους, η υγεία η οποία είναι ένα αγαθό μεταβλητού χαρακτήρα(www.vima-asklipiou.gr). Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι ένα σπουδαίο εργαλείο διοίκησης το οποίο έχει στόχο την ολική βελτίωση της λειτουργίας των νοσοκομείων εστιάζοντας στην κάλυψη των καθολικών αναγκών των καταναλωτών-ασθενών(Μερκούρης, 2008). Η ηγεσία αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες στα νοσοκομεία καθώς εκτός από την ευθύνη που έχουν οι αρμόδιοι για την λειτουργία εντός των νοσοκομείων, εξίσου σημαντική ευθύνη φέρουν και για ό,τι μπορεί να συνδέεται με αυτά εκτός του χώρου των νοσοκομείων. Αυτό περιλαμβάνει τη σύνδεση με τη ζωή και τον τρόπο ζωής των εργαζομένων, την φήμη που έχει το νοσοκομείο τους ως προς την παροχή υπηρεσιών ή την κάλυψη των βασικών αναγκών των ασθενών. Οι ηγέτες των νοσοκομείων, αν το εξετάσουμε πιο βαθιά, φέρουν και σημαντική κοινωνική ευθύνη.

Η εργασία αυτή θα ασχοληθεί με την επίδραση της θετικής ηγεσίας στη λειτουργία των νοσοκομείων με κύριο υποκείμενο της μελέτης αυτής τον κλάδο των νοσηλευτών. Ο νοσηλευτικός κλάδος είναι από τους σημαντικότερους μέσα σε ένα νοσοκομείο καθώς αναλαμβάνει την θεραπεία και την παρακολούθηση των ασθενών σε συνεργασία με τους γιατρούς. Είναι το δεξί χέρι των γιατρών και αυτό προϋποθέτει ότι πρέπει να είναι σε ετοιμότητα ανά πάσα στιγμή, να είναι πρόθυμοι και να τελειώνουν τη βάρδια τους με την ίδια όρεξη και δύναμη με την οποία ξεκίνησαν. Εκτός από προσωπική θέληση, χρειάζεται και ένας προϊστάμενος ο οποίος να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους και να τους ενθαρρύνει καθώς οι δυσκολίες του επαγγέλματος είναι αρκετές. Τα νοσοκομεία, ως η βάση του συστήματος υγείας, ανήκουν σε εκείνη την κατηγορία που οφείλουν να διατηρούν τους εργαζόμενους τους ικανοποιημένους.

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων, ως θετικής μορφής ηγεσία, λειτουργεί ως πολλαπλασιαστής δύναμης καθώς επιδρά όχι μόνο στην συμπεριφορά των εργαζομένων εντός του νοσοκομείου το οποίο αποτελεί τον χώρο εργασίας αλλά και εκτός αυτού. Η σπουδαιότητα των μεθόδων ενδυνάμωσης έγκειται στην αποτελεσματική εργασία των επαγγελματιών υγείας και στο ζήλο και την υπευθυνότητα με την οποία αντιμετωπίζουν το αντικείμενο εργασίας τους.

Τα πράγματα δυσκολεύουν όμως περισσότερο όταν η εργασία αφορά στην υγεία, στην παροχή υπηρεσιών υγείας. Οι επαγγελματίες υγείας οφείλουν να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της δουλειάς τους παρόλες τις συνθήκες που επικρατούν στα ελληνικά νοσοκομεία. Η όρεξη για δουλειά δεν είναι η ίδια όταν οι μισθοί έχουν ελαττωθεί, οι πρώτες ύλες και τα αναλώσιμα στα νοσοκομεία είναι σε έλλειψη και το εργασιακό κλίμα είναι συχνά αρνητικό λόγω της επικρατούσας κατάστασης. Αυτά που κάποτε ήταν κίνητρα για αποδοτική εργασία σήμερα έχουν εξαλειφθεί. Για τους λόγους αυτούς και κυρίως για να επιτελούν με όρεξη το έργο τους όλοι οι επαγγελματίες υγείας δημιουργείται συχνά η ανάγκη αναζήτησης εκείνων των ατόμων που θα προηγηθούν, θα κάνουν ένα βήμα μπροστά και θα αναλάβουν το συχνά δύσκολο έργο της εμπύχωσης και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Αυτοί είναι οι ηγέτες με τους οποίους θα ασχοληθούμε σε αυτή την εργασία. Η παρουσία ενός ηγέτη ικανού να βελτιώσει την κατάσταση στο ελληνικό νοσοκομείο, είναι απαραίτητη για πολλούς λόγους οι οποίοι θα αναπτυχθούν στην πορεία.

1.2 Στόχος

Βασικός στόχος της παρούσας εργασίας είναι η κατανόηση της σπουδαιότητας της άσκησης ενδυναμωτικής ηγεσίας στα νοσοκομεία καθώς ερευνάται η επίδραση της στην εργασιακή απόδοση, την οργανωσιακή δικαιοσύνη και το εργασιακό πάθος του νοσηλευτικού προσωπικού δυο δημόσιων νοσοκομείων της Β. Ελλάδος. Ένας ακόμη στόχος της εργασίας αυτής είναι η προσέγγιση και η κατανόηση των προβλημάτων του νοσηλευτικού προσωπικού, η επισήμανση της σπουδαιότητας του ανθρώπινου παράγοντα και η ανάγκη αναζήτησης λύσεων για σημαντικά προβλήματα που απασχολούν τον κλάδο των νοσηλευτών στα ελληνικά νοσοκομεία.

1.3. Δομή εργασίας

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε έξι κεφάλαια τα οποία παρουσιάζονται ακολούθως. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εισαγωγή η οποία μας δίνει μια γενική εικόνα του αντικειμένου της διατριβής. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται βασικές έννοιες των οποίων η κατανόηση είναι απαραίτητη για την περαιτέρω κατανόηση της ερευνητικής μελέτης αλλά και του γενικότερου πνεύματος της εργασίας. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι τρεις υποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται η εργασία αυτή. Οι υποθέσεις αφορούν στη σχέση μεταξύ της ενδυναμωτικής ηγεσίας και των μεταβλητών που μελετάμε: εργασιακό πάθος, οργανωσιακή δικαιοσύνη και εργασιακή απόδοση. Ακολουθεί το τέταρτο κεφάλαιο στο οποίο παρουσιάζεται αναλυτικά η ερευνητική μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η παραγοντική ανάλυση και η συσχέτιση των μεταβλητών με την ενδυναμωτική ηγεσία και

παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας. Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται μια εκτεταμένη συζήτηση πάνω στα αποτελέσματα της έρευνας, παρουσιάζονται οι περιορισμοί της έρευνας και δίνονται προτάσεις προς τις διοικήσεις των νοσοκομείων.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Η έννοια της ηγεσίας

Ως ηγεσία χαρακτηρίζεται η διαδικασία καθορισμού και επιρροής των στάσεων και των συμπεριφορών μικρών ή μεγάλων ομάδων από ένα άτομο με στόχο την επίτευξη ενός κοινού σκοπού (Μπουραντάς, 2001). Έννοιες όπως δύναμη, εξουσία, παρακίνηση, είναι συνδεδεμένες με την έννοια της ηγεσίας η οποία έχει ενδιαφέρον τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο καθώς οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων επιδρούν στη λειτουργικότητα των ομάδων.

Για να αντιληφθούμε και να κατανοήσουμε την έννοια της ηγεσίας χρειάζεται να εμβαθύνουμε και να αναρωτηθούμε από ποια στοιχεία χαρακτηρίζεται η ηγεσία. Ποιες είναι δηλαδή οι προϋποθέσεις για να συμπεράνουμε ότι σε μια περίπτωση ασκείται ηγεσία. Το σπουδαιότερο χαρακτηριστικό είναι η ύπαρξη ενός ατόμου το οποίο είναι ικανό να οδηγήσει μια ομάδα ατόμων με την θέληση της στην ολοκλήρωση ενός στόχου. Η βαθιά προσήλωση τόσο στο άτομο όσο και στην επίτευξη του στόχου μας βοηθάει να κατανοήσουμε λίγο περισσότερο την έννοια της ηγεσίας. Παρόλα αυτά αξίζει να αναφέρουμε ότι σημαντικό ρόλο παίζει και η θέση του ηγέτη άλλα και η σύγκριση του με άλλα άτομα που βρίσκονται ή έχουν βρεθεί αντίστοιχα στην ίδια θέση. Στην περίπτωση αυτή σπουδαίο ρόλο παίζει η επίδραση που είχαν τα άτομα αυτά στο ίδιο κοινό, στην ίδια ομάδα. Τότε θα διακρίνουμε αν η ανταπόκριση και η επίδραση εξαρτάται από το άτομο και την προσωπικότητά του, αν δηλαδή μπορεί να χαρακτηριστεί ως ηγέτης, ή από την θέση την οποία αυτό κατέχει η οποία μπορεί να είναι απλά μια θέση ισχύος στις απαιτήσεις της οποίας υποχρεούνται να υπακούσουν όλα τα μέλη μιας ομάδας (Πιπερόπουλος, 2007). Η σωστή ηγετική συμπεριφορά απαιτεί τόσο την ύπαρξη διάθεσης για την άσκηση ηγεσίας όσο και την ύπαρξη των απαραίτητων ικανοτήτων (Καταραχιά, 2014).

2.2 Η έννοια της διοίκησης (μάνατζμεντ)

Είναι απαραίτητος ο διαχωρισμός της ηγεσίας από τη διοίκηση ώστε να μπορέσουμε να κατανοήσουμε και τις δυο έννοιες καθώς στην πορεία θα γίνει εκτεταμένη αναφορά στον ηγέτη του οποίου οι αρμοδιότητες και η γενικότερη παρουσία διαχωρίζεται από εκείνη του μάνατζερ. Το μάνατζμεντ περιλαμβάνει τέσσερις βασικές λειτουργίες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία/καθοδήγηση και τον έλεγχο. Ένας καλός μάνατζερ πρέπει να είναι απαραίτητα και καλός ηγέτης όμως ένας καλός ηγέτης δεν θεωρείται απαραίτητα και καλός μάνατζερ (Σίσκου, 2017). Ο μάνατζερ και ο ηγέτης ιδανικά λειτουργούν συμπληρωματικά καθώς ο καθένας χρησιμοποιεί διαφορετικούς τρόπους παρακίνησης προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι. Ο ηγέτης αποτελεί πρότυπο έμπνευσης ενώ ο μάνατζερ λειτουργεί βάση θέσης και επιτελεί συγκεκριμένες λειτουργίες.

Αν και οι λόγοι ύπαρξης του ηγέτη και του μάνατζερ-προϊσταμένου θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι κοινοί, οι αρμοδιότητες τους διαφέρουν ως προς την φύση αντιμετώπισης των εργαζομένων. Ο μάνατζερ μπορεί, όπως προαναφέρθηκε, λόγω της θέσης που κατέχει να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Ο ηγέτης δημιουργεί ένα όραμα το οποίο καταλήγει να είναι και όραμα των ακολούθων του, ενώ ο προϊστάμενος τους καθοδηγεί με την σιγουριά που του παρέχει η θέση του. Είναι σίγουρο ότι θα τον υπακούσουν. Τον ηγέτη τον ακολουθούν με τη θέληση τους καθώς αγγίζει την ψυχή τους με αυτά που πρεσβεύει. Το σίγουρο είναι ότι για να χαρακτηριστεί κάποιος ηγέτης, θα πρέπει εκτός από την ικανότητα να παρακινεί τον κόσμο, να είναι ικανός να φέρει και το επιθυμητό αποτέλεσμα διατηρώντας το ενδιαφέρον των ακολούθων του ως το τέλος. Θα πρέπει να είναι αποτελεσματικός. Οι ηγέτες οφείλουν να ενσωματώσουν το όραμα και τις αξίες τους στη στρατηγική του οργανισμού (Κωνσταντέλλος, 2006)

2.3 Χαρακτηριστικά του ηγέτη

Σύμφωνα με τον Φωτήλα (2010), για να χαρακτηριστεί κάποιος ως ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να κατέχει τυπική θέση στην ιεραρχία. Αρκεί να ασκεί την μεγαλύτερη επιρροή στα περισσότερα μέλη ενός συνόλου, αν όχι σε όλα. Τα στυλ ηγεσίας που εμφανίζονται στις ως τώρα προσεγγίσεις διακρίνονται σε τρεις ομάδες ανάλογα με το αντικείμενο τους:

- Προσωπικότητα του ηγέτη
- Παράγοντες που επιδρούν στην ηγετική ικανότητα
- Ομάδες στις οποίες απευθύνονται οι ηγέτες

Τα βασικά χαρακτηριστικά του «καλού» ηγέτη όπως παρουσιάζονται σύμφωνα με τον Raymond Cattell (1954), έναν πρωτοπόρο μελετητή της προσωπικότητας, είναι τα ακόλουθα:

- Συναισθηματική σταθερότητα: οι ηγέτες πρέπει να μπορούν να ελέγχουν τις αντιδράσεις και τα συναισθήματά τους και να μπορούν να αντιμετωπίσουν ό,τι και αν προκύψει
- Κυριαρχία: οι ηγέτες είναι ανταγωνιστικοί και μπορούν να υπερβούν οποιοδήποτε εμπόδιο απολαμβάνοντας τις προκλήσεις.
- Ενθουσιασμός: οι ηγέτες είναι δραστήριοι και συχνά καταπιάνονται με διάφορα πράγματα μέσα από τα οποία νιώθουν δημιουργικοί και δυναμικοί.
- Ευσυνειδησία: οι ηγέτες έχουν υψηλές απαιτήσεις από τον εαυτό τους και διακατέχονται από μια αίσθηση καθήκοντος αποζητώντας συχνά το αντίστοιχο και από τους ακολούθους τους.
- Κοινωνική τόλμη: οι ηγέτες έχουν μεγάλες κοινωνικές αντοχές και αν χρειαστεί έχουν το θάρρος που απαιτείται προκειμένου να υποστηρίξουν τον εαυτό τους αλλά και τους ακολούθους τους
- Πειθαρχημένη σκέψη: οι ηγέτες είναι λογικοί και πρακτικοί. Δεν παρασύρονται εύκολα σε συναισθηματικές δεσμεύσεις και δέχονται εύκολα την κριτική.
- Αυτό-επιβεβαίωση: οι ηγέτες είναι σίγουροι για τον εαυτό τους, δεν έχουν συχνά ενοχές και διακρίνονται από υψηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης.

Ορισμένες ακόμη βασικές ηγετικές ικανότητες που συναντάμε στην διεθνή βιβλιογραφία είναι οι ακόλουθες:

- ο Δημιουργία ευχάριστου κλίματος
- ο Δημιουργικότητα
- ο Αποτελεί έμπνευση και πρότυπο για τους υφισταμένους του
- ο Αντίληψη και επίγνωση των απαιτήσεων της θέσης του
- ο Ιεράρχηση των προτεραιοτήτων της ομάδας
- ο Σωστή διαχείριση των αντιπαραθέσεων μέσα στην ομάδα
- ο Ικανότητα ανάθεσης αρμοδιοτήτων στους υφισταμένους του
- ο Ανάλυση πρωτοβουλιών
- ο Δημιουργία κινήτρων για αποτελεσματική εργασία
- ο Η ύπαρξη οράματος και η μετάδοση αυτού στους ακολούθους

Παρόλα αυτά η άσκηση ηγεσίας έχει και την σκοτεινή της πλευρά. Τα αρνητικά χαρακτηριστικά των ηγετών, τα οποία οδηγούν στην άσκηση «σκοτεινής ηγεσίας» είναι τα ακόλουθα:

- Αλαζονεία
- Συγκεντρωτισμός
- Αυταρχικό στυλ λόγω υπερβολικού θάρρους ή θράσους
- Σύνδρομο της συνταγής-μη προσαρμογής

Ανάλογα με την προσωπικότητα του ο ηγέτης λειτουργεί με δυο τρόπους. Σύμφωνα με τον πρώτο, προτεραιότητα έχει η επίτευξη του στόχου και έπεται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα λαμβάνοντας υπόψιν κάθε κόστος και συνέπεια. Σύμφωνα με τον δεύτερο, προτεραιότητα έχει η ικανοποίηση των εργαζομένων βάσει της λογικής ότι ο ευχαριστημένος εργάτης είναι και αποδοτικότερος εργάτης.

Για παράδειγμα, ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ικανός να δημιουργήσει ένα ευχάριστο κλίμα εργασίας και να το διατηρήσει αλλά και να χαρακτηρίζεται από δημιουργικό πνεύμα και διάθεση να κινητοποιήσει τους ακολούθους του ώστε να λειτουργούν και εκείνοι με τρόπο δημιουργικό. Τα χαρακτηριστικά του ιδανικού ηγέτη αναφέρονται στη συνέχεια. Τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν προηγουμένως πρέπει να συνοδεύονται και από τις κατάλληλες ικανότητες ώστε να μπορέσει να τα αξιοποιήσει προς όφελος του οράματός του.

2.4 Θεωρίες ηγεσίας

Σύμφωνα με τους Charnon και Montana (1987) η ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται από πού προέρχεται η εξουσία του ώστε να βελτιώνει τις μεθόδους άσκησής της. Σύμφωνα με τον Scott Belsky (2012), ο τίτλος του ηγέτη δεν είναι τίτλος που απονέμεται. Η μόνη απόδειξη της ύπαρξης του ηγετικού χαρίσματος είναι η ύπαρξη οπαδών. Το ερώτημα που θέτει είναι αν νιώθουμε σήμερα και κάθε μέρα ηγέτες. Ο μόνος τρόπος για να το διαπιστώσουμε είναι να υποβάλουμε τον εαυτό μας σε ένα τεστ. Ας αναρωτηθούμε λοιπόν αν και πόσοι θα μας ακολουθούσαν αν φεύγαμε από τη δουλειά μας για να δημιουργήσουμε κάτι δικό μας, κάτι καινούριο.

Μέσα στους αιώνες συναντάμε τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο σπουδαίες ηγετικές προσωπικότητες με ποικίλα χαρακτηριστικά γεγονός το οποίο αποδεικνύει ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένη συνταγή επιτυχίας για την απόκτηση του τίτλου του ηγέτη. Προσωπικότητες όπως η Μητέρα Τερέζα, ο Mahatma Ghaddi, ο Μέγας Αλέξανδρος, ο Περικλής, ακόμη και ο Χίτλερ

έμειναν αξέχαστες γιατί ο λόγος και η στάση ζωής τους έβρισκαν πολυάριθμους υποστηρικτές. Η σχέση με τους ακολούθους τους ήταν εκείνη που τους ανέδειξε ως ηγέτες οι οποίοι άσκησαν τόσο θετικής μορφής ηγεσία όσο και σκοτεινής μορφής ηγεσία, διαχωρισμό τον οποίο θα αναλύσουμε παρακάτω.

2.4.1 Θεωρία των πέντε βημάτων(Kouzes)

Σύμφωνα με τον Kouzes, πέντε είναι τα βασικά βήματα μέσα από τα οποία αναπτύσσονται οι ηγετικές ικανότητες του ατόμου. Αυτά είναι:

Βήμα πρώτο :Η προεργασία-κλίμα

Δηλαδή η δημιουργία ενός κλίματος ευνοϊκού για την ανάπτυξη και την εφαρμογή νέων ιδεών. Η λειτουργία της φαντασίας, η απόρριψη οποιασδήποτε μέτριας ιδέας και η τοποθέτηση του πήχη όσο ψηλότερα γίνεται είναι παράγοντες που ευνοούν τη ανάπτυξη ενός δημιουργικού εδάφους. Μια ακόμη ενέργεια που ευνοεί στην προεργασία είναι η κατάργηση του δεδομένου, του αυτονόητου. Η δημιουργία κατάλληλων προκλήσεων (κινήτρων) όπως θα δούμε αργότερα, συμμετέχει στη δημιουργία θετικού κλίματος. Το επόμενο βήμα είναι η κατάργηση των εμποδίων, είτε αυτά είναι πρακτικής φύσεως είτε είναι τεχνικής φύσεως.

Ο ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να παραμερίζει τα εμπόδια και να παροτρύνει και τους υπόλοιπους να τον ακολουθήσουν. Τα δύο τελευταία στάδια είναι η δημιουργία διόδων επικοινωνίας με τους ακόλουθους του και η ανάληψη του ρίσκου. Να μάθει να ακούει τις ανάγκες τους και να τους καθοδηγεί. Να επιβραβεύει την προσπάθεια και να τους παροτρύνει να γίνονται καλύτεροι.

Βήμα δεύτερο: Δημιουργία του οράματος και μετάδοση στους άλλους.

Η ύπαρξη ενός στόχου και η προσπάθεια κατάκτησής του είναι κάτι πολύ σπουδαίο για έναν ηγέτη. Αναδεικνύεται ο χαρακτήρας του και η προσωπικότητά του. Η δημιουργία ενός οράματος το οποίο θα βρει υποστηρικτές είναι μια υπόθεση που συνήθως δεν αφορά μόνο τον ηγέτη. Παρόλα αυτά μέσα από το όραμα αυτό πρέπει να διαφαίνεται η προσωπικότητά του και να διακρίνονται ξεκάθαρα αυτά που θέλει να επιτύχει, οι στόχοι. Χρειάζεται κυρίως οι δικοί του στόχοι να συμπίπτουν έως και να ταυτίζονται με εκείνους του οργανισμού ή της επιχείρησης την οποία εκπροσωπεί, να είναι σίγουρος για αυτούς και να τους στηρίζει με ακεραιότητα. Μόνο τότε θα βρει υποστηρικτές που θα τον στηρίζουν σε όλη την προσπάθεια.

Βήμα τρίτο: Κινητοποίηση των ακολούθων-Ενίσχυση ομαδικότητας

Για να ενισχυθεί το ομαδικό πνεύμα χρειάζεται η ενθάρρυνση των ακολούθων τόσο για ανάληψη πρωτοβουλιών όσο και για διεκπεραίωση των απαραίτητων διαδικασιών. Είναι πολύ σημαντικό βήμα αυτό καθώς στην ενίσχυση της ομαδικότητας βασίζεται και η ανάδειξη ίσως και νεότερων, εκκολαπτόμενων ηγετών. Η δέσμευση τους απέναντι σε ένα κοινό όραμα τους ενώνει ως ομάδα και είναι η κατάλληλη στιγμή για την ανάθεση αρμοδιοτήτων ώστε να δημιουργηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης τόσο μεταξύ των μελών της ομάδας όσο και απέναντι στο πρόσωπο του ηγέτη.

Βήμα τέταρτο: Προγραμματισμός με μικρά βήματα

Η κατάκτηση του τελικού στόχου πραγματοποιείται μέσα από διαρκείς και συχνές μικρότερες νίκες ώστε να ενισχύεται η αυτοπεποίθηση της ομάδας αλλά και η πίστη τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Αυτό αποτελεί χαρακτηριστική μορφή άσκησης ενδυναμωτικής ηγεσίας. Η κατάκτηση μικρών στόχων κλιμακούμενης δυσκολίας αποτελούν κίνητρο για την ομάδα δημιουργώντας το έδαφος για την εκπλήρωση περισσότερων και σπουδαιότερων στόχων.

Βήμα πέμπτο: Διατήρηση του ενδιαφέροντος

Η επιβράβευση αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει προσδοκίες και απαιτήσεις από την ομάδα ενώ εκείνος με τη σειρά του οφείλει να αναγνωρίζει την προσπάθεια, να προβάλλει την ομάδα και να κάνει τα μέλη της να νιώθουν νικητές. Ο ηγέτης καθοδηγεί, επιβραβεύει και αναγνωρίζει, διδάσκει, επιπλήττει τους ακόλουθους του. Δεν μένει άπραγος και αδιάφορος καθώς χρειάζεται διαρκώς να διατηρεί άσβεστο το ενδιαφέρον τους για την τήρηση της διαδικασίας και την κατάκτηση του στόχου.

2.4.2 Θεωρία των χαρακτηριστικών (Cattell)

Βάση της θεωρίας αυτής αποτελεί το γεγονός ότι η συμπεριφορά μας εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά μας και από το περιβάλλον μας. Οι γνώμες των ανθρώπων για το ποια χαρακτηριστικά συνθέτουν την προσωπικότητα του ιδανικού ηγέτη ποικίλουν. Κάποιοι ίσως να εστιάζουν στην εμφάνιση, κάποιοι στην μόρφωση. Άλλοι πάλι εστιάζουν στην ανατροφή ή στην κληρονομικότητα. Κάποια τα συναντάμε συχνά και αποτελούν κοινά χαρακτηριστικά αρκετών ηγετών μέσα στην ιστορία, άλλα ίσως να μην βρίσκονται στην πρώτη σειρά, κατέχουν όμως την δική τους θέση στην γνώμη των κοινών ανθρώπων (και όχι των μελετητών). Σύμφωνα με τον Cattell (1957) υπάρχουν δυο ομάδες χαρακτηριστικών. Στην πρώτη ομάδα ανήκουν τα χαρακτηριστικά ικανοτήτων, τα δυναμικά χαρακτηριστικά και τα χαρακτηριστικά ιδιοσυγκρασίας.

Στην δεύτερη ομάδα ανήκουν τα επιφανειακά χαρακτηριστικά και τα πρωτογενή χαρακτηριστικά. Όλα τα παραπάνω συνθέτουν την προσωπικότητα του ατόμου.

Η συμπεριφορά μας όμως, όπως προαναφέρθηκε, καθορίζεται τόσο από τα χαρακτηριστικά μας όσο και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτά καλλιεργούνται. Η εξυπνάδα, η αυτοπεποίθηση, η λήψη πρωτοβουλιών, η συναισθηματική ωριμότητα και σταθερότητα, η επιθυμία για την επίτευξη των στόχων τους είναι χαρακτηριστικά στοιχεία που εντοπίζονται στις προσωπικότητες των μεγαλύτερων ηγετών της ιστορίας.

2.4.3 Θεωρία των τεσσάρων στυλ ηγεσίας (Likert)

Σύμφωνα με τον Μπουραντά, (2002), βάσει του τρόπου λήψης των αποφάσεων εμφανίζονται τα στυλ ηγεσίας του Likert είναι:

- Συμβουλευτικό: μέσα από αυτό το ηγετικό στυλ ενισχύεται το εργασιακό κλίμα και καλλιεργείται η εμπιστοσύνη μεταξύ του ηγέτη και των εργαζόμενων στον οργανισμό. Η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων και η ανάληψη πρωτοβουλιών αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα άσκησης ενδυναμωτικής ηγεσίας.
- Αυταρχικό εκμεταλλευτικό στυλ ηγεσίας: Ο ηγέτης εφαρμόζει εκφοβιστικές μεθόδους προκειμένου να κινητοποιήσει το προσωπικό ώστε να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί αυστηρά από τον οργανισμό. Συχνά οι μέθοδοι αυτοί δεν επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα καθώς οι απολύσεις και οι εκφοβισμοί φέρουν τα αντίθετα αποτελέσματα ενώ κλονίζεται η εμπιστοσύνη απέναντι στο πρόσωπο του ηγέτη.
- Δημοκρατικό-συμμετοχικό στυλ ηγεσίας: οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού καθώς ο ηγέτης κατά την λήψη αποφάσεων λαμβάνει υπ' όψη του τις επιθυμίες, τις ανάγκες και την γνώμη της ομάδας του. Ένα ακόμη στυλ ηγεσίας που ενισχύει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και αποτελεί επίσης μια μορφή ενδυναμωτικής ηγεσίας.
- Καλοπροαίρετο εκμεταλλευτικό στυλ ηγεσίας: ο ηγέτης επιδιώκει τη συμμετοχή των εργαζόμενων στην λήψη αποφάσεων πείθοντας τους ότι λειτουργεί καλοπροαίρετα, για το καλό τόσο το δικό τους όσο και του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Likert, το συμβουλευτικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι τα πιο αποτελεσματικά ενώ σύμφωνα με τους Davies et al. (2007) το συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας αποτελεί το κλειδί για τη διασφάλιση υψηλού επιπέδου υπηρεσιών σε κάθε τομέα με κυριότερο αυτόν την υγείας.

2.5 Η κατάσταση των ελληνικών νοσοκομείων.

Η υγεία αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστό, ανεξάρτητο αγαθό όσον αφορά τον οικονομικό τομέα της Ελλάδας. Τα χαρακτηριστικά στα οποία βασίζεται αυτός ο διαχωρισμός είναι α) η παρέμβαση που υφίσταται από το κράτος, β) το κλίμα αβεβαιότητας που επικρατεί τον τομέα της υγείας, γ) ελλιπής πληροφόρηση και δ) εξωτερικοί παράγοντες (Δαρβίρη, 2007). Επίσης δεν μπορούμε να χαρακτηρίσουμε την υγεία ως ιδιωτικό αγαθό διότι δεν μπορεί ούτε να αποτελέσει ανταγωνιστικό αγαθό αλλά ούτε και να αποκλειστεί από μέρος του πληθυσμού λόγω ελλιπούς οικονομικής δυνατότητας άρα και πρόσβασης σε αυτό (Δαρβίρη, 2007). Βάσει αυτών δεν μπορούμε να αλλάξουμε ή να επέμβουμε στη υγεία. Μπορούμε όμως να αλλάξουμε τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουμε την υγεία και ως καταναλωτές και ως πάροχοι των υπηρεσιών που τη αφορούν.

Τα τελευταία χρόνια έχουμε αντιληφθεί τις αλλαγές που έχουν υποστεί τα ελληνικά νοσοκομεία και τις επιπτώσεις που αυτές έχουν στην παροχή πρωτοβάθμιων υπηρεσιών υγείας. Έχουν θεσπιστεί αρκετοί νόμοι με στόχο την βελτίωση της λειτουργίας των Δημόσιων νοσοκομείων (Χουντάλα, 2007) και πλέον αναγνωρίζονται ως νομικά πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και ελέγχονται από τον Διοικητή της κάθε υγειονομικής περιφέρειας. Η σημασία του μανάτζμεντ είναι διαφορετική μεταξύ των ιδιωτικών και των δημόσιων νοσοκομείων (Θανασάς & Χαραλάμπους, 2016) και βρίσκει διαφορετικές εφαρμογές.

Το προσωπικό των νοσοκομείων, ανεξάρτητα από το είδος των υπηρεσιών που προσφέρουν, είναι αρμόδιο για την κάλυψη των αναγκών υγείας των ασθενών. Οι αρμοδιότητες είναι εξίσου σημαντικές είτε αφορούν τους μεταφορείς των ασθενών είτε την παροχή ιατρικών υπηρεσιών από τους γιατρούς διαφόρων ειδικοτήτων. Το γεγονός της συνύπαρξης τόσων ειδικοτήτων οι οποίες λειτουργούν μέσα στο ίδιο νοσοκομείο είναι από μόνο του ικανό να προκαλέσει δυσκολία στην επικοινωνία των επαγγελματιών υγείας αλλά και στην γενικότερη λειτουργία του νοσοκομείου. Για τον λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητη η συνύπαρξη ικανής διοίκησης και ικανής ηγεσίας. Ο καταμερισμός της εργασίας, η ρύθμιση διαδικαστικών θεμάτων, η σωστή αξιολόγηση της εργασίας των επαγγελματιών, διάφορα γραφειοκρατικά και χρηματοδοτικά θέματα, η πρόσληψη των κατάλληλων επαγγελματιών μέσω της σωστής αξιολόγησης είναι αρμοδιότητες που αναλαμβάνει κάποιος ικανός τόσο να διαχειριστεί τα τυπικά και διαδικαστικά θέματα του νοσοκομείου όσο και να προσεγγίσει το προσωπικό και να το κινητοποιήσει ώστε να λειτουργεί για το καλό του νοσοκομείου με την θέληση του.

Η παρακίνηση των εργαζομένων με στόχο την εξομάλυνση της λειτουργίας των νοσοκομείων είναι κάτι που μόνο κάποιος πολύ ικανός να ηγηθεί του συνόλου θα μπορούσε να αναλάβει. Ένας ηγέτης που θα ήταν σε θέση να ασκήσει θετική επίδραση για παράδειγμα στο νοσηλευτικό προσωπικό το οποίο με τις βασικές ελλείψεις τόσο σε πρώτες ύλες (βασικά αναλώσιμα όπως πχ οροί, γάζες κ.λ.π.)

όσο και σε ανθρώπινο δυναμικό, καλείται να καλύψει όλα τα κενά που προκύπτουν στις κλινικές. Η έλλειψη οργάνωσης λόγω της έλλειψης ικανής ηγεσίας είναι ένα φαινόμενο που παρατηρείται συχνά αν αναλογιστούμε ότι όλες αυτές οι συχνές ελλείψεις κάπου οφείλονται. Πολλοί μπορεί να είναι οι λόγοι στους οποίους οφείλεται η σημερινή κατάσταση των νοσοκομείων. Το σπουδαιότερο όμως όλων είναι η αναζήτηση μιας αποτελεσματικής λύσης. Οι στόχοι που τίθενται από τη διοίκηση πρέπει να είναι ξεκάθαροι για όλους τους νοσηλευτές και οι διευθυντές των τμημάτων της νοσηλευτικής υπηρεσίας οφείλουν να αναπτύξουν στους υφισταμένους τους το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης και να προωθήσουν ένα κλίμα καλής συνεργασίας (Καρακώστας & Χριστοπούλου, 2015). Να γίνουν ηγέτες.

Αυτή είναι και η πρόταση αυτής της εργασίας. Η άσκηση θετικής ηγεσίας στην λειτουργία των νοσοκομείων αποτελεί μια πολύ σπουδαία λύση της οποίας οι θετικές επιπτώσεις θα αναφερθούν ακολούθως. Μέσω της άσκησης θετικής ηγεσίας προωθείται η ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων και δυνατοτήτων των επαγγελματιών υγείας γεγονός που βελτιώνει από μόνο το επίπεδο παροχής των υπηρεσιών τους.

Το έργο που καλείται να αναλάβει ο ηγέτης στην περίπτωση αυτή είναι δύσκολο καθώς έρχεται αντιμέτωπος με αρκετά μέτωπα. Η κάλυψη των αναγκών σε μηχανήματα, φάρμακα, αναλώσιμα, κρεβάτια αλλά και σε προσωπικό είναι κάτι που δε διορθώνεται ταυτόχρονα στην περίπτωση των δημόσιων νοσοκομείων για οικονομικούς κυρίως λόγους. Η αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τα νοσοκομεία της χώρας μας θα έπρεπε να αποτελεί προτεραιότητα καθώς η υγεία αποτελεί το μέγιστο αγαθό.

2.6 Σκοτεινή ηγεσία

Δύσκολα βρίσκουμε όμοιους ορισμούς για την σκοτεινή ηγεσία καθώς οι απόψεις των μελετητών ποικίλουν. Κάποιοι μελετητές επικεντρώνονται στη συμπεριφορά και στον χαρακτήρα των ηγετών, χωρίς όμως να δίνουν έναν σαφή ορισμό. Οι Howell και Avolio (1992) υποστηρίζουν ότι η σκοτεινή ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που μόνο αν το δει ή το ζήσει κάποιος μπορεί να το αντιληφθεί. Άλλοι μελετητές επικεντρώνονται στα αποτελέσματα που έχει η άσκηση μιας μορφής ηγεσίας. Εάν είναι αρνητικά και αντίθετα από τα επιθυμητά, χαρακτηρίζουν τον ηγέτη ως σκοτεινό. Ένας ορισμός χαρακτηρίζει τη σκοτεινή ηγεσία ως εκείνη τη μορφή ηγεσίας κατά την οποία ο ηγέτης χρησιμοποιεί εξαναγκαστικές μεθόδους επιρροής για την επίτευξη του επιθυμητού σκοπού και η συμπεριφορά του βασίζεται στην κακή του πρόθεση και στην αρνητική του διάθεση για την εξέλιξη του οργανισμού (Musa, 2014). Χαρακτηριστικό παράδειγμα άσκησης σκοτεινής ηγεσίας αποτελεί ο Χίτλερ .

Η σχέση της ηγεσίας και της προσωπικότητας των ηγετών είναι μια σχέση που έχει απασχολήσει τους ερευνητές μέσα στην πάροδο των χρόνων καθώς ο χαρακτηρισμός του είδους της ηγεσίας που ασκείται καθορίζεται συχνά από την προσωπικότητα του ηγέτη. Η σπουδαιότητα της σχέσης αυτής οδήγησε αρκετούς ερευνητές και μελετητές αυτής στην αναζήτηση των χαρακτηριστικών εκείνων που αφορούν την «κλινική εικόνα» των ηγετών και αναφέρεται κυρίως σε ψυχολογικές παθήσεις. Όταν μιλάμε για κλινική εικόνα, αναφερόμαστε κυρίως σε αρνητικής μορφής χαρακτηριστικά που επιδρούν εξίσου αρνητικά στην ομάδα που ακολουθεί τον εκάστοτε ηγέτη. Η σκοτεινή τριάδα του Paulhaus αποτελεί γνωστό αντιπροσωπευτικό παράδειγμα παθολογικής κλινικής εικόνας (Paulhaus & Williams, 2002). Η ψυχοπάθεια, ο Μακιαβελισμός (MACH) και ο ναρκισσισμός αποτελούν την σκοτεινή τριάδα. Ως ψυχοπάθεια χαρακτηρίζεται η συναισθηματική αναπηρία καθώς ο ψυχοπαθής δεν είναι σε θέση να νιώσει ενοχή ή τύψεις (Hare, 1999) και γενικότερα να έχει οποιοδήποτε συναίσθημα αφού θεωρείται ότι έχει μπλοκάρει συναισθηματικά. Λειτουργεί βάσει της επιθυμίας του και όχι λογικής ή συναισθημάτων για αυτό και πρέπει να τον διαχωρίζουμε από κάποιον ο οποίος είναι ψυχικά ασθενής.

Ο Μακιαβελισμός αποτελεί μια πολιτική θεωρία βάσει της οποίας ο ηγέτης χρησιμοποιεί κάθε θεμιτό ή αθέμιτο μέσο προκειμένου να επιτύχει τον στόχο του. Δε διστάζει να χρησιμοποιήσει ακόμη και τους άλλους για δικό του όφελος (Wilson et al., 1996). Ο Ναρκισσισμός αποτελεί την σκοτεινή πλευρά του εγωισμού, του εγωκεντρισμού και του ατομικισμού. Σε άτομα με ναρκισσιστική διαταραχή προσωπικότητας διακρίνεται μια υπερεκτιμημένη εικόνα του εαυτού και ανεπτυγμένο το αίσθημα προσωπικής υπεροχής.

Στόχος των ηγετών οι οποίοι διακρίνονται από τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η ικανοποίηση των προσωπικών στους στόχων και συμφερόντων αδιαφορώντας για τα οφέλη της ομάδας ή του οργανισμού. Ο ηγέτης που ασκεί σκοτεινή ηγεσία μπορεί να είναι καταστροφικός, ανεπαρκής, καταναγκαστικός. Η θέση του, ο τρόπος με τον οποίο ανέλαβε την ηγεσία-εξουσία και τα κίνητρά του καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό και τον τρόπο με τον οποίο θα ηγηθεί του οργανισμού ή της ομάδας.

Η σκοτεινή πλευρά της προσωπικότητας του ηγέτη απασχολεί τα τελευταία χρόνια τους ερευνητές σε μεγάλο βαθμό καθώς στην πορεία της ιστορίας συναντάμε προσωπικότητες που ως ηγέτες άφησαν το αρνητικό τους στίγμα καταστρέφοντας ακόμη και ολόκληρα έθνη (πχ Χίτλερ). Στη σημερινή εποχή, με αφορμή την οικονομική κρίση και κατάρρευση των χωρών ανά τον κόσμο, η προσοχή των μελετητών έχει στραφεί στους ηγέτες αυτούς, στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν τις δύσκολες στιγμές των χωρών, τους χειρισμούς τους αλλά και τα οφέλη των πράξεων τους. Ηγέτες που άλλοτε εγκαταλείπουν μια χώρα στο έλεος της οικονομικής καταστροφής, ηγέτες ανίκανους να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της θέσεις τους και ηγέτες που

αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους πασχίζοντας να βελτιώσουν την κατάσταση. Η διάκριση είναι σαφής και η ιστορία θα αναγνωρίσει την πορεία του καθενός.

2.6.1 Επιπτώσεις της σκοτεινής ηγεσίας στη λειτουργία των νοσοκομείων.

Πολλές είναι οι περιπτώσεις στις οποίες θα παρατηρηθεί η επίδραση της σκοτεινής ηγεσίας στη λειτουργία ενός νοσοκομείου καθώς είναι ένας χώρος στον οποίο οι ελλείψεις γίνονται εμφανείς διαρκώς. Ορισμένες από αυτές είναι:

- Ο ηγέτης μπορεί να βλάψει με τη συμπεριφορά του τόσο τον οργανισμό όσο και τους εργαζόμενους (Musa, 2014)
- Ανάπτυξη αισθήματος καταναγκασμού και χειραγώγησης στο χώρο εργασίας (Musa, 2014)
- Μη ανάληψη πρωτοβουλιών από τους επαγγελματίες υγείας για αποφυγή επικριτικής συμπεριφοράς από την πλευρά του προϊστάμενου
- Καθώς στην μορφή αυτή ηγεσίας χρησιμοποιούνται θεμιτά και αθέμιτα μέσα, υπάρχει η πιθανότητα δημιουργίας αρνητικού κλίματος εργασίας μεταξύ των επαγγελματιών καθώς κάποιος θα είναι ευνοούμενος του προϊστάμενου ενώ κάποιος δεν θα είναι
- Η σκοτεινή ηγεσία επικεντρώνεται κυρίως στις ανάγκες του ηγέτη και όχι του οργανισμού ή της ομάδας (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

Η διαρκής παρουσία ασθενών και η ελλιπής εξυπηρέτησή τους, λόγω πολλών παραγόντων (πχ έλλειψη προσωπικού, έλλειψη αναλώσιμων, ανεπαρκής παροχή υπηρεσιών) είναι κάτι που γίνεται εμφανές χωρίς να χρειαστεί ιδιαίτερη προσπάθεια. Ο ρόλος των ηγετών σε ένα νοσοκομείο είναι να κινητοποιήσουν το προσωπικό με τρόπο τέτοιο ώστε να καλυφθούν οι ελλείψεις και να εξυπηρετηθούν οι ασθενείς, η υγεία των οποίων έχει προτεραιότητα.

Η λύση όμως δεν έγκειται μόνο στην ανάληψη πρωτοβουλιών από έναν ηγέτη. Η συνεργασία μεταξύ των προϊσταμένων και η κοινές κατευθύνσεις που δίνουν στις ομάδες τους είναι εκείνη που θα οδηγήσει στην βελτίωση της κατάστασης και που θα βγάλει στην επιφάνεια τον σκοτεινό ηγέτη. Εκείνον δηλαδή που δεν στοχεύει στην βελτίωση της λειτουργίας του νοσοκομείου αλλά στην εκπλήρωση των προσωπικών του στόχων.

2.7 Θετική ηγεσία

Ως θετική ηγεσία χαρακτηρίζεται εκείνη η μορφή άσκησης ηγεσίας κατά την οποία ο ηγέτης επιδρά θετικά στον τρόπο λειτουργίας των ακολούθων του προκαλώντας τους την επιθυμία να φτάσουν με

την θέλησή τους στον επιθυμητό στόχο. Ο Cameron (2012) παρομοιάζει την επίδραση της θετικής ηγεσίας στους εργαζόμενους με εκείνη την επίδραση που έχει το φως του ήλιου στο ηλιοτρόπιο και ανθίζει. Υπογραμμίζει την τάση που έχουν όλοι οι οργανισμοί, μονοκύτταροι ή πολυκύτταροι να αναπτύσσονται μέσα από οτιδήποτε θετικό και να απομακρύνονται από οτιδήποτε αρνητικό.

Η θετική ηγεσία περιλαμβάνει τέσσερις στρατηγικές οι οποίες στην θετική διαφορά (Cameron, 2012). Αυτές είναι η διασφάλιση θετικού κλίματος εργασίας, η επιδίωξη θετικών σχέσεων, η θετική επικοινωνία και το θετικό νόημα σε ό,τι και αν κάνουμε. Το ότι κάποιος είναι θετικός ηγέτης σημαίνει ότι δεν πρέπει να υποτιμάει ή να αγνοεί όλα τα εμπόδια και τις δυσκολίες που προκύπτουν παρόλο που ασκεί ηγεσία για την οποία απαιτείται θετικός τρόπος σκέψης, θετική συμπεριφορά, θετικά συναισθήματα και θετική διάθεση. Η αναγνώριση των δυσκολιών και η έγκαιρη αντιμετώπιση τους αποτελούν χαρακτηριστικές τακτικές άσκησης της θετικής ηγεσίας (Cameron, 2012).

Ορισμένα στυλ θετικής ηγεσίας που συναντάμε αρκετά συχνά είναι η μετασχηματιστική ηγεσία, η ενδυναμωτική ηγεσία, η συναλλακτική ηγεσία, η συμβουλευτική ηγεσία. Η εργασία αυτή θα επικεντρωθεί στην ενδυναμωτική ηγεσία και στο πως αλληλοεπιδρά με δείκτες όπως το εργασιακό πάθος, η εργασιακή απόδοση και η οργανωσιακή δικαιοσύνη των νοσηλευτών στο χώρο εργασίας τους, το νοσοκομείο.

2.8 Ενδυναμωτική ηγεσία

Ενδυναμώνω σημαίνει ενισχύω τις ψυχικές δυνάμεις κάποιου, τον ενθαρρύνω να γίνει πιο αποδοτικός, τον ενισχύω ηθικά και τον βοηθώ να ξεπεράσει τις φοβίες του. Ως ενδυναμωτική ηγεσία μπορεί να χαρακτηριστεί το σύνολο των συμπεριφορών που διανέμουν την εξουσία στους υφισταμένους (Vecchio, Justin & Pearce, 2010). Σύμφωνα με τους Manz και Sims (1990), η ενδυναμωτική ηγεσία χαρακτηρίζεται ως η «υπέρ ηγεσία». Είναι εκείνη η μορφή ηγεσίας που ενθαρρύνει τους άλλους ώστε να μπορέσουν κάποια στιγμή να ενθαρρύνουν και να καθοδηγήσουν οι ίδιοι τους εαυτούς τους.

Η άσκηση ενδυναμωτικής ηγεσίας προτάθηκε από τον Manz το 1990. Βασική προϋπόθεση για την άσκηση ενδυναμωτικής ηγεσίας είναι η δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων η οποία με τον καιρό αναπτύσσεται και διευρύνεται καθώς οι υφιστάμενοι μέσω της συμμετοχής τους στην λήψη αποφάσεων και αποκτούν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους (Manz, 1990). Σύμφωνα με την Δαράκη (2007), ο ηγέτης αναδεικνύεται μέσα από την ομάδα συνεργατών και υφισταμένων του χωρίς να χρησιμοποιεί την νόμιμη εξουσία του. Επομένως η ηγεσία εξαρτάται από τους ηγέτες αλλά εξαρτάται σε μεγάλο

βαθμό και από τους υφισταμένους τους (Hollander & Offerman, 1990). Βάσει των παραπάνω, για να ασκηθεί αποτελεσματική ηγεσία και να ολοκληρωθεί ο στόχος που έχει τεθεί εξαρχής, ο ηγέτης πρέπει να στηρίζει και να ενδυναμώνει τους υφισταμένους του (Everard & Morris, 1999).

Σύμφωνα με τους Arnold, Arad και Rhoades (2000) η ενδυναμωτική ηγεσία έχει πέντε διαστάσεις σύμφωνα με τις οποίες ο ηγέτης ενθαρρύνει τη συμμετοχή των υφισταμένων στη συμμετοχή αποφάσεων, διατηρεί έντονο το ενδιαφέρον των υφισταμένων για το αντικείμενο εργασίας, καθοδηγεί και κυρίως ενημερώνει τους υφισταμένους, μοιράζεται μαζί τους οποιαδήποτε πληροφορία εξυπηρετεί το όραμα και την επίτευξη του στόχου και κυρίως αποτελεί το καλό παράδειγμα με τη συνολική στάση ζωής του και την αντιμετώπιση των εργασιακών του υποχρεώσεων.

2.8.1 Η ενδυναμωτική ηγεσία στον τομέα της υγείας

Η ενδυναμωτική ηγεσία αποτελεί συχνό αντικείμενο μελέτης και ερευνών των τελευταίων δεκαετιών. Σύμφωνα με τον Kanter (1979) παρατηρείται βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας όταν οι προϊστάμενοι και οι εργαζόμενοι μοιράζονται την εξουσία, κάτι που αποτελεί τρόπο ενίσχυσης της σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου. Οι ηγέτες που ασκούν ενδυναμωτική ηγεσία έχουν περισσότερο δημιουργικούς και αποδοτικούς εργαζόμενους ενώ κάποιοι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται πιο εύκολα στην ενδυναμωτική ηγεσία συγκριτικά με τους υπόλοιπους. Σε μια τέτοια περίπτωση σημαντικό ρόλο παίζει το κίνητρο που έχουν, το όφελος που έχουν και ο λόγος για τον οποίο αποδέχονται και στηρίζουν τον ηγέτη.

Ο τομέας της υγείας ήταν ανέκαθεν απαιτητικός καθώς αφορά τους επαγγελματίες υγείας και το πώς αυτοί επιδρούν, μέσω του έργου που παράγουν, στους ασθενείς. Η ασθένεια οποιασδήποτε φύσεως (σοβαρής ή μη) έχει αντίκτυπο τόσο στη ζωή και στην συμπεριφορά των ασθενών όσο και στη ζωή και στη συμπεριφορά των επαγγελματιών υγείας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι νοσηλευτές είναι εκείνοι οι οποίοι έχουν άμεση σχέση με τους ασθενείς. Ο χειρισμός τους κατά συνέπεια είναι μια υπόθεση πολύ ευαίσθητη και η λάθος συμπεριφορά μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην συμπεριφορά των ασθενών και στην αντιμετώπιση της κατάστασης στην οποία βρίσκονται (Καρακάστας & Χριστοπούλου, 2015). Για τον λόγο αυτό, παρόλες τις δυσκολίες που υπάρχουν στο επάγγελμα αυτό, η υπομονή και οι σωστοί χειρισμοί αποτελούν αρετή. Για την άρτια αντιμετώπιση τόσο των δυσκολιών όσο και των ειδικών περιπτώσεων ασθενών που κατά καιρούς εμφανίζονται στα νοσοκομεία, απαιτείται και η κατάλληλη αντιμετώπιση και ο κατάλληλος χειρισμός των επαγγελματιών-νοσηλευτών από τους ανώτερους σε ιεραρχία. Εκείνοι που έχουν τη δύναμη μπορούν να οδηγήσουν τους υπόλοιπους στην επίτευξη των στόχων τους (Liu, 2015). Η σπουδαιότητα του επαγγέλματος των νοσηλευτών έγκειται εξίσου στην κοινωνική προσέγγιση του

ασθενούς αλλά και στο εύρος των γνώσεων που ανάλογα με την εμπειρία ποικίλουν. Η αγάπη όμως για το επάγγελμα αυτό το οποίο έχει ως επίκεντρο τον άνθρωπο και την προσφορά σε αυτόν είναι κάτι που δεν οφείλεται μόνο στην εμπειρία χρόνων ή στην ατομική ανάγκη για βοήθεια προς το συνάνθρωπο αλλά και στην ύπαρξη ενός κλίματος προσφοράς και βοήθειας.

Σε εποχές λιτότητας με μισθούς που δεν ικανοποιούν τους περισσότερους από τους εργαζόμενους σε όλους τους κλάδους, ο τομέας της υγείας αρχίζει να χάνει την αίσθηση προσφοράς που κυριαρχούσε μέχρι πρόσφατα. Οι προσωπικές ανάγκες και ελλείψεις των επαγγελματιών (στην προκειμένη περίπτωση αναφερόμαστε στους νοσηλευτές) υπερτερούν συχνά των αναγκών στήριξης των ασθενών. Η έλλειψη προσωπικού, που συχνά προκαλεί συγκρούσεις, η φύση του επαγγέλματος που φέρει ψυχολογικές εντάσεις και τα κυλιόμενα ωράρια φέρουν συχνά συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού (Καρακώστας & Χριστοπούλου, 2015). Το να παραμένει ο εργαζόμενος ικανοποιημένος από την εργασία και το εργασιακό του περιβάλλον είναι ο σημαντικότερος λόγος για να αντιμετωπίζει με υπευθυνότητα της εργασία του. Η σπουδαιότητα της εφαρμογής ενδυναμωτικών μεθόδων στα νοσοκομεία επικεντρώνεται στην άσκηση αποτελεσματικής εργασίας από την πλευρά των επαγγελματιών υγείας αλλά και στην αναζήτηση των ελλείψεων που συχνά υπάρχουν προκειμένου να υπάρχει μια πλήρης εικόνα της λειτουργίας των νοσοκομείων καθώς οι ελλείψεις είναι και αυτές σημαντικό μέρος της μη καλής λειτουργίας οποιουδήποτε οργανισμού. Για παράδειγμα οι ελλείψεις σε βασικές πρώτες ύλες για την άσκηση σωστής εργασίας από τους νοσηλευτές είναι σημαντικές καθώς η απουσία επιθεμάτων ή νέων σεντονιών ή ορών προκαλεί μεγάλη δυσκολία και κατά συνέπεια δυσανασχέτηση και δημιουργία αρνητικού κλίματος εργασίας (Καρακώστας & Χριστοπούλου, 2015). Ο ζήλος και η υπευθυνότητα μερικές φορές δεν αρκούν. Σε τέτοιες περιπτώσεις χρειάζεται η παρουσία ενός ηγέτη ο οποίος θα έχει την ικανότητα να διατηρήσει το κλίμα όπως πρέπει να είναι ώστε να αποφευχθούν παρεκκλίσεις και αρνητικής στάση απέναντι στο αντικείμενο εργασίας και στους ασθενείς.

Η ενδυναμωτική ηγεσία καλείται να διατηρήσει αυτό το κλίμα προσφοράς στα νοσοκομεία κάτι που χωρίς κίνητρα είναι συχνά αρκετά δύσκολο. Η εφαρμογή στρατηγικών ενδυνάμωσης βοηθούν στην κινητοποίηση των εργαζομένων προκειμένου να επικεντρώνονται στο στόχο τους και να προσπερνάνε τα εμπόδια που θα συναντήσουν (Conger & Kanungo, 1988).

Οι τρόποι επίτευξης της κινητοποίησης αφορούν κυρίως στο κομμάτι της ηθικής ενίσχυσης των νοσηλευτών ο βαθμός ικανοποίησης της οποίας διαφέρει από άτομο σε άτομο. Για το λόγο αυτό, η ύπαρξη ενός ατόμου ικανού να πραγματοποιήσει επιτυχώς την εφαρμογή κινήτρων που να αφορούν στον μεγαλύτερο αριθμό των νοσηλευτών είναι σχεδόν απαραίτητη. Το άτομο αυτό πρέπει να έχει ηγετικές ικανότητες και να είναι σε θέση να επηρεάσει τους νοσηλευτές προς μια θετική κατεύθυνση. Άλλωστε η ενδυναμωτική ηγεσία είναι εκείνη η μορφή ηγεσίας που αφορά

στην εφαρμογή των κατάλληλων μεθόδων για την βελτίωση της εργασιακής απόδοσης, της οργανωσιακής δικαιοσύνης, της δημιουργικότητας των νοσηλευτών αλλά και την ενίσχυση της εργασιακού πάθους.

Σύμφωνα με τον Maslow (1987) και την άρχουσα θεωρία ηγεσίας του, οι ανάγκες ικανοποίησης των εργαζομένων ποικίλουν ανάλογα με τις προσδοκίες τους και τις ανάγκες που έχουν ικανοποιήσει μέχρι το σημείο της ζωής τους το οποίο διανύουν αυτή την στιγμή. Η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα ο προϊστάμενος του νοσηλευτικού τμήματος σε κάθε μονάδα του νοσοκομείου είναι εκείνος ο οποίος θα μπορούσε να παροτρύνει το προσωπικό του ώστε να γίνεται διαρκώς καλύτερο και αποδοτικότερο. Ένας ολοκληρωμένος μάνατζερ είναι εκείνος που εκτός από διοικητικές ικανότητες έχει και ηγετικές ικανότητες. Σύμφωνα με τον McClelland (1975) τα άτομα έχουν την ανάγκη της δύναμης αυτής που θα τα βοηθήσει στον έλεγχο και στην επιρροή άλλων ατόμων. Όπως αναφέρεται στην παγκόσμια βιβλιογραφία, οι διαφορές μεταξύ ηγετών και μάνατζερ είναι αρκετές. Στην πρόσφατη βιβλιογραφία συναντάμε συχνά ως προτεινόμενη μέθοδο την ενθάρρυνση του προσωπικού ώστε να γίνεται πιο δημιουργικό σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας του (Wong & Ladgin, 2008).

Κεφάλαιο 3

Ανάπτυξη υποθέσεων

Στο κεφάλαιο αυτό συσχετίζεται η εργασιακή απόδοση, το εργασιακό πάθος και η οργανωσιακή δικαιοσύνη με την ενδυναμωτική ηγεσία

3.1 Ενδυναμωτική ηγεσία και Εργασιακό πάθος

Σύμφωνα με τον Rony (1990) το πάθος έχει τουλάχιστον δυο έννοιες. Σύμφωνα με την πρώτη, τα άτομα που παθαίνουν με κάτι βιώνουν μια δυσάρεστη κατάσταση και η οποία μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια ελέγχου. Η δεύτερη θέση, η πιο θετική, υποστηρίζει ότι το πάθος αν το διαχειριστούμε σωστά μπορεί να επιφέρει οφέλη καθώς προκαλεί συχνά έντονη ενεργή δραστηριότητα. Σύμφωνα

με τους ψυχολόγους, για να χαρακτηριστεί μια δραστηριότητα ως πάθος προϋποθέτει ότι για την πραγματοποίησή της τα άτομα αφιερώνουν αρκετό χρόνο, ασχολούνται σε μόνιμη βάση και το κάνουν με ευχάριστη διάθεση. Για αυτό και στην επιστήμη της ψυχολογίας το πάθος εξετάζεται ως κίνητρο αφού τα άτομα αφιερώνουν αρκετό χρόνο ώστε να επιτύχουν ένα στόχο με τον οποίο έχουν παθιαστεί (Vallerand et al, 2003).

Το **εργασιακό πάθος** αφορά στην όρεξη και στη διάθεση με την οποία αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι την εργασία τους. Υπάρχει η κατηγορία ανθρώπων που παθιάζονται με όποια δουλειά και αν καταπιαστούν ενώ υπάρχει και εκείνη η κατηγορία που για να ασχοληθεί με μια δουλειά χρειάζεται να παθιαστεί. Οι Stryker και Burke (2000) υποστήριξαν ότι για να παθιαστεί ένας άνθρωπος με μια δραστηριότητα πρέπει να βρει ένα προσωπικό κίνητρο, ένα νόημα το οποίο σχετίζεται με αυτό που είναι ο ίδιος και τον προσδιορίζει ως άτομο. Σύμφωνα με τον Vallerand et al. (2003), το εργασιακό πάθος βασίζεται στην θεωρία του αυτό-καθορισμού, μια θεωρία που μελετά τα κίνητρα των ανθρώπων και ειδικότερα εάν τα άτομα προβαίνουν σε ενέργειες επειδή το επιλέγουν τα ίδια οδεύοντας προς την ψυχολογική ανάπτυξη ή επειδή το απαιτεί το περιβάλλον τους. Εάν δηλαδή τα κίνητρα είναι εσωτερικά ή εξωτερικά. Η εργασία επομένως πρέπει να εκφράζει το άτομο ως προσωπικότητα ώστε αυτό να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της με προθυμία.

Το εργασιακό πάθος αποτελεί προσωπική υπόθεση για αυτό και θεωρείται πρόκληση για τους ηγέτες να το αφυπνίσουν καθώς συχνά δεν υπάρχει η αντίστοιχη διάθεση από την πλευρά των υφισταμένων. Τα κίνητρα που χρειάζεται να δοθούν μπορεί να είναι επαγγελματικής φύσεως αλλά η βάση τους είναι η προσωπική σχέση που έχει χτιστεί, η εμπιστοσύνη. Είναι σημαντικό για έναν ηγέτη να μπορεί να αγγίξει τους υφισταμένους σε προσωπικό επίπεδο καθώς έτσι επιβεβαιώνει την εμπιστοσύνη που του δείχνουν. Σύμφωνα με τους Porter, Lawer και Hackman (1975), όταν σε μια σχέση υπάρχει εμπιστοσύνη κυριαρχεί η αίσθηση ότι δεν υπάρχει κάποιο όφελος για καμία από τις δυο πλευρές.

Οι Permarupan et al. (2013) υποστηρίζουν ότι το εργασιακό πάθος αποτελείται από οχτώ μεταβλητές. Το πάθος με το οποίο προσεγγίζει το άτομο την καθημία από αυτές συμβάλει στην ενίσχυση του εργασιακού πάθους. Αυτές είναι 1)η σπουδαιότητα της εργασίας,2)η δικαιοσύνη,3)η αυτονομία,4)η αναγνώριση της εργασίας,5)η συνεργασία, 6)η σχέση με τους συναδέλφους 7)η σχέση με τον ηγέτη 8)η ανάπτυξη.

Στην άσκηση ενδυναμωτικής ηγεσίας, η άμεση εφαρμογή μεθόδων ενδυνάμωσης και ενίσχυσης των μεταβλητών αυτών οδηγεί στην ενίσχυση του εργασιακού πάθους. Σύμφωνα με τον Blanchard (2009) οι διαστάσεις του εργασιακού πάθους αναλύονται ως εξής:

- Η σπουδαιότητα της εργασίας: οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποίηση για την εργασία τους και για τη σπουδαιότητα που αυτή έχει στην επίτευξη του στόχου του οργανισμού.
- Η δικαιοσύνη: οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο ηγέτης λειτουργεί με άξονα τη δικαιοσύνη και ο καταμερισμός εργασίας αλλά και οι οικονομικές απολαβές τους έχουν αξιολογηθεί σωστά και με δίκαιο τρόπο.
- Η αυτονομία: η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων παρέχει στους εργαζόμενους το αίσθημα της αυτονομίας. Η εμπιστοσύνη που εκλαμβάνουν από τον ηγέτη, η εργασία σε ένα περιβάλλον που τους παρέχει σιγουριά και η εκπαίδευση η σχετική με το αντικείμενο εργασίας τους οδηγεί στην ενίσχυση του αισθήματος της αυτονομίας.
- Η αναγνώριση της εργασίας: η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών και των αποτελεσμάτων τους από τον ηγέτη αλλά και τους συναδέλφους είναι σημαντικός λόγος για την εκτίμηση του εργασιακού περιβάλλοντος .
- Η συνεργασία: μέσω της συνεργασίας τόσο με τον ηγέτη όσο και με τους συναδέλφους αναδεικνύεται το οργανωσιακό περιβάλλον κάτι που δημιουργεί ισχυρότερους επαγγελματικούς δεσμούς τόσο μεταξύ συναδέλφων όσο και μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων.
- Η συνεργασία με τους συναδέλφους/τον ηγέτη: η ανάδειξη του οργανωσιακού περιβάλλοντος πραγματοποιείται μέσω της ενίσχυσης των διαπροσωπικών σχέσεων τόσο με τον ηγέτη όσο και με τους συναδέλφους.
 - Η ανάπτυξη του οργανισμού είναι αλληλένδετη με την ανάπτυξη του ατόμου μέσα στον οργανισμό.

Υπόθεση 1: Η ενδυναμωτική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με το εργασιακό πάθος.

3.2 Ενδυναμωτική ηγεσία και εργασιακή απόδοση

Σύμφωνα με την Αλεξίου (2016), ως εργασιακή απόδοση ορίζεται ο βαθμός επιτυχίας στην εκτέλεση των αρμοδιοτήτων όπως αυτά ορίζονται από τον εκάστοτε οργανισμό. Σύμφωνα με τον Campbell (1999), η εργασιακή απόδοση καθορίζεται από τα κίνητρα, τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτεί μια θέση εργασίας τα οποία αποτελούν και το βασικό πεδίο δράσης των εργαζομένων. Οι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην εργασιακή απόδοση είναι τόσο η επιθυμία του ατόμου να ολοκληρώσει μια εργασία που του έχει ανατεθεί όσο και η ικανότητά του να ολοκληρώσει την εργασία αυτή (Shore & Martin, 1989). Η εργασιακή απόδοση, έχει μελετηθεί ευρέως τα τελευταία χρόνια από αρκετούς μελετητές καθώς η αλληλεπίδρασή της με άλλους δείκτες-παράγοντες καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την λειτουργία επιχειρήσεων ή οργανισμών.

Σύμφωνα με τους Miller και Broamiley (1990), η εργασιακή απόδοση αντανακλά τις ικανότητες μιας επιχείρησης ώστε να ανταποκριθεί στους στόχους που έχει θέσει. Τα τελευταία χρόνια οι οργανώσεις και οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κατανοήσουν και να μελετήσουν την έννοια και την φύση της εργασιακής απόδοσης μέσα από την μελέτη των παραγόντων που την επηρεάζουν.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας αυτής είναι το πώς συσχετίζεται η ενδυναμωτική ηγεσία με την εργασιακή απόδοση. Υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία αρκετές μελέτες οι οποίες ασχολούνται με την εργασιακή απόδοση. Από τις πιο χαρακτηριστικές είναι αυτές των Caligiuri and Day (2000) και των Lee et. al.(2004) οι οποίοι ασχολήθηκαν με την ατομική συμπεριφορά και συγκεκριμένα με τα ατομικά χαρακτηριστικά που επιδρούν στην εργασιακή απόδοση. Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά αυτά είναι το φύλο, η εθνικότητα, η ικανότητα επικοινωνίας του ατόμου, η εμπειρία και η αντοχή σε εργασιακές συνθήκες πίεσης. Η ενδυναμωτική ηγεσία όπως αναφέρθηκε νωρίτερα εστιάζει στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων καθώς ένας ικανός ηγέτης οφείλει να έρχεται σε επαφή με τους εργαζομένους προσεγγίζοντάς τους και σε προσωπικό επίπεδο. Η ενδυνάμωση τους αποτελεί τον τρόπο για την επίτευξη κάθε επιθυμητού στόχου.

Σημαντικό ρόλο για την απόδοση των εργαζομένων έχει και η παρακίνηση. Δηλαδή οι μέθοδοι τις οποίες χρησιμοποιεί η ενδυναμωτική ηγεσία προκειμένου να διατηρεί αμείωτο το εργασιακό ενδιαφέρον το οποίο δρα υπέρ της εργασιακής απόδοσης. Σύμφωνα με τους Lyons et .al.(2001), η ενδυνάμωση οδηγεί το άτομο στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας πάνω στο αντικείμενο εργασίας του, κάτι που το κάνει περισσότερο αποδοτικό. Σύμφωνα με τους Quinn και Spreitzer (1997) , ορισμένα από τα οφέλη της ενδυνάμωσης στην εργασία είναι η ανάπτυξη και ενίσχυση θετικής εργασιακής κουλτούρας, η αύξηση της εργασιακής ευελιξίας, η αύξηση της υπευθυνότητας και η αύξηση της εργασιακής απόδοσης.

Σύμφωνα με τους Smith, Organ και Near (1983), η έννοια του OCB (organizational citizen behavior-φιλότημη οργανωσιακή συμπεριφορά) είναι η ακόλουθη: «Μια συμπεριφορά διακριτικής ευχέρειας η οποία εκτείνεται πάνω από την επίσημη εργασία και έχει σκοπό να βοηθήσει άλλους ανθρώπους μέσα στον οργανισμό ή να δείξει ευσυνειδησία ή υποστήριξη απέναντι στον οργανισμό» ενώ ένας νέος ορισμός που δίνεται το 1993 από τους Borman και Motowildo ορίζει το OCB ως «συμπεριφορά του εργαζόμενου που υποστηρίζει την κοινωνική και την ψυχολογική δομή του οργανισμού». Σύμφωνα με τον Podsakoff (2000) το OCB προβλέπει στατιστικά την εργασιακή απόδοση και αποτελείται από επτά διαστάσεις. Αυτές είναι η βοηθητική συμπεριφορά, η φιλοτιμία, η οργανωσιακή συμμόρφωση, η λήψη πρωτοβουλιών, η επιθυμία του ατόμου για συμμετοχή στις δραστηριότητες του οργανισμού, η προσωπική εξέλιξη και η πίστη στον οργανισμό. Η ενδυναμωτική ηγεσία, επιδρώντας σε κάθεμία από αυτές τις μεταβλητές, επιδρά και στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η ενθάρρυνση για λήψη πρωτοβουλιών ή η

επιβράβευση της προσωπικής εξέλιξης των εργαζομένων οδηγούν στην αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης.

Υπόθεση 2: Η ενδυναμωτική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση

3.3 Ενδυναμωτική ηγεσία και οργανωσιακή δικαιοσύνη

Η θεωρία της δικαιοσύνης ή αλλιώς, η θεωρία της ισότητας, διατυπώθηκε από τον Adams το 1965 και αναφέρεται στην αντίληψη των εργαζομένων, όσον αφορά στο τρόπο που διανέμονται οι μισθοί και οι αμοιβές. Οι εργαζόμενοι αναμένουν να λαμβάνουν ανταμοιβές (εκροές) ανάλογες με αυτά που προσφέρουν στην εργασία, π.χ. χρόνο, κόπο, εκπαίδευση και εμπειρία (εισροές), καθώς επίσης και ανάλογες με ό,τι λαμβάνουν άλλοι εργαζόμενοι εντός και εκτός του οργανισμού, οι οποίοι εκτελούν παρόμοια εργασία. Η παρακίνηση συντελείται όταν το άτομο αγωνίζεται για ισότητα, αφού προηγουμένως έχει αντιληφθεί μια κατάσταση ανισότητας και αδικίας (Μουζά – Λαζαρίδη, 2013).

Κατά τις δεκαετίες του 1980 και του 1990, η έρευνα επεκτάθηκε στο πεδίο της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Η δικαιοσύνη διακρίνεται σε διανεμητική, που αναφέρεται στην πεποίθηση των εργαζομένων για το αν λαμβάνουν ή θα λάβουν δίκαιη ανταμοιβή στην εργασία τους και σε διαδικαστική, που αναφέρεται στην πεποίθηση των εργαζομένων ότι η διαδικασία που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για να διανέμει τις αμοιβές είναι δίκαιη.

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων και όπως φαίνεται, η έλλειψη της μπορεί να προκαλέσει μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και γενικότερα του ενδιαφέροντος που δείχνουν για τη λειτουργία του οργανισμού (Arnold, Cooper & Robertson, 1998).

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί η σχέση της ενδυναμωτικής ηγεσίας με την οργανωσιακή δικαιοσύνη. Σύμφωνα με τον Greenberg (1987), η οργανωσιακή δικαιοσύνη περιγράφεται ως ο τρόπος με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται τη δικαιοσύνη και πιο συγκεκριμένα, τη δίκαιη αντιμετώπισή του ίδιου και των συναδέλφων του από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Ο ίδιος ως συνέχεια επίσης υποστηρίζει ότι αντίληψη αυτή του ατόμου για την οργανωσιακή δικαιοσύνη δημιουργεί συγκεκριμένη αντίδραση και συμπεριφορά αυτού απέναντι στον οργανισμό.

Υπόθεση 3: Η ενδυναμωτική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη

Κεφάλαιο 4

Ερευνητική μεθοδολογία

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η ερευνητική μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας. Γίνεται παρουσίαση το στόχου της έρευνας, ανάλυση και περιγραφή του ερωτηματολογίου, περιγραφή του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε καθώς και περιγραφή της διαδικασίας συλλογής δεδομένων.

4.1 Στόχος της έρευνας

Ο στόχος αυτής της εργασίας είναι η μελέτη και διερεύνηση των θετικών επιδράσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας στη λειτουργία των δημόσιων νοσοκομείων της χώρας μας. Πιο συγκεκριμένα, η εργασία αυτή διερευνά τις επιδράσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας στο εργασιακό πάθος, στην οργανωσιακή δικαιοσύνη και στην εργασιακή απόδοση.

4.2 Ερευνητική μεθοδολογία

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται αναλυτικά η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της εργασίας αυτής. Η ερευνητική μέθοδος είναι η μέθοδος ερωτηματολογίων τύπου Likert η οποία περιλαμβάνει πρωτογενή και δευτερογενή δεδομένα των συμμετεχόντων τα οποία χρησιμοποιούνται για την διεξαγωγή των αποτελεσμάτων.

4.3 Περιγραφή δείγματος

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε ήταν νοσηλευτές που εργάζονταν στις κλινικές δυο νοσοκομείων της Θεσσαλονίκης. Τα ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν ήταν 138 από τα 290 που δόθηκαν συνολικά και στα δυο νοσοκομεία. Η διαδικασία απάντησης των ερωτηματολογίων χωρίζεται σε δύο περιόδους. Αρχικά δόθηκαν τα ερωτηματολόγια στο πρώτο νοσοκομείο το διάστημα από τον Απρίλιο - Μάιο 2018 και η διαδικασία συνεχίστηκε με το δεύτερο νοσοκομείο το διάστημα Σεπτεμβρίου-Οκτωβρίου 2018.

4.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Πέραν του θεωρητικού τμήματος της εργασίας το οποίο βασίζεται τόσο σε ελληνική όσο και σε διεθνή βιβλιογραφία, χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια τύπου Likert. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν στους νοσηλευτές και των δυο νοσοκομείων και παρέμειναν σε αυτά για διάστημα περίπου δύο εβδομάδων ώστε να υπάρχει αρκετός χρόνος για να ασχοληθούν με αυτά οι νοσηλευτές χωρίς να θεωρείται ότι πιέζονται ή χάνουν χρόνο από την εργασία τους.

4.5 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου (ερωτηματολογίων Likert)

Η μεθοδολογία της έρευνας αυτής περιλαμβάνει εκτός από την βιβλιογραφική αναζήτηση και ένα ερωτηματολόγιο τύπου Likert. Η κλίμακα Likert αποτελεί μια συχνή ερευνητική μέθοδο καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλους τους ερευνητικούς τομείς. Στο ερωτηματολόγιο παρατίθεται μια λίστα απόψεων τις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει επιλέγοντας ανάμεσα από απαντήσεις κλιμακούμενης έντασης. Σύμφωνα με τον Σιώμκο (2014), ένα ορθά δομημένο και διατυπωμένο ερωτηματολόγιο κατανοείται καλύτερα από τον ερωτώμενο άρα είναι μεγαλύτερες οι πιθανότητες να απαντηθεί με περισσότερη ειλικρίνεια. Είναι κλίμακα συμφωνίας με μια διατύπωση η οποία είναι συνήθως καταφατική πρόταση και όχι ερώτηση. Για παράδειγμα, η επιλογή σε μια διατύπωση μπορεί να βρίσκεται ανάμεσα στο «Διαφωνώ απόλυτα» μέχρι το «Συμφωνώ απόλυτα» καθώς υπάρχει μια διαβάθμιση τριών επιπέδων μεταξύ της ανώτερης και της κατώτερης βαθμίδας επιλογών. Οι διατυπώσεις τίθενται ως καταφατικές προτάσεις ώστε να μπορεί ο ερωτώμενος να επιλέξει την αντίστοιχη βαθμίδα συμφωνίας ή διαφωνίας. Η χρήση του ερωτηματολογίου αυτού είναι συχνή για την αξιολόγηση της ανώτερης εργασιακής βαθμίδας από την κατώτερη, την αξιολόγηση καθηγητών και δασκάλων από τους μαθητές, για την αξιολόγηση μιας παρουσίασης ή ενός σεμιναρίου από όσους το παρακολούθησαν ή την αξιολόγηση της παροχής υπηρεσιών μιας εταιρίας από τους πελάτες. Είναι μια μέθοδος που βρίσκει εφαρμογή σε πολλές περιπτώσεις καθώς είναι ευέλικτη και προσαρμόζεται ανάλογα με την περίπτωση.

4.5.1 Δημογραφικά στοιχεία

Οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου αφορούν στην ηλικία, στο φύλο, στο επίπεδο εκπαίδευσης, στο καθεστώς εργασίας και στα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας εκτός και εντός του οργανισμού. Οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα επιλογής της αντίστοιχης απάντησης αλλά και τη δυνατότητα

της συμπλήρωσης της απάντησης ολογράφως. Η χρήση των δημογραφικών στοιχείων εξυπηρετεί στην μελέτη της σχέσης της ενδυναμωτικής ηγεσίας με τους δείκτες που μελετάμε.

4.5.2 Ερωτήσεις κλειστού τύπου

Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου αντιστοιχούν και περιγράφουν κάθε έναν από τους δείκτες που ερευνώνται. Αναλυτικότερα:

4.5.2.1 Ενδυναμωτική ηγεσία

Η άσκηση ενδυναμωτικής ηγεσίας ερευνάται μέσα από δέκα διατυπώσεις όπως «Ο προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να βρίσκω λύσεις στα προβλήματά μου χωρίς τη δική του συμβολή», «Ο προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να βλέπω την αρνητική απόδοση ως ευκαιρία για να μάθω». Οι επιλογές βάσει της κλίμακας Likert είναι οι «1=Διαφωνώ, 2=Μάλλον διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ, 4=Μάλλον συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα».

4.5.2.2. Εργασιακό πάθος

Για την μέτρηση του εργασιακού πάθους χρειάστηκε να απαντηθούν έξι διατυπώσεις-ερωτήσεις όπως «Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να βιώσω πολλές/ποικίλες εμπειρίες», «Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου». Οι επιλογές βάσει της κλίμακας Likert είναι οι «1=Διαφωνώ, 2=Μάλλον διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ, 4=Μάλλον συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα».

4.5.2.3 Εργασιακή απόδοση

Για την μέτρηση της εργασιακής απόδοσης χρειάστηκε να απαντηθούν επτά διατυπώσεις-ερωτήσεις όπως «Εκτελώ τις δραστηριότητες που αναμένονται από εμένα», «Αγνώω κομμάτια της δουλειάς μου που είμαι υποχρεωμένος να εκτελέσω». Οι επιλογές βάσει της κλίμακας Likert είναι οι «1=Διαφωνώ, 2=Μάλλον διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ, 4=Μάλλον συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα».

4.5.2.4 Οργανωσιακή δικαιοσύνη

Για την μέτρηση της οργανωσιακής δικαιοσύνης χρειάστηκε να απαντηθούν πέντε διατυπώσεις-ερωτήσεις όπως «Οι αποφάσεις στον οργανισμό που εργάζομαι, λαμβάνονται από τη Διοίκηση με αμερόληπτο τρόπο», «Στον οργανισμό που εργάζομαι, όλες οι αποφάσεις εφαρμόζονται με συνέπεια προς όλους τους εργαζόμενους που πλήττονται». Οι επιλογές βάσει της κλίμακας Likert είναι οι «1=Διαφωνώ, 2=Μάλλον διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ, Ούτε διαφωνώ, 4=Μάλλον συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα».

Κεφάλαιο 5

Αποτελέσματα Έρευνας

5.1 Παραγοντική Ανάλυση

Για την εύρεση κοινών παραγόντων στις υπό εξέταση μεταβλητές που ερευνώνται μέσω του ερωτηματολογίου, εφαρμόστηκε η παραγοντική ανάλυση. Η παραγοντική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS. Στην αρχή έγινε έλεγχος εγκυρότητας για τις ερωτήσεις μέτρησης, που αφορούν τις τέσσερις βασικές μεταβλητές. Ο έλεγχος εγκυρότητας πραγματοποιήθηκε με την παραγοντική ανάλυση περιστροφής (Factor Rotation) και έγινε χρήση της μεθόδου περιστροφής Varimax (with Kaiser Normalization).

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι γνώμες των συμμετεχόντων, οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα και κατά πόσο επηρέασαν, φόρτωσαν, τον καθένα από τους τέσσερις παράγοντες ξεχωριστά. Οι τιμές των μεταβλητών κυμαίνονται με τον εξής τρόπο: Ενδυναμωτική ηγεσία από 0.631 έως 0.758 και στις δέκα που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο, οργανωσιακή δικαιοσύνη από 0.659 έως 0.831 και στις έξι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, εργασιακό πάθος από 0.701 έως 0.915 και στις πέντε ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και τέλος εργασιακή απόδοση από 0.545 έως 0.921 και στις πέντε ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΣΤΡΟΦΗΣ

Component - Παράγοντες

	1	2	3	4
EL1	,625	,045	-,031	,261
EL2	,741	,022	-,065	,103
EL3	,637	-,121	-,042	,353
EL4	,643	,000	-,091	,185
EL5	,752	,307	-,080	,218
EL6	,758	,275	-,103	,138
EL7	,668	,305	-,208	,128
EL8	,727	,146	,168	-,011
EL9	,631	,144	,099	,022
EL10	,692	,116	,281	,045
PASS1	,204	-,084	,252	,709
PASS2	,123	,099	,123	,831
PASS3	,146	,163	,000	,816
PASS4	,270	,086	,273	,723
PASS5	,128	,330	-,083	,659
PASS6	,168	,392	,027	,673
JUST1	,159	,701	,292	,212
JUST2	,153	,859	,052	,184
JUST3	,214	,824	,140	,099
JUST4	,092	,915	,059	,049
JUST5	,178	,759	,207	,165
PERF1	,045	,110	,815	,069
PERF2	,034	,072	,882	,051
PERF3	-,028	,070	,921	,109
PERF4	-,047	,078	,850	,072
PERF5	-,069	,224	,545	,101

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Πίνακας 1: Πίνακας Παραγόντων – Φορτία Ερωτήσεων Μέτρησης

5.2 Περιγραφικά στατιστικά μέτρα και συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα κύρια περιγραφικά στατιστικά μέτρα, τα οποία αναλύονται παρακάτω.

Statistics

	Φύλο	Ηλικία	Εκπαίδευση	Καθεστώς εργασίας	Εργασιακή εμπειρία	Χρόνος προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο	Ενδυναμωτική ηγεσία	Οργανωσιακή δικαιοσύνη	Εργασιακό πάθος	Εργασιακή απόδοση
N Valid	138	138	138	138	134	134	138	138	138	138
Missing	10	10	10	10	14	14	10	10	10	10
M.O	,70	2,35	2,17	1,09	13,549	10,205	3,8978	3,8575	3,3362	4,2116
T.A.	,462	,885	,903	,409	8,3562	7,1549	,65273	,76643	,90578	,68892

Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα

5.3 Μέσοι όροι μεταβλητών

Αναφορικά με τους μέσους όρους των μεταβλητών προκύπτουν τα ακόλουθα αποτελέσματα. Οι γυναίκες εργαζόμενοι είναι περισσότερες από τους άντρες, όπως φαίνεται από τον πίνακα 2 στη στήλη που αφορά το φύλο ο M.O. ισούται με 0.7. αναφορικά με την ηλικία προκύπτει ότι ο M.O. των εργαζομένων είναι 2.35. Αυτή η τιμή δείχνει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν ηλικία από 31 έως 40 ετών. Σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων ο M.O. που προκύπτει από τον πίνακα 2 είναι 2.17 και σημαίνει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι απόφοιτοι T.E.I. και ο μέσος όρος που αφορά το καθεστώς εργασίας του είναι 1.09 και δηλώνει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι μόνιμοι. Σχετικά με την εργασιακή τους εμπειρία προέκυψε ότι ο μέσος όρος ήταν 13.5 έτη ενώ στο συγκεκριμένο νοσοκομείο εργάζονται κατά μέσο όρο 10.2 έτη. Από τους μέσους όρους όλων των μεταβλητών, οι οποίες είναι οργανωσιακή δικαιοσύνη και η εργασιακή απόδοση, η ενδυναμωτική ηγεσία και το εργασιακό πάθος, προκύπτει πολύ σημαντική σχέση με την εργασιακή απόδοση (M.O. = 4.21) αφού το δείγμα αισθάνεται ότι έχει υψηλή εργασιακή απόδοση. Ο επόμενος παράγοντας σε σειρά αυξανόμενης είναι η ενδυναμωτική ηγεσία με M.O. = 3.89, αυτή η τιμή δείχνει ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στη ενδυναμωτική εργασία και στους εργαζομένους του νοσοκομείου. Στα ίδια επίπεδα ήταν και οι απαντήσεις των δηλώσεων που αφορούσαν τη μεταβλητή οργανωσιακή δικαιοσύνη (M.O = 3.85), δηλαδή υπάρχει θετική σχέση

ανάμεσα στην οργανωσιακή δικαιοσύνη και στους εργαζομένους του νοσοκομείου. Τέλος οι δηλώσεις που αφορούσαν τη μεταβλητή εργασιακό πάθος έχουν μέσο όρο ίσο με 3.32. Αυτή η τιμή δείχνει ότι υπάρχει μέτρια σχέση ανάμεσα στο εργασιακό πάθος και στους εργαζομένους του νοσοκομείου και βρίσκεται κοντά στην απάντηση «Ούτε συμφωνώ – ούτε διαφωνώ».

5.4 Τυπική απόκλιση μεταβλητών

Με τον ίδιο τρόπο γίνεται και η μέτρηση των τυπικών αποκλίσεων που αφορούν τις υπάρχουσες μεταβλητές, δηλαδή γίνεται υπολογισμός του εύρους των μεταβλητών που αποκλίνουν από το σύνολο των δεδομένων. Άρα αν η τυπική απόκλιση έχει μεγάλη τιμή προκύπτει ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων βρίσκονται σε ένα ευρύ πεδίο τιμών. Αν όμως η τυπική απόκλιση έχει μικρή τιμή, τότε οι απαντήσεις των συμμετεχόντων τείνουν να είναι κοντά στο μέσο όρο.

Όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων προέκυψε ότι η μεταβλητή φύλο και εργασιακό καθεστώς είχαν τις μικρότερες τυπικές αποκλίσεις και ισούταν με 0.462 και 0,409 αντίστοιχα. Η ηλικία των συμμετεχόντων και το επίπεδο εκπαίδευσής τους είχαν υψηλότερη τιμή και ισούταν με 0.885 και 0.903 αντίστοιχα. Τέλος η τιμή της τυπικής απόκλισης που αφορά την γενική εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων ισούται με 8.35 και η τιμή της τυπικής απόκλισης που αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων στο συγκεκριμένο νοσοκομείο ισούται με 7.15. Οι τιμές αυτές δηλώνουν ότι υπάρχει ευρύ πεδίο τιμών.

Τέλος όσον αφορά τους παράγοντες της έρευνας προκύπτει ότι τις μικρότερες τυπικές αποκλίσεις τις έχουν οι παράγοντες ενδυναμωτική εργασία και εργασιακή απόδοση και οι τιμές ισούται με 0.65 και 0.68 αντίστοιχα. Στη συνέχεια ακολουθεί η τυπική απόκλιση της μεταβλητής οργανωσιακή δικαιοσύνη, η οποία λαμβάνει τιμή 0.77 και τέλος η τυπική απόκλιση της μεταβλητής εργασιακό πάθος, όπου λαμβάνει τιμή 0.91.

5.5 Συντελεστής συσχέτισης Pearson

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson παρουσιάζει εάν δύο ή περισσότερες ποσοστικές μεταβλητές έχουν σχέση μεταξύ τους. Επίσης μπορεί να υπολογιστεί εάν η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών είναι θετική ή αρνητική. Η θετική συσχέτιση (+) δηλώνει ότι η αύξηση της μιας μεταβλητής συνεπάγεται και αύξηση της άλλης και αντίστοιχα η αρνητική συσχέτιση (-) δηλώνει ότι όσο αυξάνεται η μια μεταβλητή μειώνεται και η άλλη. Ακόμη μπορεί να υπολογιστεί ο βαθμός έντασης της συσχέτισης των δύο μεταβλητών (επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας) και ο συντελεστής συσχέτισης δύναται να πάρει τιμές από - 1 έως + 1. Η υψηλότερη τιμή που μπορεί να πάρει ο συντελεστής συσχέτισης είναι +1 και δηλώνει τέλεια θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών

ενώ η τιμή -1 δηλώνει ότι υπάρχει τέλεια αρνητική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Οι θετικές τιμές του συντελεστή Pearson δεν υποδηλώνουν υποχρεωτικά και μεγαλύτερο βαθμό γραμμικής συσχέτισης από εκείνον που υποδηλώνουν οι αρνητικές του τιμές. Για την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στις μεταβλητές, το επίπεδο σημαντικότητας πρέπει να είναι μικρότερο του 5% ($p - \text{value} < 0.05$), ενώ υπάρχει ισχυρά στατιστική συσχέτιση όταν το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από 1% ($p - \text{value} < 0.01$)

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του συντελεστή συσχέτισης Pearson που διεξάχθηκαν από την έρευνα. Έτσι διαπιστώθηκε από την έρευνα ότι υπάρχουν ισχυρές θετικές συσχετίσεις σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01 μεταξύ της ενδυναμωτικής ηγεσίας που είναι η κύρια μεταβλητή και των υπολοίπων. Ειδικότερα η ενδυναμωτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη ($r = 0.438, p < 0.01$), το εργασιακό πάθος ($r = 0.374, p < 0.01$) και την εργασιακή απόδοση ($r = 0.023, p < 0.01$) των συμμετεχόντων της έρευνας που εργάζονται στο νοσοκομείο.

Πίνακας 3: Συσχετίσεις

5.6 Δημογραφικά στοιχεία

Τα κυριότερα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων της παρούσας έρευνας είναι τα εξής:

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 138 άτομα. Τα περισσότερα άτομα είναι γυναίκες 64.9% (96 γυναίκες) ενώ οι άντρες είναι 28.4% (42 άντρες).

Φύλο		Συχνότητα	Ποσοστό τοις εκατό	Ποσοστό έγκυρο τοις εκατό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Άνδρας	42	28,4	30,4	30,4
	Γυναίκα	96	64,9	69,6	100,0
	Σύνολο	138	93,2	100,0	
Ελλειπούσες	Τιμές	10	6,8		
Σύνολο		148	100,0		

Πίνακας 4: Φύλο

Στη δεύτερη ερώτηση έγινε καταγραφή της ηλικίας του δείγματος. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν ηλικία από 31 έως 40 ετών 37.8% (56 εργαζόμενοι), 44 εργαζόμενοι έχουν ηλικία από 41 έως 50 ετών (29.7%), 24 εργαζόμενοι έχουν ηλικία από 18 έως 30 ετών (16.2%) και 14 εργαζόμενοι έχουν ηλικία από 51 έως 60 ετών (9.5%).

Ηλικία			Ποσοστό	Ποσοστό	Αθροιστικό
		Συχνότητα	τοις εκατό	έγκυρο	ποσοστό
			τοις εκατό	τοις εκατό	ποσοστό
Valid	18 - 30	24	16,2	17,4	17,4
	31 - 40	56	37,8	40,6	58,0
	41 - 50	44	29,7	31,9	89,9
	51 - 60	14	9,5	10,1	100,0
	Σύνολο	138	93,2	100,0	
Ελλειπούσες	Τιμές	10	6,8		
Σύνολο		148	100,0		

Πίνακας 5: *Ηλικία*

Στην τρίτη ερώτηση έγινε καταγραφή του επιπέδου εκπαίδευσης των εργαζομένων. Η πλειονότητα των εργαζομένων είναι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι. 52.7% (78 εργαζόμενοι), 26 εργαζόμενοι είναι απόφοιτοι Γυμνασίου – Λυκείου (17.6%), 22 εργαζόμενοι είναι απόφοιτοι Α.Ε.Ι. (14.9%), 8 εργαζόμενοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (5.4%), και τέλος 4 εργαζόμενοι δεν δήλωσαν το επίπεδο εκπαίδευσής τους και επέλεξαν την επιλογή «Άλλο» (2.7%).

Εκπαίδευση

		Συχνότητα	Ποσοστό τοις εκατό	Ποσοστό έγκυρο τοις εκατό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	Απόφοιτος Γυμνασίου Λυκείου	26	17,6	18,8	18,8
	Απόφοιτος Τ.Ε.Ι	78	52,7	56,5	75,4
	Απόφοιτος Α.Ε.Ι	22	14,9	15,9	91,3
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	8	5,4	5,8	97,1
	Άλλο	4	2,7	2,9	100,0
	Σύνολο	138	93,2	100,0	
Ελλειπούσες	Τιμές	10	6,8		
Σύνολο			100,0		

Πίνακας 6: Επίπεδο εκπαίδευσης

Στην τέταρτη ερώτηση έγινε αναφορά για το καθεστώς των εργαζομένων. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα είναι μόνιμοι 89.2% (132 εργαζόμενοι) και μόνο 6 εργαζόμενοι είναι εκπαιδευόμενοι (4.1%).

Καθεστώς εργαζομένων

Πίνακας:

		Συχνότητα	Ποσοστό τοις εκατό	Ποσοστό έγκυρο τοις εκατό
Valid	Μόνιμος/η	132	89,2	95,7
	Εκπαιδευόμενος/η	6	4,1	4,3
	Σύνολο	138	93,2	100,0
Ελλειπούσες	Τιμές	10	6,8	

Κεφάλαιο 6

Συζήτηση-Συμπεράσματα

6.1 Συζήτηση

Η ηγεσία είναι ένα σημαντικός τομέας στην επιστήμη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η παλαιότερη έρευνα που χρησιμοποιεί την επιστημονική μέθοδο μπορεί να ανιχνευθεί στην θεωρία της ιδιότητας ηγεσίας στις αρχές του 20ού αιώνα. Στη συνέχεια, διεξήχθησαν και συνεχίζονται να διεξάγονται περισσότερες έρευνες σχετικά με τη θεωρία της ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης της θεωρίας τεσσάρων γραφημάτων του Πανεπιστημίου του Οχάιο, της θεωρίας μοντέλου συστήματος ηγεσίας του Πανεπιστημίου του Μίτσιγκαν, της θεωρίας της κατάστασης ηγεσίας, της θεωρίας του στόχου της διαδρομής, της θεωρίας των δύο παραγόντων της ηγεσίας μετασχηματισμού και της συναλλακτικής ηγεσίας.

Η ενδυναμωτική ηγεσία προτάθηκε κατά κύριο λόγο από τους Manz και Sims (1989, 1991, 2001), οι οποίοι τόνισαν ότι οι ηγέτες ενθαρρύνονται να οδηγήσουν τους υπαλλήλους να ηγηθούν. Οι μεταγενέστερες μελέτες σχετικά με την ενδυναμωτική ηγεσία χρησιμοποίησαν δύο διαφορετικές θεωρητικές προοπτικές για να εξετάσουν την αποτελεσματικότητά της (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006; Wallace, Johnson, Mathe, & Paul, 2011). Συγκεκριμένα, η προοπτική της διαρθρωτικής ενδυνάμωσης επικεντρώνεται στους ηγέτες που μοιράζονται την εξουσία και κατανέμουν τις ευθύνες τους στους εργαζόμενους (Conger & Kanungo, 1988; Leach, Wall, & Jackson, 2003), ενώ η παρακίνηση δίνει έμφαση στις αντιλήψεις

των εργαζομένων για την ενδυνάμωση (ψυχολογική χειραφέτηση), τον αυτοπροσδιορισμό και την αυτό-αποτελεσματικότητα (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995).

Ενσωματώνοντας αυτές τις δύο προοπτικές, οι Ζανγκ και ο Μπάρτολ (2010) εννοούσαν την ενδυνάμωση της ηγεσίας ως μια διαδικασία στην οποία οι ηγέτες μεταβιβάζουν την εξουσία στους εργαζόμενους σε μια προσπάθεια να ενισχύσουν το κίνητρο των εργαζομένων. Οι τυπικές συμπεριφορές ενδυνάμωσης της ηγεσίας, σύμφωνα με αυτή την ευρύτερη θεώρηση, περιλαμβάνουν την ενίσχυση της σημασίας της εργασίας, την ενθάρρυνση της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, την εμπιστοσύνη στις υψηλές επιδόσεις και την αυτονομία από γραφειοκρατικούς περιορισμούς (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Zhang & Bartol, 2010). Μετά από αυτόν τον λειτουργικό ορισμό, οι πρόσφατες εμπειρικές μελέτες έχουν εντοπίσει τα θετικά αποτελέσματα της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων μέσω μιας ποικιλίας ψυχολογικών μηχανισμών. Για παράδειγμα, η έρευνα καταδεικνύει ότι η ενδυναμωτική ηγεσία αυξάνει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων βελτιώνοντας την εργασιακή αυτό-αποτελεσματικότητα τους (Ahearne et al., 2005; Cheong et al., 2016), την δημιουργική αυτο-αποτελεσματικότητα (Zhang & Zhou, 2014) και την αυτό-αποτελεσματικότητα της καριέρας τους (Biemann et al., 2015). Ο μηχανισμός ψυχολογικής ενδυνάμωσης που συνδέει την ενδυναμωτική ηγεσία με την απόδοση των εργαζομένων έχει επίσης αποδειχθεί ευρέως (Amundsen & Martinsen, 2015; Li et al., 2015; Raub & Robert, 2010; Zhang & Bartol, 2010).

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια βαθιά τεχνολογική και επιχειρηματική επανάσταση. Αυτές οι αλλαγές φέρνουν το επίπεδο και κεντρικό σχεδιασμό της οργάνωσης, την ευελιξία, τον προσανατολισμό στον πελάτη, τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, η φύση της εργασίας έχει αλλάξει πολύ. Γίνεται πιο περίπλοκο και απαιτεί περισσότερη γνώση. Ο «εργαζόμενος» γίνεται ο πυρήνας της ταχέως αυξανόμενης βιομηχανικής και τεχνολογικής αλλαγής και εξέλιξης. Στο πλαίσιο μιας τέτοιας αλλαγής, η ενδυναμωτική ηγεσία ορίστηκε ως ένα ειδικό είδος ηγεσίας.

Επιπλέον, η επιτάχυνση της ανάπτυξης των οικονομιών των βασισμένων στη γνώση, προκαλεί αβεβαιότητα, αλλαγές και δυναμικές συνθήκες εντός των οργανισμών (Detert & Burris, 2007; Parker & Collins, 2010, Martin et al., 2013; Li et al., 2017). Η ενδυναμωτική ηγεσία, ως αποτελεσματικό ηγετικό στυλ που επιτρέπει στις οργανώσεις να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά περίπλοκες καταστάσεις, έχει όλο και περισσότερο τονιστεί. Αυτός ο τύπος ηγεσίας αποτελείται από τους επιβλέποντες που ενισχύουν τα κίνητρα των υποκειμένων και δημιουργούν αυτο-αποτελεσματικότητα και ψυχολογική ενδυνάμωση, μοιράζοντας την εξουσία ή χορηγώντας περισσότερη αυτονομία στους οπαδούς τους (Kirkman and Rosen, 1999; Arnold et al., 2000; Li et al., 2015, 2017). Τα θετικά αποτελέσματα της ενδυνάμωσης της ηγεσίας περιλαμβάνουν τη

δημιουργικότητα (Amundsen & Martinsen, 2015), τις επιδόσεις στο ρόλο τους (δηλαδή, τις επιδόσεις που αναμένονται τυπικά από τους υφισταμένους, Kim & Beehr, 2017b), την εργασιακή ικανοποίηση (Fong & Snape, 2015) και την οργανωσιακή δέσμευση (Kim & Beehr, 2017a). Η πρόσφατη έρευνα (Li et al., 2015; Hao et al., 2017) έχει επίσης προτείνει ότι η ενδυνάμωση της ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων και την αύξηση του εργασιακού πάθους τους, δηλαδή μια ιδιαίτερη πτυχή της απόδοσης (Hao et al., 2017).

Με βάση όλα τα παραπάνω σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να αναδείξουμε την σπουδαιότητα της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην αύξηση της απόδοσης των νοσηλευτών και του εργασιακού πάθους που αυτή αναδεικνύουν αλλά και να διερευνήσουμε κατά πόσο η ενδυναμωτική ηγεσία σχετίζεται με την εργασιακή/οργανωσιακή δικαιοσύνη στα νοσοκομεία.

6.2 Η επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στο εργασιακό πάθος

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί η σχέση της ενδυναμωτικής ηγεσίας με το πάθος που εκφράζουν οι εργαζόμενοι. Το πάθος είναι μια κινητήρια κατάσταση που περιλαμβάνει ένα συνδυασμό συναισθηματικών, γνωστικών και συμπεριφορικών στοιχείων (Chen et al., 2015). Θεωρείται ως μια ισχυρή τάση προς δραστηριότητα που οι άνθρωποι προτιμούν, που θεωρούν σημαντική και στην οποία επενδύουν χρόνο και ενέργεια (Vallerand et al., 2003). Με την εστίαση στο εάν η παθιασμένη δραστηριότητα εσωτερικοποιείται ως βασική ταυτότητα ενός ατόμου, ο Vallerand et al. (2003) πρότεινε το δυαδικό μοντέλο του πάθους μέσω του οποίου το πάθος ορίζεται από δύο τύπους, διαφοροποιώντας το αρμονικό πάθος από το ιδεώδες πάθος. Συγκεκριμένα, το αρμονικό πάθος αντικατοπτρίζει μια αυτόνομη εσωτερική εστίαση μιας δραστηριότητας κατά την οποία τα άτομα επιλέγουν να ασκούν τη δραστηριότητα λόγω της ίδιας της δραστηριότητας (π.χ., ενδιαφέρον και πρόκληση της δραστηριότητας). Το ιδεώδες πάθος, από την άλλη πλευρά, αντιπροσωπεύει μια ελεγχόμενη εσωτερική εστίαση μιας δραστηριότητας στην ταυτότητα του ατόμου κατά την οποία τα άτομα ασχολούνται με τη δραστηριότητα που τους αρέσει εξαιτίας κάποιων εξωτερικών κανονισμών (π.χ., κοινωνική πειστικότητα και ορισμένα οφέλη που συνδέονται με τη δραστηριότητα, Vallerand et al., 2003). Με λίγα λόγια, το αρμονικό πάθος συμβαίνει όταν ένα άτομο αισθάνεται ότι θέλει να κάνει τη δραστηριότητα, και το ιδεώδες πάθος εμφανίζεται όταν ένα άτομο αισθάνεται ότι πρέπει να κάνει τη δραστηριότητα.

Έπειτα, οι ερευνητές εισήγαγαν την έννοια του πάθους σε ένα οργανωτικό πλαίσιο και καθόρισαν το πάθος για εργασία ως η ισχυρή κλίση των εργαζομένων προς το έργο τους, η θετική και σταθερή κατάσταση ευημερίας (Ho, Wong, & Lee, 2011; Liu, Chen, & Yao, 2011; Zigarmi, Nimon, Houson, Witt, & Diehl, 2009). Παρομοίως, το πάθος για εργασία μπορεί να διαφοροποιηθεί περαιτέρω ανάμεσα στο αρμονικό πάθος για εργασία και το έμμονο πάθος για εργασία. Το

αρμονικό πάθος για εργασία αντιπροσωπεύει μια κινητήρια κατάσταση που αντικατοπτρίζει την εσωτερική, αυτόνομη εσωτερική της δουλειάς του ατόμου και το έμμονο πάθος για την εργασία αντιπροσωπεύει μια κινητήρια κατάσταση που αντικατοπτρίζει την εξωτερική και ελεγχόμενη εσωτερική της εργασίας του (Chen et al., 2015).

Σύμφωνα με το δυϊστικό μοντέλο του πάθους, το ιδεολογικό πάθος είναι πιο πιθανό να εμφανιστεί όταν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν την αναγκαστική εσωτερική του έργου (Vallerand et al., 2003). Από την βιβλιογραφία προτείνεται ότι η ενδυνάμωση της ηγεσίας θα αυξήσει το έμμονο πάθος του εργαζόμενου, προκαλώντας εξωτερικά κίνητρα για την εσωτερική της δουλειάς του. Συγκεκριμένα, η ενδυναμωτική ηγεσία έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει τα επίπεδα εργασιακού πάθους (Manz & Sims, 2001). Ως εκ τούτου, στο πλαίσιο της ενδυναμωτικής ηγεσίας, οι εργαζόμενοι αναμένονται και ενθαρρύνονται να ολοκληρώσουν το έργο τους ανεξάρτητα, χρησιμοποιώντας εξουσία και άλλους πόρους που διανέμονται χάρη στην ενδυνάμωση των ηγετών (Vecchio et al., 2010). Με τόσο έντονες προσδοκίες από τους ηγέτες, οι εργαζόμενοι υποχρεώνονται να εργάζονται για να αισθάνονται άξια, να προάγονται και να ενισχύουν την αυτοεκτίμησή τους (deCharms, 1968, Ryan, 1982), οδηγώντας έτσι σε υψηλό πάθος για εργασία.

Στην παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε ότι η ενδυναμωτική ηγεσία επηρεάζει θετικά το πάθος των εργαζομένων, επαληθεύοντας τα ευρήματα των περισσότερων ερευνών. Οι υπάρχουσες εμπειρικές μελέτες μας έδωσαν έμμεση υποστήριξη για το θεωρητικό μας επιχείρημα. Για παράδειγμα, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι όταν οι προσδοκίες για την ενδυνάμωση των ηγετών υπερκαλύπτουν τις προσδοκίες για ενδυνάμωση των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι αντιμετώπιζαν τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς των ηγετών ως κάποιες μορφές επιβαρύνσεων, διότι εξέλαβαν παθητικά την εξουσία των ηγετών τους, (Humborstad & Giessner, στον Τύπο, Humborstad et al., 2014, Humborstad & Kuvaas, 2013). Κατά παρόμοιο τρόπο, οι ερευνητές έχουν επίσης αποδείξει ότι οι υψηλές συμπεριφορές ενδυνάμωσης των ηγετών μπορεί να προκαλέσουν εργασιακή ένταση για τους εργαζόμενους (Cheong et al., 2016) και αντοχή στην εργασία (Maynard, Mathieu, Marsh, & Ruddy, 2007) και αυτά με την σειρά τους είναι ωφέλιμα για την αύξηση του πάθους των εργαζομένων.

Συνολικά, μπορούμε να πούμε ότι η ενδυναμωτική ηγεσία ενισχύει το πάθος των εργαζομένων.

6.3 Η επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί η σχέση της ενδυναμωτικής ηγεσίας με την απόδοση των εργαζομένων. Με την αυξανόμενη επικράτηση της ομαδικής εργασίας σε οργανισμούς (Kozlowski & Bell, 2013; Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008), τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να μεταβιβάσουν την εξουσία στους υπαλλήλους τους και να

τα ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να είναι πιο αυτόνομοι και να ανταποκρίνονται στην εργασία τους. Ως εκ τούτου, η ενδυναμωτική ηγεσία, η οποία ορίζεται ως κατανομή της εξουσίας με στόχο την ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων στο έργο τους (Zhang & Bartol, 2010), έλαβε μεγάλη επιστημονική προσοχή στη βιβλιογραφία της ηγεσίας. Προηγούμενες μελέτες που επικεντρώνονται στις συνέπειες της ενδυνάμωσης της ηγεσίας έχουν αποδείξει το θετικό αποτέλεσμα της ενδυνάμωσης της ηγεσίας στην απόδοση της εργασίας των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων όχι μόνο των καθημερινών επιδόσεων (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Amundsen & Martinsen, 2014; Harris, Li, Boswell, Zhang, & Xie, 2014; Vecchio, Justin & Pearce, 2010), αλλά και των δημιουργικών επιδόσεων (Amundsen & Martinsen, 2015; Harris et al., 2014, Zhang & Bartol, Zhang & Zhou, 2014). Οι έρευνες αυτές δίνουν έμφαση στη δημιουργία νέων και χρήσιμων ιδεών σχετικά με προϊόντα, πρακτικές, υπηρεσίες ή διαδικασίες στον χώρο εργασίας (Amabile, 1988) ενώ από την άλλη μερικές πρόσφατες έρευνες δεν έχουν παρατηρήσει αυτό το φαινόμενο (Cheong, Spain, Yammarino, & Yun, 2016; Humborstad, Nerstad, & Dysvik, 2014). Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα αμφιλεγόμενα εμπειρικά ευρήματα, είναι αρκετά σημαντικό να εξεταστεί το ερώτημα κατά πόσο η ενδυναμωτική ηγεσία αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων.

Λαμβάνοντας υπόψη και επεκτείνοντας τις προηγούμενες μελέτες που εξετάζουν την άμεση σχέση μεταξύ της ενδυνάμωσης της ηγεσίας και των επιδόσεων των εργαζομένων (π.χ., Amundsen & Martinsen, 2014; Harris et al., 2014; Vecchio et al., 2010), επιδιώξαμε να εξετάσουμε την άμεση σχέση μεταξύ ενδυναμωτικής ηγεσίας και των επιδόσεων των εργαζομένων. Στην παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε ότι η ενδυναμωτική ηγεσία δεν επηρεάζει αμιγώς θετικά την εργασιακή απόδοση των νοσηλευτών και αυτό το αποτέλεσμα δεν επαληθεύει τα ευρήματα των περισσότερων ερευνών. Το αποτέλεσμα αυτό έχει επεξηγηθεί σε μεγάλο βαθμό στην βιβλιογραφία. Αναλυτικότερα, η προϋπάρχουσα βιβλιογραφία έχει δώσει πολλαπλές θεωρητικές προοπτικές για να υπολογίσει την επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων, όπως την εξήγηση της αυτοεκτίμησης (Ahearne et al., 2005; Biemann, Kearney, & Marggraf, 2015; Li, He, Yam, & Long, 2015; Zhang & Zhou, 2014), την ψυχολογική ενδυνάμωση/υποστήριξη (Amundsen & Martinsen, 2015; Li, Chiaburu, & Kirkman, in press; Raub & Robert, 2010; Zhang & Bartol, 2010) και τον περιορισμό του άγχους (Cheong et al., 2016), και έχει εντοπίσει μια ποικιλία ατομικών (π.χ., αποφυγή αβεβαιότητας, Zhang & Bartol, 2010) και περιβαλλοντικών συνθηκών. Οι δύο αυτές ερευνητικές ροές (δηλαδή, οι μελέτες που εστιάζουν στο λόγο και εκείνες που επικεντρώνονται στην επίδραση της ηγεσίας στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων) είναι αρκετά ανεξάρτητες. Με άλλα λόγια, λίγη έρευνα έχει υιοθετήσει μια ολοκληρωμένη άποψη για να εξετάσει συστηματικά γιατί η ενδυναμωτική ηγεσία διευκολύνει την εργασία των εργαζομένων σε αυτό το συγκεκριμένο πλαίσιο αλλά όχι σε άλλα πλαίσια. Δηλαδή θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ενδυναμωτική ηγεσία πιθανόν να επιδρά σε άλλα χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως η αυτό-

εκτίμηση, το άγχος κ.λ.π και με την σειρά τους αυτά να επιδρούν στην εργασιακή απόδοση, δηλαδή η ενδυναμωτική ηγεσία πιθανόν να έχει διαμεσολαβητικό χαρακτήρα μεταξύ της απόδοσης και άλλων εργασιακών χαρακτηριστικών, κάτι που δεν μελετήθηκε στην παρούσα έρευνα.

Επίσης, πρέπει να τονίσουμε ότι παρόλο που τα εμπειρικά αποτελέσματα σχετικά με τα θετικά αποτελέσματα της ενδυνάμωσης της ηγεσίας είναι ελπιδοφόρα, ορισμένοι ερευνητές έχουν παρατηρήσει αρνητικές ή μη σημαντικές σχέσεις μεταξύ της ενδυνάμωσης της ηγεσίας και της απόδοσης των εργαζομένων, βασιζόμενες σε διαφορετικές θεωρητικές προοπτικές. Για παράδειγμα, η προοπτική του στρες δείχνει ότι οι ηγέτες που εξουσιοδοτούν τους εργαζομένους τους με εξουσία ουσιαστικά αυξάνουν το φόρτο εργασίας τους και κάνουν το ρόλο τους πιο απαιτητικό (Cheong et al, 2016; Humborstad & Kuvaas, 2013), τα οποία με τη σειρά τους αποδυναμώνουν την απόδοση στην εργασία. Πράγματι, πρόσφατες εμπειρικές μελέτες έχουν παρατηρήσει ότι η ενδυναμωτική ηγεσία είχε μια κατανομή σχήματος ανεστραμμένου U στην επίδραση στην απόδοση εργασίας των εργαζομένων (Humborstad et al, 2014), γεγονός που υποδηλώνει ότι είτε ένα υψηλό ή χαμηλό επίπεδο ενδυναμωτικής ηγεσίας συνδέεται με ένα χαμηλό επίπεδο απόδοσης της εργασίας των εργαζομένων. Ομοίως, οι Cheong et al. (2016) παρατήρησαν ότι η ενδυνάμωση της ηγεσίας βλάπτει την εργασία των εργαζομένων, προκαλώντας ένταση που προκαλείται από τις περισσότερες ευθύνες στην εργασία.

6.4 Η επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην οργανωσιακή δικαιοσύνη

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί η σχέση της ενδυναμωτικής ηγεσίας με την οργανωσιακή δικαιοσύνη που αισθάνονται οι εργαζόμενοι. Η οργανωτική/εργασιακή δικαιοσύνη είναι ένας από τους πιο διερευνημένους τομείς της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, της οργανωτικής ψυχολογίας και της οργανωτικής συμπεριφοράς (Cropanzano & Greenberg, 1997). Η οργανωτική δικαιοσύνη αντιπροσωπεύει την αντίληψη του εργαζόμενου σχετικά με το πώς ακριβώς ένας χώρος εργασίας είναι προς τον εργαζόμενο (Cohen-Charash & Spector, 2001, Cropanzano, 1993, Greenberg, 1987). Οι εργαζόμενοι περιμένουν απλή μεταχείριση από την οργάνωση στην οποία αφιερώνουν το χρόνο και την ενέργεια τους. Έτσι, η οργανωτική δικαιοσύνη επηρεάζει τις συμπεριφορές και τις στάσεις των εργαζομένων του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για τον τρόπο λήψης αποφάσεων και τον τρόπο αντιμετώπισης τους. Ο Greenberg (1993) δηλώνει ότι οι οργανώσεις που δεν αντιμετωπίζουν δίκαια τους υπαλλήλους τους υπόκεινται σε αρνητικές αντιδράσεις. Οι πειραματικές μελέτες έχουν δείξει ότι η οργανωσιακή δικαιοσύνη οδηγεί σε θετικές στάσεις, όπως η οργανωσιακή δέσμευση, η ικανοποίηση με τα αποτελέσματα, η εμπιστοσύνη στη διαχείριση και η θετική αξιολόγηση της εξουσίας (Cohen-

Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & , 2001; Rubin, 2009; Schaubroeck, May, & Brown, 1994).

Η δικαιοσύνη σε οργανωσιακά περιβάλλοντα μπορεί να προσδιοριστεί με βάση δύο υποκειμενικές αντιλήψεις:

- i. Κατανομή της παραγωγής ή της δικαιοσύνης στη παραγωγή και
- ii. δικαιοσύνη των διεργασιών που διεξάγονται για τη παραγωγή ή την κατανομή των αποτελεσμάτων (Colquitt et al., 2001).

Η πρώτη από αυτές τις δύο αντιλήψεις της δικαιοσύνης είναι η διανοητική δικαιοσύνη (Adams, 1965, Leventhal, 1976), ενώ η δεύτερη είναι διαδικαστική δικαιοσύνη (Leventhal, 1980, Thibaut & Walker, 1975).

Από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας προέκυψε ότι παρατηρήθηκε ότι η ενδυναμωτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την οργανωτική/εργασιακή δικαιοσύνη. Το εύρημα αυτό ήταν παρόμοιο με εκείνο πολλών άλλων μελετών που διερεύνησαν τη σημασία της ηγεσίας και της οργανωτικής δικαιοσύνης (Avolio & Bass, 1988; Cropanzano et al., 2002; Niehoff & Moorman, 1996; Pillai et al., 1999; Shamir, 1995; Tyler & Caine, 1981).

6.5 Προτάσεις προς τη διοίκηση του νοσοκομείου

Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή, πολλοί είναι οι λόγοι για τους οποίους η διοίκηση των νοσοκομείων χρειάζεται να προσεγγίσει με θετικό τρόπο το προσωπικό. Η επίδραση της θετικής ηγεσίας στην λειτουργία των νοσοκομείων αποδεικνύεται ότι φέρει θετικά αποτελέσματα στην οργανωσιακή δικαιοσύνη και στο εργασιακό πάθος ενώ έχει λιγότερη επίδραση στην εργασιακή απόδοση. Σε γενικό επίπεδο παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται θετικά και το περιβάλλον εργασίας τους.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι η εφαρμογή στρατηγικών ενδυναμωτικής ηγεσίας ενισχύει το εργασιακό πάθος και αυτό με την σειρά του ενισχύει την εργασιακή απόδοση των νοσηλευτών. Επιπλέον, η εφαρμογή στρατηγικών ενδυναμωτικής ηγεσίας ενισχύει το αίσθημα οργανωσιακής/εργασιακής δικαιοσύνης που αυτή με τη σειρά της ενισχύει την εργασιακή απόδοση των νοσηλευτών. Με βάση αυτά τα αποτελέσματα θα προτείναμε στη διοίκηση της νοσοκομειακής μονάδας να υιοθετήσει σε μεγαλύτερο βαθμό στρατηγικές ενδυναμωτικής ηγεσίας καθώς αυτές οι στρατηγικές θα ενισχύσουν το εργασιακό πάθος των νοσηλευτών και το αίσθημα οργανωσιακής/εργασιακής δικαιοσύνης και αυτό θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης των

νοσηλευτών. Ουσιαστικά φαίνεται ότι η ενδυναμωτική ηγεσία είναι κρίσιμη για την απόδοση των νοσηλευτών.

Μια πρόταση ακόμη αποτελεί η ενσωμάτωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων στο εργασιακό πρόγραμμα προκειμένου να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι πάνω σε θέματα που τους ενδιαφέρουν και σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας τους. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων θα μπορούσε να επικεντρωθεί στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησής τους μέσω των εκπαιδευτικών σεμιναρίων. Θα προσφέρουν τεχνογνωσία, θα συνεχίσουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και θα είναι ο καθρέφτης των προϊσταμένων τους και κατ' επέκταση ο καθρέφτης των νοσοκομείων που εργάζονται.

Η επιβράβευση των εργαζομένων από τη διοίκηση αποτελεί επίσης έναν τρόπο ενδυνάμωσης καθώς και αυτός είναι ένας τρόπος ενίσχυσης της αυτοπεποίθησης και της αποτελεσματικότητάς τους. Η διαρκής ενημέρωση για την πορεία των νοσοκομείων και το ποσοστό επιτυχίας του στόχου που έχει τεθεί, εντάσσει τους εργαζόμενους μέσα στο πρόγραμμα του νοσοκομείου, γεγονός που οδηγεί στην αναγνώριση της προσφοράς της εργασίας τους τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους ίδιους τους εαυτούς τους.

6.6 Περιορισμοί έρευνας

Αρχικός και υψηλής σπουδαιότητας περιορισμός είναι το γεγονός ότι στην ερευνητική διαδικασία συμμετείχαν νοσηλευτές από δυο συγκεκριμένα νοσοκομεία. Αυτό συνεπάγεται ότι τα συμπεράσματα σχετικά με τις επιδράσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας της έρευνας αυτής αφορούν στα δυο αυτά νοσοκομεία και δεν μπορούν να γενικευτούν σε εθνικό επίπεδο. Επίσης σε κάθε νοσοκομείο χρησιμοποιούνται διαφορετικές ηγετικές μέθοδοι οπότε και η έρευνα αυτή αφορά αποκλειστικά τις επιδράσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας οι οποίες επίσης δεν μπορούν να γενικευτούν και να συσχετιστούν με άλλες μορφές θετικής ηγεσίας χωρίς αποδεικτικές μεθόδους.

Ένας ακόμη βασικός περιορισμός της έρευνας ήταν η χρήση ενός «βολικού» δείγματος από τις δυο συγκεκριμένες νοσοκομειακές μονάδες το οποίο επίσης συνεπάγεται ότι τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευτούν σε όλο τον πληθυσμό των νοσηλευτών. Επίσης, βασικό χαρακτηριστικό της εργασίας αυτής αποτελεί η μέτρηση της εφαρμογής στρατηγικών ενδυναμωτικής ηγεσίας με χρήση ερωτηματολογίου αυτό-αναφοράς το οποίο ενδεχομένως να δίνει υπερεκτίμηση αναφορικά με το βαθμό εφαρμογής ενδυναμωτική ηγεσίας στην νοσοκομειακή μονάδα.

Ένας ακόμη περιορισμός της έρευνας αυτής είναι τα κίνητρα των συμμετεχόντων στην ερευνητική διαδικασία. Οι νοσηλευτές συμμετείχαν εθελοντικά όμως αυτό δεν συνεπάγεται αυτόματα ότι οι απαντήσεις τους ήταν αντιπροσωπευτικές. Αν και το χρονικό διάστημα παραμονής των

ερωτηματολογίων στις κλινικές ήταν αρκετό ώστε να μην νιώσουν οι νοσηλευτές ότι αμελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα, υπάρχουν πιθανότητες να έχουν δοθεί απαντήσεις χωρίς να ανταποκρίνονται πλήρως στην πραγματικότητα.

Τα ευρήματα της εργασίας αυτής αφορούν σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα και δεν μπορούν να θεωρηθούν ότι είναι αντιπροσωπευτικά και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Οι απαντήσεις αφορούν συγκεκριμένους δείκτες οι οποίοι ίσως μεταβάλλονται μακροπρόθεσμα σε σχέση με την άσκηση ενδυναμωτικής ηγεσίας στους συγκεκριμένους οργανισμούς.

6.7 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Στα πλαίσια αυτής της έρευνας παρατηρήθηκε ότι η ενδυναμωτική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με το εργασιακό πάθος και την εργασιακή/οργανωσιακή δικαιοσύνη αλλά δεν σχετίζεται σε τόσο θετικό βαθμό με την εργασιακή απόδοση.

Ως κατευθυντήρια γραμμή για μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να οριστεί η διερεύνηση της διαμεσολαβητικής επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην εργασιακή απόδοση δηλαδή το κατά πόσο η ενδυναμωτική ηγεσία επιδρά τελικά στην εργασιακή απόδοση έμμεσα και όχι άμεσα επιδρώντας σε χαρακτηριστικά της εργασίας που με την αειρά τους επιδρούν στην εργασιακή απόδοση.

Μια ακόμη πρόταση για περαιτέρω έρευνα είναι τόσο η διερεύνηση της σχέσης των δεικτών που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή την εργασία σε σχέση με την ενδυναμωτική ηγεσία όσο και η διερεύνηση της σχέσης νέων δεικτών με την ενδυναμωτική ηγεσία στους ίδιους οργανισμούς προκειμένου να μελετηθεί η εξέλιξη και οι μεταβολές των σχέσεων αυτών μέσα στην πάροδο των χρόνων.

6.8 Συμπεράσματα

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή της εργασίας, βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί ο βαθμός άσκησης της ενδυναμωτικής ηγεσίας στα πλαίσια των νοσοκομειακών μονάδων και το κατά πόσο η εφαρμογή στρατηγικών ενδυναμωτικής ηγεσίας σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση και το εργασιακό πάθος των νοσηλευτών καθώς και το κατά πόσο η εφαρμογή στρατηγικών ενδυναμωτικής ηγεσίας σχετίζεται με την οργανωσιακή/εργασιακή δικαιοσύνη εντός των νοσοκομειακών μονάδων. Για το σκοπό αυτό διεξήχθη ποσοτική έρευνα σε δείγμα 138 νοσηλευτών με χρήση κατάλληλου εργαλείου/ερωτηματολογίου.

Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι οι νοσηλευτές των νοσοκομείων κρίνουν ότι στο νοσοκομειακό περιβάλλον που εργάζονται ασκούνται σε αρκετό βαθμό στρατηγικές συνυφασμένες με την ενδυναμωτική ηγεσία. Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι η εφαρμογή στρατηγικών εκ μέρους της διοίκησης ή των προϊσταμένων που αφορούν την ενδυναμωτική ηγεσία επηρεάζει θετικά το πάθος των νοσηλευτών για την εργασία τους αλλά επηρεάζει σε μικρότερο βαθμό την εργασιακή απόδοση των νοσηλευτών. Επιπρόσθετα, παρατηρήθηκε ότι η εφαρμογή στρατηγικών εκ μέρους της διοίκησης ή των προϊσταμένων που αφορούν την ενδυναμωτική ηγεσία ενισχύει το αίσθημα οργανωσιακής/εργασιακής δικαιοσύνης εντός των νοσοκομειακών μονάδων. Τέλος, από την έρευνα προέκυψε ότι τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των νοσηλευτών όπως το φύλο, η ηλικιακή ομάδα, το εκπαιδευτικό επίπεδο και τα έτη προϋπηρεσίας δεν διαφοροποιούν σε σημαντικό βαθμό την εργασιακή απόδοση και το εργασιακό πάθος των νοσηλευτών. Επιπλέον, δε διαφοροποιούν τον αντιλαμβανόμενο βαθμό οργανωσιακής/εργασιακής δικαιοσύνης.

Βιβλιογραφία

Ξένη βιβλιογραφία

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York, NY: Academic

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 945-955

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015) Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22, 304-323

Arnold, J., Arad., S., Rhoades, J., Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire; the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors, *Journal of organizational behavior* 1.

Arnold, J., Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (1998). *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace*, New York: Financial Times/Prentice Hall.

Belsky, S. (2012) *Making ideas happen*, New York, Penguin Group

Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015) Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *Leadership Quarterly*, 26, 775-789

- Borman, W.C., Motowlo, S.J. (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, San Francisco: Jossey Bass
- Blanchard, C.M. (1999). Passion and Physical Health, unpublished doctoral dissertation, Universite du Quebec a Montreal, Montreal, Canada
- Caligiuri, P.M., Day, D.V. (2000) Effects of self-monitoring on technical, contextual and assignment-specific performance. *Group and Organization Management*
- Cameron, K. (2012) Positive leadership Strategies for extraordinary performance, second edition, PDF e-book
- Campbell, D.T., Kenny, D.A. (1999) A primer on regression artifacts. New York: Guilford Press
- Cattell, R.B. (1954) The description of personality: basic traits resolved into clusters. *American psychology association*
- Cattell, R.B. (1957) Personality and Motivation structure and measurement., New York: Wiley
- Charnov, B., Montana P. (1987) Management, Barrons
- Chen, X. P., Liu, D., & He, W. (2015). Does passion fuel entrepreneurship and job creativity? A review and preview of passion research. In C. E. Shalley, M. Hitt, & J. Zhou (Eds.), *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship: Multilevel linkages* (pp. 159-176). Oxford, England: Oxford University Press.
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *Leadership Quarterly*, 27, 602-616
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321
- Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 50, 1281-1303.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1988), The empowerment process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management review*
- Collis, D.J., Montgomery, C., (1995) . Competing on resources, *Harvard Business Review*

- Cropanzano, R. (1993). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cropanzano, R., & Baron, R. A. (1991). Injustice and organizational conflict: The moderating effect of power restoration. *International Journal of Conflict Management*, 2, 5–26.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317–372). New York, NY: Wiley.
- deCharms, R. (1968). *Personal causation*. New York, NY: Academic Press
- Detert, J. R., and Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Acad. Manag. J.* 50, 869–884
- Everard, K.B., Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική εκπαιδευτική διοίκηση*, Ε.Α.Π.
- Fong, K. H., and Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: testing a multi-level mediating model. *Br. J. Manag.* 26, 126–138
- Hare, R.D., (1999), *Without conscience : The disturbing world of the psychopaths among US*. New York:Guilford
- Hao, P., He, W., and Long, L.-R. (2017). Why and when empowering leadership has different effects on employee work performance: the pivotal roles of passion for work and role breadth self-efficacy. *J. Leadersh. Organ. Stud.* 25:15
- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X. A., & Xie, Z. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, 67, 567-604
- Hasson, D., Arnetz, B. (2007). Validation and findings comparing VAS vs Likert scales for psychological measurements. "International Electronic journal of Health education"
- Ho, V. T., Wong, S.-S., & Lee, C. H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48, 26-47
- Hollander, E.P., Offerman, L.R.. (1990) Power and leadership in organizations: relationships in transition, *American psychologist*, vol 45 , 179-189
- Howell, J., Avolio, B.J, (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission of liberation? *Academy of Management executive*, 6,43-63

- Humborstad, S. I. W., & Kuvaas, B. (2013). Mutuality in leader- subordinate empowerment expectation: Its impact on role ambiguity and intrinsic motivation. *Leadership Quarterly*, 24, 363-377.
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. L., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43, 246-271
- Kallner, A. (2017). Resolution of Students t-tests, ANOVA and analysis of variance components from intermediary data. *Biochemia medica*, 27(2), 253-258.
- Kanter ,R.M (1979). Power of failure in management circuits. *Harvard Business review*, Vol 57,no4 p.g 65-75
- Kim, H.Y. (2014). Analysis of variance (ANOVA) comparing means of more than two groups. *Restor Dent Endod.*;39(1):74-77. <https://doi.org/10.5395/rde.2014.39.1.74>
- Kim , J., Nimon K., Song J.H. and Zigarmni D. (2011), Toward employee work passion and performance: a validation of the Work Cognition Inventory in Korea, *Human Resource Development International*, Vol.18, Issue: 2, pp. 169 – 190.
- Kim, M., and Beehr, T. A. (2017a). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors? *J. Leadersh. Organ. Stud.* 25:154805181772770.
- Kim, M., and Beehr, T. A. (2017b). Self-Efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *J. Leadersh. Organ. Stud.* 24, 466–478.
- Kirkman, B. L., and Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Acad. Manag. J.* 42, 58–74
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations. In I. B. Weiner, N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology. Volume 12: Industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 412- 469). London, England: Wiley
- Leach, D. J., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (2003). The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 27-52.
- Lee,T.W,Mitchel, T.R.,Sablynski, C.J,Burton,j.p and Holtom,B.C. (2004).”Job embendendness in a culturally diverse environment”, *Academy of management journal*, 47(1),p.p. 711-722

- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91–131). New York, NY: Academic.
- Li, N., Chiaburu, D. S., and Kirkman, B. L. (2017). Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: organizational support climate as a double-edged sword. *J. Manage.* 43, 1076–1102
- Li, S. L., He, W., Yam, K. C., & Long, L. R. (2015). When and why empowering leadership increases followers' taking charge: A multilevel examination in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 645-670
- Liu D., Chen X., and Yao X. (2011). From autonomy to creativity: A multilevel investigation of mediating role of harmonious passion, *Journal of Applied Psychology*, 96(2), pp 294 – 309.
- Liu, J., Tang, W., Chen, G., Lu, Y., Feng, C., & Tu, X. M. (2016). Correlation and agreement: overview and clarification of competing concepts and measures. *Shanghai archives of psychiatry*, 28(2), 115-20.
- Liu, Y.Y (2015), "The review of empowerment Leadership. *Open journal business and management*", 3, 476-482, <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2015.34049>
- Lyons B., Smuts C.M., Stephens, A., *Urban studies*, vol 38
- Manz, C.C., Sims, H.P. (1990). *Superleadership*, Berkley books, New York
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1989). *Superleadership: Leading others to lead themselves*. New York, NY: Prentice Hall.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1991). *Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership*. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Martin, A., Ernst, C. (2005). *Leadership learning and Human resources management. Exploring leadership in times of paradox and complexity corporate governance*
- Martin, T., Price, J., Mueller, C. (1981). Job performance and turnover. *Journal of applied psychology*
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-476.

- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38, 1231-1281.
- Maynard, M. T., Mathieu, J., Marsh, W. M., & Ruddy, T. M. (2007). A multilevel investigation of the influences of employees' resistance to empowerment. *Human Performance*, 20, 147-171
- McClelland, D.C. (1975). *Power: The inner experience*. New York:Irvington Press
- Miller, K., Broamiley, P.(1990). Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measure. *Academy of management journal*. 33(4),p.p.756-779
- Mukaka, MM. (2012). Statistics corner: A guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. *Malawi medical journal : the journal of Medical Association of Malawi*, 24(3), 69-71.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 36, 527–556
- Norman G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Adv Health Sci Educ Theory Pract.* ;15(5):625–632
- Northouse P.G. (1997), *“Leadership: Theory and Practice”*, Sage Publications
- Parker, S. K., and Collins, C. G. (2010). Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *J. Manage.* 36, 633–662
- Perrewe P., Hochwarter A.W, Ferris R.G., McCallister P.C and Harris N.J (2014), “Development a passion for work passion: Future directions on an emerging construct”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.35, pp. 145 – 150.
- Pillai, R., Scandura, T. A., & Williams, E. A. (1999). Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 763–779
- Patel C.P, Thorngren S. and Wincent J. (2015), “Leadership, Passion and Performance: A Study of Job Creation Projects during the Recession”, *British Journal of Management*, Vol. 26 pp 211 – 224.
- Paulhaus, D.L., Williams, K.M (2002) “The dark side of normal personality: self-report and behavioral correlates.” Unpublished manuscript, University of British Columbia.

Permarupan, P., Saufi, R., Kasim, R., Balakrishman, B., (2013), “The impact of organizational climate on employees’ work passion and organizational commitment”, *Procedia-social and behavioral sciences*, 107:88-95

Quinn, R.E, Spreitzer, G.M (1997), “The road to empowerment: seven questions every leader should consider”, *Organizational dynamics*, vol.26(2), p.p. 37-49

Rad, A. M.M. and Yarmohammadian, M. H. (2006), “A study of relationship between managers’ leadership style and employees’ job satisfaction”, *Leadership in Health Services*, Vol.19 No. 2, p.p. 11 – 28.

Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment. *Human Relations*, 63, 1743-1770.

Robbins P. Stephan, Judge A. Timothy (2011). “Essentials of organizational behavior”/ «Οργανωσιακή συμπεριφορά – Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», εκδ. Κριτική

Rony, J., (1990), “Les passions”, Paris: Presses Universitaires de France

Rosenthal, S.A, Pittinsky, T.L. (2006). “Narcissist leadership. *Leadership Quarterly*”, 17:617-633

Rosette D., and Ciarrochi J. (2015). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 26 (5), pp. 388 – 399.

Rubin, E. V. (2009). The role of procedural justice in public personnel management: Empirical results from the Department of Defense. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 125–143

Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450-461.

Sackett P.R, Zedeck S. and Fogli L. (1998). “Relations between measures of typical and maximum job performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, pp. 482 – 486.

Schaubroeck, J., May, E. R., & Brown, F. W. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 455–460

- Shamir B. and Howell J.M. (1999). Organizational and Contextual Influences of the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership, *Leadership Quarterly*, Vol. 10(2), pp 257 – 283, Elsevier Science Inc, ISSN: 1048 – 9843
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6, 19–47
- Shore, L.M. and Martin, H.J (1989). “Satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions” *Human relations*, 42(1), p.p.625-638
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Soebowvo, M. (2014). “The dark side of leadership: The Nemesis of Destructive followers”.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 1239-1251.
- Styker, S., Burke, J.P. (2000) The past, the present and future of an identity theory”, *Social psychology Quarterly*, vol.63, no 4, pp 284-297
- Tyler, T. R., & Caine, A. (1981). The influence of outcomes and procedures on satisfaction with formal leaders. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 642–655
- Vallerant R.J and Houlfort N. (2003), “Passion at Work: Toward a New Conceptualization”, *Emerging Perspectives on Values in Organizations*, pp. 175 – 204.
- Valleran, R.J, Mageau, G.A, Ratelle, C., Leonard, M., Blanchard, C., Koestner, R., Gagne, M. (2003), Les passions de l’ Ame; On obsessive and harmonious passion. *Journal of personality and social psychology*, 85(4), 756-767
- Vecchio, R., Justine, J., Pearce, C. (2010) Empowering leadership: an examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure”, *The leadership quarterly*, 21(3), 530-542
- Wilson, D.S., Near, D., Miller, R.R (1996) “Machiavellianism: A synthesis of evolutionary and psychological literatures.” *Psychological Bulletin*, 119:285-298
- Zehir C., Erdogan, E. and Basar, D. (2011), The relationship among charismatic leadership, ethical climate, job satisfaction, and organizational commitment in companies, *Journal of Global Strategic Management*, Vol.5, No.2, pp. 49 – 59.

Vieira, Pedro Cosme Costa. (2016). T-Test with Likert Scale Variables. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2770035> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2770035>

Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96, 840-850.

Zhang, X. M., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107-128.

Zhang, X. M., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124, 160-164

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8, 300-326

Ελληνική βιβλιογραφία

Αλεξίου, Ε. (2016), «Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε Δημόσια και Ιδιωτικά νοσοκομεία της Κύπρου και οι επιπτώσεις τους στην Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, Εργασιακή Ανάπτυξη και Εργασιακή Απόδοση». Διατριβή Επιπέδου Μάστερ, ΑΠΚΥ.

Βακόλα Μ. και Νικολάου Ι. (2012) , Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili: Αθήνα.

Δαράκη, Ε.(2007) «Εκπαιδευτική ηγεσία και φύλο», έκδοση 1η: Επίκεντρο

Δαρβίρη, Χ. (2007), «Προαγωγή υγείας», Ιατρικές εκδόσεις Πασχαλίδης, Αθήνα

Ζλαβλάνος Μ.(2002), «Οργανωτική συμπεριφορά» έκδοση 1η, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα

Θανασάς, Ι., Χαραλάμπους Μ., (2016) «Βασικές αρχές διοίκησης των σύγχρονων δημόσιων νοσοκομείων στην Ελλάδα». Επιστημονικά χρονικά 2016;21(2):158-170

Κανελλόπουλος, Χ (1990), «Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική διοίκηση», έκδοση 3η, Αθήνα

Καρακώστας, Κ., Χριστοπούλου, Μ. (2015), «Η διοίκηση ενός νοσηλευτικού τμήματος σε δημόσιο νοσοκομείο»,2015;4(1)

Κωστανέλλος, Ν. (2006) «Χαρακτηριστικά και πρακτικές των επιτυχημένων CEOs ΗΓΕΤΩΝ ΣΤΗΝ Ελλάδα. Παρουσίαση έρευνας KPMG

Μερκούρης,Α. (2008) «Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών», έκδοση 1η ,Ελλην, Αθήνα

Μούζα – Λαζαρίδη Α. – Μ. (2013), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσσαλονίκη: Ζυγός

Μπελλάλη Θ. (2008), «Διαχείριση της αλλαγής/πολυπλοκότητας/συνεργασιών και διεργασιών από την εφαρμογή προγραμμάτων ηλεκτρονικής υγείας», ΕΣΔΥ, Αθήνα

Μπουραντάς, Δ. (2005) «Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», εκδ. Κριτική, Αθήνα

Σιώμοκος Γ. (2013), «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», εκδόσεις Σταμούλη

Σκουλάς Ν. (2010), «Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Ομαδικότητα: το τρίπτυχο της επιτυχίας», Μοντέρνοι Καιροί, Αθήνα

Χατζηπαντελή, Π.(1999) «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης-εργασιακό κλίμα», έκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα

Χουντάλα, Π. (2007) «Το σύστημα διοίκησης των νοσηλευτικών ιδρυμάτων-Εκσυγχρονισμός και τρόπος λήψης αποφάσεων», Διπλωματική εργασία –Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Χυτήρης, Λ.(1994), Οργανωσιακή συμπεριφορά, «Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις», εκδ. Interbooks , Αθήνα

Χυτήρης , Λ.(2006), «Μάνατζμεντ –Αρχές διοίκησης προσωπικού», εκδ. Interbooks , Αθήνα