



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΠΣ «ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ &
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Αποτελέσματα θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) στους
επαγγελματίες υγείας**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:

ΜΑΡΙΑ-ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΝΟΥΣΚΑΛΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΓΚΟΡΕΖΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2017

Αφιερώνεται στους...

γονείς μου που θα ήταν περήφανοι..

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πίνακας περιεχομένων	Error! Bookmark not defined.
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ	4
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	7
1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.1 Ορισμός	8
1.2 Ερμηνεύοντας τον ορισμό.	9
1.3 Δομή της Διπλωματικής Εργασίας:	9
2 ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	11
2.1 Οργάνωση των υπηρεσιών υγείας.....	11
2.1.1 Δαπάνες του τομέα Υγείας στην Ελλάδα	11
2.1.2 Το Εθνικό Σύστημα Υγείας.....	13
2.2 Ο ιδιωτικός τομέας στο χώρο της Υγείας.....	14
2.2.1 Απογραφικά στοιχεία	14
2.2.2 Ο ανταγωνισμός στον ιδιωτικό τομέα και τα πλεονεκτήματά του	16
2.3 Ζήτηση για τις ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας	17
3 ΗΓΕΣΙΑ.....	19
3.1 Στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη.	19
3.2 Διαφορά Ηγέτη - Manager.	21
3.2.1 Νοοτροπία ως προς τους στόχους:	21
3.2.2 Φιλοσοφία εργασίας.....	22
3.2.3 Σχέσεις με τον ανθρώπινο παράγοντα.....	23
3.2.4 Αντίληψη του εαυτού τους.....	24
3.3 Γενικά εργασιακά χαρακτηριστικά	25
3.4 Ο Ρόλος του ηγέτη.....	27
3.4.1 Ρόλοι διαπροσωπικού χαρακτήρα	27
3.4.2 Ρόλοι πληροφοριακού χαρακτήρα.....	28

3.4.3	Ρόλοι λήψης αποφάσεων.....	29
3.5	Τύποι Ηγεσίας.....	30
3.5.1	Καταναγκαστικός (coercive) τύπος ηγεσίας.....	31
3.5.2	Συναδελφικός (affiliative) τύπος ηγεσίας.....	31
3.5.3	Δημοκρατικός (Democratic) τύπος ηγεσίας.....	32
3.5.4	Καθοδηγητικός (pacesetting) τύπος ηγεσίας.....	32
3.5.5	Προπονητικός (Coaching) τύπος ηγεσίας.....	33
3.6	Η σημαντικότητα της ηγεσίας;.....	33
3.7	Η ηγεσία ως επίκτητο προσόν.....	34
3.8	Σχέση ηγέτη και ακόλουθου.....	35
3.8.1	Ηγεσία και επιρροή.....	36
3.8.2	Αλλαγές.....	37
3.8.3	Ανθρώπινο δυναμικό.....	37
4	Η ΘΕΩΡΙΑ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗΣ ΗΓΕΤΗ-ΜΕΛΟΥΣ (LMX).....	38
4.1	Η έννοια της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX).....	38
4.2	Παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX).....	39
4.3	Αποτελέσματα της σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX).....	42
5	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.....	45
6	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	46
6.1	Σχεδιασμός μελέτης.....	46
6.2	Δειγματοληψία.....	46
6.3	Το Ερωτηματολόγιο.....	47
6.4	Στατιστική Ανάλυση.....	48
6.5	Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών.....	50
6.5.1	Έλεγχος καταλληλότητας της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών.....	51
6.6	Περιορισμοί.....	52
7	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	53
7.1	Περιγραφικά Μέτρα.....	53
7.1.1	Περιγραφή του υπό έρευνα πληθυσμού.....	53

7.1.2	Δημογραφικά χαρακτηριστικά	54
7.1.3	Εκπαιδευτικά χαρακτηριστικά	55
7.1.4	Επαγγελματική σχέση με το Νοσοκομείο	55
7.1.5	Προϋπηρεσία	57
7.2	Principal Components Analysis	58
7.2.1	LMX	58
7.2.2	Εργασιακή Ικανοποίηση.....	60
7.2.3	Οργανωσιακή Υποστήριξη.....	61
7.2.4	Οργανωσιακή Δέσμευση	63
7.2.5	Πάθος για την Εργασία	64
7.2.6	Αποτελεσματικότητα.....	66
7.3	Συσχετίσεις LMX με δημογραφικούς και εργασιακούς παράγοντες	67
7.4	Συσχετίσεις LMX με νέες μεταβλητές	68
8	ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	71
9	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	88
1.	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	88

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2-1: Αριθμός Κλινών σε Ιδιωτικά Θεραπευτήρια (2000-2009).....	15
Πίνακας 2-2: Εξέλιξη του ιατρικού νοσοκομειακού προσωπικού της χώρας (2000-2009).....	15
Πίνακας 7-1 Περιγραφικά μεγέθη: Φύλο	54
Πίνακας 7-2 Περιγραφικά Μεγέθη: Ηλικία	54
Πίνακας 7-3 Περιγραφικά Μεγέθη: Εκπαιδευτικά Χαρακτηριστικά.....	55
Πίνακας 7-4 Περιγραφικά Μεγέθη: Θέση Εργασίας	56
Πίνακας 7-5 Περιγραφικά Μεγέθη: Καθεστώς Εργασίας.....	56
Πίνακας 7-6 Περιγραφικά Μεγέθη: Συνολική Προϋπηρεσία	57
Πίνακας 7-7 Περιγραφικά Μεγέθη: Τρέχουσα Προϋπηρεσία	57

Πίνακας 7-8 PCA Analysis LMX	59
Πίνακας 7-9 PCAAnalysis Εργασιακή Ικανοποίηση	61
Πίνακας 7-10 PCAAnalysis Οργανωσιακή Υποστήριξη	62
Πίνακας 7-11 PCAAnalysis Οργανωσιακή Δέσμευση	64
Πίνακας 7-12 PCAAnalysis Πάθος για την Εργασία.....	65
Πίνακας 7-13 PCAAnalysis Αποδοτικότητα	66
Πίνακας 7-14 Συσχετίσεις LMX με δημογραφικές και εργασιακές μεταβλητές.....	68
Πίνακας 7-15 Συσχετίσεις μεταξύ των νέων μεταβλητών	69

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 7-1 Scree Plot: LMX	60
Γράφημα 7-2 ScreePlot: Εργασιακή Ικανοποίηση.....	61
Γράφημα 7-3 ScreePlot: Οργανωσιακή Υποστήριξη	63
Γράφημα 7-4 ScreePlot: Οργανωσιακή Δέσμευση	64
Γράφημα 7-5 ScreePlot: Πάθος για την Εργασία.....	66
Γράφημα 7-6 ScreePlot: Αποδοτικότητα	67

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός: Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στη διερεύνηση των σχέσεων του ηγέτη και των μελών της ομάδας του μέσα από τη θεωρία της συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) καθώς και η εφαρμογή της σε περιβάλλον Νοσοκομείου.

Μεθοδολογία: Για το σκοπό αυτό διεξήχθη έρευνα ερωτηματολογίου, η οποία συνέλεξε στοιχεία που αφορούν τις εργασιακές στάσεις και την απόδοση των εργαζομένων. Χρησιμοποιήθηκε ανάλυση κυρίων συνιστωσών (principal components analysis) ώστε να μειωθούν οι διαστάσεις των αντικειμένων του ερωτηματολογίου. Ακολούθησε ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ του LMX και των υπολοίπων αντικειμένων του ερωτηματολογίου.

Αποτελέσματα: Η ανάλυση συσχετίσεων έδειξε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του LMX και της Εργασιακής Ικανοποίησης (Pearson ρ =0,414), της Οργανωσιακής Υποστήριξης (Pearson ρ =0,420), του Πάθους για Εργασία (Pearson ρ =0,440), της Οργανωσιακής Δέσμευσης (Pearson ρ =0,442) και της Αποδοτικότητας (Pearson ρ =0,287). Επίσης, μέσω της συσχέτισης με δημογραφικούς και εργασιακούς παράγοντες αποκαλύπτεται συσχέτιση μεταξύ του LMX και του εκπαιδευτικού επιπέδου των εργαζομένων (Spearman r =0,221).

Συμπεράσματα: Ενισχύοντας τις προϋποθέσεις τήρησης της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους, τα νοσοκομεία βρίσκονται σε θέση να αναπτύξουν εργασιακό περιβάλλον υψηλού επιπέδου, το οποίο βελτιώνει τη σχέση του εργαζόμενου με τη δουλειά του, την δέσμευσή του με το νοσοκομείο καθώς και την αποδοτικότητά του. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να ληφθεί υπόψη η διεθνής εμπειρία και να εφαρμοσθούν στα νοσοκομεία σύγχρονα στυλ ηγεσίας.

Επίσης, αποτελεσματική είναι η συνεχής ενημέρωση των εργαζομένων των νοσοκομείων (σεμινάρια, ομιλίες) από συμβούλους επιχειρήσεων αναφορικά με την ηγεσία.

ABSTRACT

Scope: This master's thesis aims at exploring the relationship between the leader and the members of the group through the theory of the leader-member exchange (LMX) and its application in Greek Public Hospital Environment.

Methodology: For the above purpose, a questionnaire survey was carried out, which gathered data on work attitudes and employee performance. Principal components analysis was used in order to reduce the dimensions of the questionnaire subjects, followed by correlation analysis for the relationship between LMX and the other subjects of the questionnaire.

Results: Correlation analysis showed a statistically significant positive correlation between LMX and Work Satisfaction (Pearson $p = 0,414$), Organizational Support (Pearson $p = 0,420$), Work Passion (Pearson $p = 0,440$), Organizational Commitment $\rho = 0.442$) and Efficiency (Pearson $p = 0.287$). Also, through correlations with demographic factors, a positive connection between LMX and the employee's educational level is revealed (Spearman $r = 0.221$).

Conclusions: Hospitals are in a unique position to develop a high-quality work environment that improves the employee commitment to the hospital, satisfies employee needs and improves their efficiency. It is important to take international experience into account and apply modern leadership methodology to Greek Public Hospitals.

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη κρίνεται εν πολλοίς και από την ικανότητα του ίδιου και των ακολούθων του να επιτυγχάνουν την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει οι ίδιοι, ή τους τίθενται από τον οργανισμό στον οποίο λειτουργούν. Αποδοτικός είναι ο ηγέτης που κινητοποιεί τους ακολούθους του ώστε και ο ίδιος να πετύχει τους στόχους του και οι ακόλουθοί του τους δικούς τους, αλλά και εν γένει ο οργανισμός στον οποίο ανήκουν να προοδεύσει (Eikenberry, 2007; Kouzes and Posner, 1987).

Τα βέλτιστα αποτελέσματα διαχρονικά σε κάθε είδος οργανισμού, επιτυγχάνονται όταν ο ηγέτης-διευθυντής χαράζει μια στρατηγική και μαζί με τους ακολούθους του θέτει τους απαραίτητους στόχους για την πραγμάτωσή της, κινητοποιώντας τους προς τη σωστή κατεύθυνση, χωρίς όμως να τους εκμεταλλεύεται προς ίδιον όφελος.

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνηθούν οι σχέσεις του ηγέτη και των ακολούθων του μέσα από τη θεωρία της συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) καθώς και η εφαρμογή της σε περιβάλλον Νοσοκομείου. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται μια εκτενής ανάλυση του όρου ηγεσία και στη συνέχεια παρουσιάζονται τα διάφορα στιλ της ηγεσίας καθώς και η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους. Στη συνέχεια αναπτύσσονται ερευνητικές υποθέσεις και γίνεται έρευνα πεδίου σε Ελληνικό Δημόσιο Νοσοκομείο, η οποία διερευνά τα στοιχεία εκείνα που συνοδεύουν και συσχετίζονται με τη θεωρία του LMX.Κρίνεται χρήσιμο, πριν εντρυφήσουμε στην ουσία του θέματός μας, να αντιληφθούμε όσο το δυνατόν καλύτερα την έννοια «ηγεσία» και τις θεωρίες που την περιβάλλουν.

1.1 Ορισμός

Ο/η ηγέτης είναι το πρόσωπο που, μέσα από μια σύνθετη διεργασία, χρησιμοποιεί προσωπικά του-της στοιχεία (πίστη, πεποιθήσεις, αξίες, ηθική, χαρακτήρα, γνώσεις και δεξιότητες), με στόχο την επιρροή σε άλλους, ώστε να επιτύχει σε μία αποστολή, καθήκον ή στόχο και να διευθύνει έναν οργανισμό ή μια κοινότητα με τρόπο κατανοητό και συνεκτικό (Ginter et al., 1998). Η ηγεσία στηρίζεται στην κινητοποίηση άλλων ατόμων, στόχος που επιτυγχάνεται εξασφαλίζοντας και διατηρώντας την ικανοποίηση των όποιων αναγκών των εργαζομένων. Είναι η τέχνη της παρακίνησης των υφισταμένων για την εκτέλεση των καθηκόντων τους με ζήλο και εμπιστοσύνη, συνεισφέροντας έτσι στους οργανωτικούς – επιχειρησιακούς σκοπούς και στόχους, το μέγιστο δυναμικό τους (Kouzes and Posner, 1987).

Είναι ακόμη η ικανότητα να βλέπει και να χρησιμοποιεί τα κατάλληλα κίνητρα για τον καθένα και τη καθεμιά και η ικανότητα να εμπνέει. Η ηγεσία είναι μια σχέση (και λειτουργία) ανάμεσα στον ηγέτη (leader), τον οπαδό - ακόλουθο (follower), τη κατάσταση που υπάρχει και τον προς επίτευξη στόχο (Rubin et al., 2005).

1.2 Ερμηνεύοντας τον ορισμό.

Η όλη έννοια της ηγεσίας υφίσταται και απασχολεί τον άνθρωπο ήδη από την αρχαιότητα. Και μόνο στο άκουσμα της λέξης «ηγέτης», οι παραστάσεις που διαμορφώνονται στο μυαλό του καθενός, αφορούν διάσημες ιστορικές προσωπικότητες, στρατηγούς, ικανούς κυβερνήτες και καινοτόμους πολιτικούς, θρησκευτικούς ηγέτες ή πρόσωπα ταυτισμένα με εταιρικούς κολοσσούς.

Πώς ωστόσο, οι διάσημοι αυτοί ηγέτες, κατόρθωσαν να επηρεάσουν τόσο πολύ το πεδίο δραστηριότητάς τους; Τι είναι αυτό που καθορίζει το πλήθος των αφοσιωμένων ακολούθων τους σε σχέση με άλλες διακεκριμένες προσωπικότητες; Πώς έμειναν στην ιστορία ηγέτες όπως ο Μέγας Αλέξανδρος, ο Ναπολέοντας ή ο Ιούλιος Καίσαρας; Με ποιο τρόπο έπεισε πλήθη αφοσιωμένων πιστών να τους ακολουθήσει ο Γκάντι, ή η Μητέρα Τερέζα, ή ο Μάρτιν Λούθερ Κίνγκ (Kouzes and Posner, 1987);

Το συμπέρασμα των παραπάνω ερωτήσεων καταλήγει στη διαπίστωση ότι η πολυπλοκότητα του ορισμού της λέξης «ηγεσία» είναι τέτοια, που επιτρέπει πλήθος ερμηνειών, από πλείστες επιστήμες. Αυτή είναι και η αιτία για την οποία ακόμη και σήμερα δεν υπάρχει κάποιος επίσημος, κοινά αποδεκτός και παγκόσμιος ορισμός της. Παρά ταύτα μπορεί να γίνει μια αναφορά σε κάποιους παράγοντες-στοιχεία, τα οποία φαίνεται να συναντώνται στα περισσότερα επιτυχημένα ηγετικά μοντέλα, κυρίως στον επιχειρησιακό τομέα.

1.3 Δομή της Διπλωματικής Εργασίας:

Το περιεχόμενο της διπλωματικής εργασίας αυτής χωρίζεται σε οκτώ (8) κεφάλαια. Στο παρόν εισαγωγικό κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στις έννοιες της ηγεσίας. Ακολούθως, στο 2^ο Κεφάλαιο γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση του τομέα Παροχής Υπηρεσιών Υγείας στην Ελλάδα. Αναφέρονται στοιχεία που αφορούν στο Εθνικό Σύστημα Υγείας καθώς και στον ιδιωτικό τομέα υγείας. Το 3^ο Κεφάλαιο αναπτύσσει την έννοια της ηγεσίας καθώς και τα

χαρακτηριστικά του Ηγέτη. Διακρίνονται οι ρόλοι του Ηγέτη και του Manager και ο ρόλος ενός ηγέτη σε μια ομάδα. Κατόπιν παρατίθενται οι τύποι ηγεσίας όπως αυτοί προκύπτουν στη βιβλιογραφία και συνδέονται με τη σημασία της εποικοδομητικής ηγεσίας και τη σχέση ηγέτη και ακόλουθου. Στο επόμενο Κεφάλαιο 4, οι παρακάτω έννοιες ερμηνεύονται μέσα από τη Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους (LMX). Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύσσονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας καθώς και τα ευεργετικά αποτελέσματα της σχέσης αυτής. Κατόπιν στο 5^ο Κεφάλαιο αναπτύσσονται οι ερευνητικές υποθέσεις της διπλωματικής εργασίας και ακολουθούνται από την ερευνητική μεθοδολογία στο Κεφάλαιο 6. Παρουσιάζεται το δείγμα του ερωτηματολογίου και γίνεται αναλυτική περιγραφή της στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων, γίνεται χρήση ανάλυσης παραγόντων για να μειωθούν οι διαστάσεις των ομάδων ερωτήσεων και κατόπιν γίνεται ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των νέων μεταβλητών. Στο 7^ο Κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης και ακολουθούνται από το Κεφάλαιο 8 το οποίο περιέχει τα συμπεράσματα της έρευνας και την εξακρίβωση των ερευνητικών υποθέσεων. Η διπλωματική εργασία κλείνει με προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και περιορισμούς της παρούσας. Τέλος, στα παραρτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας περιέχεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε.

2 ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 Οργάνωση των υπηρεσιών υγείας

Το Εθνικό Σύστημα Υγείας απαρτίζεται από:

- i. Την **Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας**, που στοχεύει στην πρόληψη και διάγνωση νοσημάτων, χωρίς την απαίτηση νοσηλείας. Παροχή αυτού του τύπου υπηρεσιών, εκτός από τα δημόσια νοσοκομεία, δύναται να προσφέρει και ο ιδιωτικός τομέας (ιδιωτικά ιατρεία, διαγνωστικά κέντρα, μικροβιολογικά εργαστήρια κλπ.). Η γεωγραφική κάλυψη του ελληνικού πληθυσμού επιτυγχάνεται με τη χρήση περίπου 1400 Περιφερειακών Ιατρείων και 190 Κέντρων Υγείας, κυρίως για ημιαστικές και αγροτικές περιοχές. Σε αστικές και λοιπές περιοχές η κάλυψη επιτυγχάνεται από τον ΕΟΠΥΥ με τη χρήση Πολυιατρείων, ασφαλιστικών φορέων, αλλά και ιδιωτικών ιατρείων (Polyzos et al., 2013).
- ii. Την **Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια Φροντίδα Υγείας**, που αναλαμβάνει όλες τις περιπτώσεις που χρήζουν νοσηλείας και προσφέρεται στους πολίτες από δημόσια νοσηλευτικά ιδρύματα και ιδιωτικές κλινικές.
- iii. Την **Προνοσοκομειακή Ιατρική Φροντίδα**, που παρέχει σε πανελλαδική κάλυψη το Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας (ΕΚΑΒ).
- iv. Την **Ψυχιατρική Βοήθεια**, η οποία παρέχεται από τα κατά τόπους ψυχιατρικά τμήματα των δημόσιων νοσοκομείων, αλλά και από διάφορες κοινοτικές δομές.

2.1.1 Δαπάνες του τομέα Υγείας στην Ελλάδα

Στις δαπάνες Υγείας περιλαμβάνονται όλες οι δαπάνες που αποσκοπούν στην πρόληψη και αντιμετώπιση περιστατικών υγείας του πληθυσμού και τη γενικότερη βελτίωσή της. Η διεθνής βιβλιογραφία κατηγοριοποιεί τις δαπάνες Υγείας ως εξής (Beguin and Simar, 2004; Souliotis et al., 2015; Vadoros and Stargardt, 2013; Xu et al., 2011):

1. *Ιατρικές δαπάνες*, ήτοι μισθολογικά γιατρών και κόστη θεραπειών.
2. *Φαρμακευτικές δαπάνες*

3. *Νοσοκομειακές δαπάνες*, ήτοι δαπάνες νοσηλείων, επεμβάσεων ή κλινικών εξετάσεων.

Τα διάφορα συστήματα Υγείας κατατάσσονται σε τρία είδη, ανάλογα με το πώς παράγουν, διανέμουν και χρηματοδοτούν τις υπηρεσίες τους (Phelps, 2010). Αυτά είναι:

- a) Το *Δημόσιο Σύστημα Υγείας*
- b) Το *Ιδιωτικό Σύστημα Υγείας* και
- c) Το *Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης*

Το Δημόσιο ή Κρατικό Σύστημα Υγείας, όπως γίνεται πρόδηλο, προϋποθέτει κυρίως τη συμμετοχή του κράτους στην παροχή των υπηρεσιών του. Αποσκοπεί στο να καλύψει δωρεάν τις ανάγκες υγείας του γενικού πληθυσμού. Χρηματοδοτείται απευθείας από τον κρατικό προϋπολογισμό, μέσω της φορολογίας των πολιτών. Αντίστοιχα το Ιδιωτικό Σύστημα εξαρτάται από την ιδιωτική πρωτοβουλία και απευθείας οικονομική συμμετοχή των πολιτών, ενώ το Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης, από τις ασφαλιστικές εισφορές των πολιτών (Getzen, 2013; Sloan and Hsieh, 2012).

Παράγοντας που επηρεάζει την αύξηση των δαπανών υγείας για ένα κράτος, μπορεί να είναι η οικονομική του δύναμη, αφού παρατηρείται γενικά ότι τα δυνατά οικονομικά κράτη είναι και πιο εύρωστα στον τομέα της Υγείας, διαθέτοντας περισσότερα κονδύλια από τον προϋπολογισμό τους. Άλλοι γενικοί παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν τη δημογραφική γήρανση ή την εξάπλωση της κοινωνικής ασφάλισης, που επιτάσσουν τη δέσμευση περισσότερων κονδυλίων για δημόσιο και ιδιωτικό σύστημα Υγείας και άρα αυξάνουν τις δαπάνες. Σε επίπεδο πολιτών, το εισόδημα, ο καταναλωτισμός που αποσκοπεί στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, ή η αύξηση ασθενειών και χρόνιων νοσημάτων που οφείλονται σε κακές συνθήκες διαβίωσης, είναι επίσης παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση των δαπανών υγείας.

Όσον αφορά τη χρηματοδότησή τους οι δαπάνες Υγείας διαχωρίζονται σε δημόσιες και ιδιωτικές. Στις δημόσιες δαπάνες κατατάσσονται όλες οι κρατικές επενδύσεις, επιχορηγήσεις σε δημόσια ιδρύματα και ασφαλιστικά ταμεία και γενικότερα το σύνολο των κονδυλίων που διατίθενται από το κράτος προς τη δημόσια υγεία. Αντίστοιχα, στις ιδιωτικές δαπάνες κατατάσσονται οι ανάλογες επενδύσεις ιδιωτών προς τις υπηρεσίες υγείας. Ειδικότερα, οι ιδιωτικές δαπάνες περιλαμβάνουν έξοδα που δεν καλύπτονται από ασφαλιστικούς

οργανισμούς, έξοδα συμμετοχής των πολιτών στα νοσήλια τους, έξοδα για φάρμακα εκτός συνταγολογίων και ιδιωτικές επενδύσεις σε υποδομές και μηχανήματα (Goletsis and Chletsos, 2011). Στις ιδιωτικές δαπάνες φυσικά συμπεριλαμβάνονται και τα έξοδα των παντός είδους ανασφάλιστων και μη συμμετεχόντων στις διάφορες κοινωνικές παροχές υγείας, οι οποίοι καλύπτουν μόνοι τους το σύνολο των νοσηλίων τους. Τέλος, ιδιωτική δαπάνη θεωρούνται και τα νοσήλια σε νοσοκομεία και ιδρύματα του εξωτερικού, τα οποία σπάνια δικαιολογούνται από τους εγχώριους κοινωνικούς φορείς.

2.1.2 Το Εθνικό Σύστημα Υγείας

Το Εθνικό Σύστημα Υγείας (Ε.Σ.Υ.), ιδρύθηκε το 1983 και, όπως προαναφέρθηκε ήδη, αποσκοπεί στην προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας σε όλους τους Έλληνες πολίτες, με κριτήρια ισονομίας, αλλά και με όσο το δυνατόν λιγότερη οικονομική συμμετοχή, πέραν φυσικά της φορολόγησής τους. Ωστόσο, όπως συμβαίνει και με τις περισσότερες ελληνικές κρατικές δομές, το Ε.Σ.Υ. με τα χρόνια υποβάθμισε τις υπηρεσίες του, παρουσίασε αγκυλώσεις και ελλείψεις σε έμπυχο και άπυχο δυναμικό και «ανάγκασε» τους πολίτες να αποταθούν για μια ακόμα περίπτωση στον ιδιωτικό τομέα για την κάλυψη, η αλήθεια είναι βασικών, αναγκών υγείας τους. Αντίστοιχα με την υποβάθμιση των υπηρεσιών του Ε.Σ.Υ., μειώθηκε και η επαρκής χρηματοδότησή του (λόγω οικονομικής κρίσης), σε σημείο τέτοια ώστε η αναλογία της με την αντίστοιχη χρηματοδότηση του ιδιωτικού τομέα να είναι περίπου ίση. Κατά συνέπεια δημιουργήθηκαν κοινωνικές ανισότητες στην παροχή υπηρεσιών υγείας και σιγά σιγά η δημόσια παροχή υπηρεσιών υγείας υποβαθμίστηκε σε σχέση με την ιδιωτική.

Η οικονομική κακοδιαχείριση του Ε.Σ.Υ., οδήγησε σε στρεβλώσεις όπως η κακή και μη ορθολογική διανομή και διαχείριση πόρων και η περισσότερη προκλητή ζήτηση παροχών και υπηρεσιών υγείας. Επιπλέον, κατέστησε τον ιδιωτικό τομέα βασικό πυλώνα του τομέα της Υγείας, αποσαθρώνοντας το θεσμικό ρόλο του Ε.Σ.Υ., όσον αφορά τη δωρεάν παροχή υπηρεσιών υγείας στους πολίτες (Souliotis and Lionis, 2004, Contiades et al., 2007; Souliotis, 2015).

Η γενική φορολογία των πολιτών υπήρξε, από το 1970 κι έπειτα, ο κυριότερος «αιμοδότης» των ελληνικών υπηρεσιών υγείας. Με στρεβλώσεις όμως όπως το *κλειστό ενοποιημένο νοσήλιο*, το οποίο παρέμενε σε πολύ χαμηλά επίπεδα, ανεξαρτήτως απαιτούμενων εξόδων για τα δημόσια νοσηλευτικά ιδρύματα, δημιουργήθηκαν ελλείμματα και το κράτος χρειαζόταν να επεμβαίνει και να χρηματοδοτεί εκτάκτως όλο και περισσότερο τους δημόσιους παρόχους

υγείας. Σε κάθε περίπτωση, η γενική φορολογία είναι αυτή που καθορίζει τους ετήσιους προϋπολογισμούς όλων των δημόσιων δομών υγείας, καλύπτει όλες τις δημόσιες δαπάνες υγείας, αλλά και τις δημόσιες επενδύσεις για την υγεία, τόσο για εξοπλισμό και υποδομές, όσο και για εκπαίδευση προσωπικού, ή την κάλυψη των αναγκών των ασφαλιστικών ταμείων.

Ενδεικτικό του οικονομικού αδιεξόδου στο οποίο οδηγείται ολοένα και πιο γρήγορα το Ε.Σ.Υ., είναι απόφαση του Υπουργείου Υγείας που δεν υλοποιήθηκε ποτέ και η οποία προέβλεπε την «ενοικίαση» 556 κλινών του Συστήματος σε πολίτες με ιδιωτική ασφάλιση, προς δημιουργία εσόδων. Εξυπακούεται πως το μέτρο αυτό θα βόλευε κυρίως τις ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρίες που θα μπορούσαν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους στο πολύ μικρότερο κόστος του δημόσιου νοσηλευτικού ιδρύματος, αντί για κάποια ιδιωτική κλινική (Prezerakos et al., 2007).

2.2 Ο ιδιωτικός τομέας στο χώρο της Υγείας

2.2.1 Απογραφικά στοιχεία

Με την ίδρυση του Ε.Σ.Υ. από το 1983 και μετά, το ελληνικό δημόσιο προέβη σε εκτεταμένες επενδύσεις στον τομέα της Υγείας, αποσκοπώντας στη μείωση των προβλημάτων σε προσωπικό και υποδομές, κυρίως στις ευαίσθητες περιφέρειες της χώρας. Πιο συγκεκριμένα έγιναν επενδύσεις προς την γενικότερη ανανέωση και εκσυγχρονισμό των δημόσιων νοσοκομείων, με αγορές καινούριου ιατρικού εξοπλισμού και προσλήψεις γιατρών και νοσηλευτών. Δημιουργήθηκαν νέα ψυχιατρικά κέντρα προληπτικού χαρακτήρα, ενώ κατασκευάστηκαν νέα περιφερειακά νοσοκομεία (π.χ. Ιωάννινα, Πάτρα, Ηράκλειο, Πύργος κ.α.) και πλήθος κέντρων υγείας και περιφερειακών πολυιατρείων (Xenos et al., 2017). Παρά ταύτα, ενώ ο ρυθμός απόκτησης νέων τεχνολογιών και υποδομών του Ε.Σ.Υ. ήταν για μια περίοδο αρκετά υψηλός, εκσυγχρονίζοντας το σε ικανοποιητικό βαθμό, ακόμη και για τα ευρωπαϊκά πρότυπα, υπήρξε υστέρηση στην αντίστοιχη ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων υγείας.

Αυτό το γεγονός, σε συνδυασμό με τις προαναφερθείσες αστοχίες του Ε.Σ.Υ., άνοιξαν την κερκόπορτα από την οποία ο ιδιωτικός τομέας και οι υπηρεσίες υγείας του, άρχισαν να επικαλύπτουν σημαντικό ποσοστό των αναγκών των πολιτών. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν κυρίως η εξωνοσοκομειακή περίθαλψη και περισσότερο η δευτεροβάθμια, όπως

και η μαιευτική περίθαλψη, περιπτώσεις υγείας δηλαδή είτε πολύ ιδιαίτερες στον πολίτη, είτε πολύ συνηθισμένες (Kondilis et al., 2011; Tountas et al., 2005). Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ, το 2009 σε όλη την Ελλάδα απογράφηκαν 313 νοσηλευτήρια και 54.704 κλίνες. Από αυτά, τα 166 είναι ιδιωτικά και τα 142 δημόσια (Πίνακας 1).

Πίνακας 2-1: Αριθμός Κλινών σε Ιδιωτικά Θεραπευτήρια (2000-2009)

Έτος	Σύνολο κλινών	Κλίνες σε ιδιωτικά θεραπευτήρια	Μερίδιο συμμετοχής
2000	51.5	15.141	29,4%
2001	52.276	15.038	28,8%
2002	51.781	14.46	27,9%
2003	51.762	14.528	28,1%
2004	51.871	14.515	28,0%
2005	52.511	14.389	27,4%
2006	53.701	15.082	28,1%
2007	53.888	14.707	27,3%
2008	53.652	15.028	28,0%
2009	54.704	15.124	27,6%

Πηγή ΕΛΣΤΑΤ

Πίνακας 2-2: Εξέλιξη του ιατρικού νοσοκομειακού προσωπικού της χώρας (2000-2009)

Έτος	Αριθμός προσωπικού
2000	23.486
2001	24.424
2002	23.597
2003	24.227
2004	24.728
2005	25.573
2006	25.495
2007	25.695
2008	26.063
2009	27.386

Πηγή ΕΛ.ΣΤΑΤ

Επίσης με στοιχεία πάλι από την ΕΛ.ΣΤΑΤ, το 2009 το νοσηλευτικό προσωπικό των δημόσιων νοσηλευτικών ιδρυμάτων ήταν κοντά στις 27.000 άτομα ενώ συνολικά οι ιατροί το 2011 ξεπερνούσαν τους 69.000. Αξιοσημείωτο επίσης ότι την ίδια χρονιά υπήρχαν στη διάθεση των ελληνικών υπηρεσιών υγείας 8.158 ιατρικά μηχανήματα πάσης φύσεως, με τον ιδιωτικό τομέα να κατέχει το 28,6% εξ' αυτών (OECD, 2016).

2.2.2 Ο ανταγωνισμός στον ιδιωτικό τομέα και τα πλεονεκτήματά του

Από τα βασικά χαρακτηριστικά, όλων των εκφάνσεων του ιδιωτικού τομέα, είναι ο ανταγωνισμός. Έτσι και στην περίπτωση των υπηρεσιών υγείας, ο ανταγωνισμός ωθεί νοσηλευτήρια, κλινικές και διαγνωστικά κέντρα να διαθέτουν συνεχώς κονδύλια, ώστε να ανανεώνουν υποδομές και ιατρικά μηχανήματα, παρέχοντας συγκριτικά πλεονεκτήματα και νέες τεχνολογίες, ώστε να παραμένουν στις πρώτες επιλογές των καταναλωτών υγείας. Όσοι μένουν πίσω σε αυτή την κούρσα, τείνουν να συνεργάζονται με τον δημόσιο τομέα και τα ασφαλιστικά ταμεία για την επιβίωσή τους, με τις όποιες συνέπειες επιφέρει αυτή η συνεργασία στην ποιότητα των παροχών τους (Jehu-Appiah et al., 2014; Tiemann and Schreyögg, 2009). Πεδίο ανταγωνισμού στον ιδιωτικό τομέα, αποτελεί και η επιστημονική κατάρτιση του προσωπικού που χειρίζεται τις παρεχόμενες υπηρεσίες του. Η συνεχής εκπαίδευση και εξέλιξη του νοσηλευτικού και ιατρικού προσωπικού (σεμινάρια, ημερίδες, συνέδρια, εκπαιδευτικά ταξίδια στο εξωτερικό κ.α.), είναι μείζονος σημασίας στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας και για το λόγο αυτό ο ιδιωτικός τομέας δίνει μεγάλη βαρύτητα στην αρτιότητά της. Οι προσλήψεις προσωπικού και η γενικότερη αξιολόγησή τους, γίνεται με αξιοκρατικά κριτήρια και με στόχο πάντα την όσο το δυνατόν ανώτερη ποιότητα παροχής υπηρεσιών. Αξίζει επίσης να σημειωθεί, ότι ο ιδιωτικός τομέας παρέχει επιπλέον στο προσωπικό του επιμόρφωση και εκπαίδευση πάνω σε θέματα management και ηγεσίας στο χώρο της Υγείας (ιδιαίτερα στο εξωτερικό, όπου είναι και πιο θεσμοθετημένο), προκειμένου να καταλαμβάνονται τα ηγετικά πόστα, κατά προτεραιότητα από ανθρώπους του χώρου.

Συγκριτικό πλεονέκτημα για τον ιδιωτικό τομέα σε θέματα υγείας αποτελεί επίσης η ταχύτητα διεκπεραίωσης των υπηρεσιών που παρέχει. Το κατά γενική ομολογία άρτια εκπαιδευμένο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, αλλά και η τεχνολογική επάρκεια των υποδομών του, συμβάλλουν στην ταχύτερη εξέταση και διάγνωση. Αυτό συνεπάγεται και

γενικότερα μικρότερη παραμονή του ασθενούς στις εγκαταστάσεις, μειώνοντας τις ημέρες νοσηλείας και ελαττώνοντας τις απαιτήσεις για διαθέσιμες κλίνες (Tountas et al., 2005).

Οι ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας (διαγνωστικά κέντρα, κλινικές, ιδιωτικά θεραπευτήρια, ιδιωτικά ιατρεία), συμβάλλονται κατά κύριο λόγο με ασφαλιστικές εταιρίες, συγκροτώντας έτσι κατά κάποιο τρόπο ένα ιδιωτικό σύστημα υγείας. Έτσι καταφέρνουν να έχουν πρόσβαση σε ένα ενιαίο πελατολόγιο και μια σταθερή πηγή εισοδήματος από τις ασφαλιστικές εταιρίες για παροχές υγείας σε πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια περίθαλψη. Το ιδιωτικό αυτό «σύστημα υγείας», εκφράζεται με την ύπαρξη υποκαταστημάτων των ασφαλιστικών εταιριών, στις περισσότερες πόλεις της Ελλάδας, με στόχο τη δυνατόν καλύτερη πληθυσμιακή κάλυψη (Kondilis et al., 2011).

Η από το 2008 οικονομική κρίση βέβαια, έχει πλήξει και τον ασφαλιστικό τομέα και πλέον, ελέω αναγκαίων περικοπών σε έξοδα, τα παραπάνω υποκαταστήματα διατηρούνται κυρίως στις τέσσερις μεγάλες πόλεις (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Ηράκλειο). Ωστόσο, η ευελιξία του ιδιωτικού τομέα είναι τέτοια που προσαρμόστηκε, με τη συγκρότηση ακόμη μεγαλύτερων ομίλων εταιριών, προσφέροντας ακόμη περισσότερες υπηρεσίες σε ακόμη μικρότερο κόστος (π.χ. δυνατότητα αποπληρωμής σε δόσεις, εκπτώσεις σε μεγάλα διαγνωστικά κέντρα, οικογενειακές κάρτες περίθαλψης κλπ.).

2.3 Ζήτηση για τις ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας

Στον ιδιωτικό τομέα για την ασφάλεια και την περίθαλψή τους απευθύνονται οι πολίτες σαν μια δικλείδα ασφαλείας, σε περίπτωση αποτυχίας των δημόσιων υπηρεσιών, αλλά και για μια περαιτέρω μελλοντική εξασφάλιση παροχής υπηρεσιών. Η ιδιωτική ασφάλιση δεν είναι υποχρεωτική, σε πολλές περιπτώσεις ωστόσο καθίσταται επιτακτική λόγω της δυσκαμψίας του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης. Παρατηρείται γενικά ότι στις πιο εύρωστες οικονομικά και κοινωνικά χώρες, οι πολίτες τείνουν να απευθύνονται περισσότερο στον ιδιωτικό τομέα για υπηρεσίες υγείας, επιδιώκοντας μια μεγαλύτερη αίσθηση σιγουριάς μέσω της ιδιωτικής ασφάλισης (Grigorakis et al., 2016).

Όπως και στις δημόσιες υπηρεσίες υγείας, έτσι και στις αντίστοιχες ιδιωτικές παροχές, το επίπεδο της ποιότητας και κυρίως της ζήτησής τους επηρεάζεται από ένα πλήθος εξωγενών παραγόντων. Τέτοιο παράγοντες μπορεί να είναι οικονομικοί, δημογραφικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί αλλά και γραφειοκρατικοί σε πολλές περιπτώσεις. Ένας από τους κυριότερους

παράγοντες που παίζει ρόλο στη ζήτηση των ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας είναι ο οικονομικός παράγοντας. Το κόστος των ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας σε συνδυασμό με το εισόδημα των καταναλωτών συμβάλλουν στην κατεύθυνση προς τον δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα.

Οι δημογραφικοί και κοινωνικοί παράγοντες όπως είναι το βιοτικό επίπεδο, ο τόπος διαμονής, η ευκολία πρόσβασης στις υπηρεσίες υγείας και η ηλικία των πολιτών, επηρεάζουν σημαντικά την ζήτηση των υπηρεσιών υγείας. Τα ελλείμματα στα ταμεία κοινωνικής ασφάλισης σε συνδυασμό με την αύξηση των ορίων συνταξιοδότησης ωθούν τους πολίτες στην εύρεση αποτελεσματικής λύσης προκειμένου να νιώθουν σιγουριά σε περίπτωση που τους συμβεί σοβαρό πρόβλημα υγείας. Η ταχύτερη εξυπηρέτηση ακόμα και μετά την σύναψη ασφάλισης για νοσοκομειακή περίθαλψη, θα έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των πελατών και κατ' επέκταση τη διαφήμιση των ασφαλιστικών εταιρών. Επίσης οι δημόσιες νοσηλευτικές υπηρεσίες με τις ελλείψεις που παρουσιάζουν, αναγκάζουν τους πολίτες να στραφούν προς τον ιδιωτικό τομέα προκειμένου να εξασφαλίσουν την καλύτερη δυνατή περίθαλψη (Siskou et al., 2008).

Σημαντικός και καθόλου αμελητέος παράγοντας επίσης που συμβάλλει στην ζήτηση της ιδιωτικής πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας περίθαλψης είναι η γραφειοκρατία. Προκειμένου οι πολίτες να μην ταλαιπωρούνται από τις μεγάλες λίστες αναμονής και για την αποφυγή χρονοβόρων διαδικασιών στα δημόσια νοσηλευτικά ιδρύματα, συχνά προτιμούν να απευθυνθούν στον ιδιωτικό τομέα. Αποτελεί κοινή παραδοχή ότι την πρόσφατη 15ετία ο ιδιωτικός τομέας έχει κάνει μεγάλα άλματα στις επενδύσεις της τεχνολογίας που αφορούν τις διαγνωστικές εξετάσεις και την εξωνοσοκομειακή περίθαλψη, με αποτέλεσμα την αξιόπιστη, έγκυρη και γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Επιπρόσθετα, η έλλειψη προσωπικού στα δημόσια θεραπευτήρια, ιατρικού εξοπλισμού και η ανεπάρκεια κλινών, οδηγούν τους πολίτες ολοένα και περισσότερο στις ιδιωτικές υπηρεσίες και την αντίστοιχη αύξηση του των εσόδων του ιδιωτικού τομέα στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια περίθαλψη (Kondilis et al., 2011; Papageorgiou et al., 2012).

3 ΗΓΕΣΙΑ

3.1 Στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη.

Ένας πρωτοπόρος μελετητής της προσωπικότητας του ηγέτη, ο Raymond Cattell, βασιζόμενος σε μοντέλα στρατιωτικής ηγεσίας, ανέπτυξε μια γενικότερη θεωρία για το Ηγετικό Δυναμικό. Η θεωρία αυτή διατυπώνει κάποια συγκεκριμένα γνωρίσματα που χαρακτηρίζουν έναν ικανό ηγέτη, όπως είναι τα ακόλουθα (Aronson et al., 2006; Cattell, 1943):

Συναισθηματική σταθερότητα: Ένας ικανός ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστεί τόσο τα δικά συναισθήματα, όσο και τα συναισθήματα των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται. Αυτό προϋποθέτει από πλευράς του συναισθηματική ισορροπία και ψυχολογική ωριμότητα.

Κυριαρχική διάθεση: Η ανταγωνιστική προσωπικότητα και η αποφασιστικότητα στην αντιμετώπιση των προκλήσεων, αλλά και η θέληση να κυριαρχήσει έναντι τους, είναι ένα κοινό γνώρισμα ενός ηγέτη.

Ενθουσιασμός: Ο ηγέτης χαρακτηρίζεται επίσης από τη δεκτική και ενθουσιώδη διάθεση με την οποία αντιμετωπίζει τις αλλαγές στην εργασία του και την δυναμικότητα με την οποία προσπαθεί να τις επικοινωνήσει στους συνεργάτες του.

Ευσυνειδησία: Θα μπορούσε να εκφραστεί και ως αυξημένη αίσθηση καθήκοντος, καθώς ο ηγέτης έχει μεγάλες απαιτήσεις από τον εαυτό του, προσπαθώντας διαρκώς να βελτιώνεται και να βελτιώνει τον οργανισμό στον οποίο εντάσσεται. Επιδεικνύει επίσης υψηλά επίπεδα αυτοκυριαρχίας, όντας συνήθως τακτικός και οργανωμένος.

Κοινωνικότητα: Το ρίσκο και αυτογενής πρωτοβουλία είναι η δεύτερη φύση ενός ηγέτη που αναζητά διαρκώς τη βέλτιστη αλλαγή. Ο αποτελεσματικός ηγέτης όμως, αναγνωρίζει ότι χρειάζεται συλλογικότητα στην επίτευξη στόχων και γι' αυτό αναπτύσσει σε μεγάλο βαθμό κοινωνικές σχέσεις και ανάλογες αντοχές.

Πειθαρχία στον τρόπο σκέψης: Το μεγάλο προτέρημα των ηγετών είναι να συγκεντρώνουν την πληροφορία που δέχονται από το περιβάλλον τους, να τη συνδυάζουν με τα δικά τους δεδομένα και να τη μετατρέπουν σε συγκεκριμένες αλλαγές ή κατευθύνσεις. Αυτό απαιτεί δομημένο τρόπο σκέψης, πρακτικότητα και λογική.

Αυτοπεποίθηση: Οι ηγέτες σπάνια χρήζουν αυτό-επιβεβαίωσης. Παρότι επιδιώκουν την αποδοχή από τους ακολούθους τους, εντούτοις δε την χρειάζονται για προσωπικούς λόγους, καθώς έχουν απόλυτη εμπιστοσύνη στον εαυτό τους, ενώ τυχόν σφάλματα ή αποτυχίες δεν τους πτοούν απ' το να συνεχίσουν την πορεία τους.

Αυτοσυγκράτηση: Παρότι επιδιώκει την κοινωνική συναναστροφή, προς δημιουργία προσωπικών σχέσεων με τους ακολούθους του, ένας ηγέτης οφείλει γενικά να είναι συγκρατημένος, ώστε να μη διακυβεύεται η υπόληψή και η αξιοπιστία του. Όντας αυτοσυγκρατημένος, κατορθώνει επίσης να μετατρέπει τον ενθουσιασμό από μία καινούρια ιδέα, σε μια μελετημένη και προσεκτική απόφαση.

Μαζί με τα προαναφερθέντα προσωπικά χαρακτηριστικά, η ηγεσία διακρίνεται και από ιδιότητες που τη βοηθούν στη διάδρασή της με τους ακολούθους της. Η αποτελεσματική ηγεσία αναπτύσσει ένα όραμα για τον οργανισμό της και «στρατολογεί» ακόλουθους προς την επίτευξη του οράματος αυτού. Προς αυτή την κατεύθυνση, εμφανίζονται και τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Taymur and Turkcapar, 2012):

Ενεργητικότητα: Τα ηγετικά πόστα, ιδιαίτερα σε μεγάλους οργανισμούς ή εταιρίες, απαιτούν από τον ηγέτη ιδιαίτερα ωράρια εργασίας και αρκετές μετακινήσεις, χάριν φυσικής επικοινωνίας. Αυτό από μόνο του δημιουργεί την πρόκληση στον ηγέτη να παραμένει ενεργητικός και εστιασμένος στην εργασία του, παρά την οποιαδήποτε κόπωση.

Διαισθητικότητα: Η εποχή την οποία διανύουμε, χαρακτηρίζεται από υπερπληροφορία προς όλες τις κατευθύνσεις, ταχύτητα και βιαιότητα πολλές φορές στον τρόπο με τον οποίο έρχονται οι αλλαγές. Υπό αυτό το πρίσμα, ο ηγέτης θα βρεθεί συχνά σε θέση, είτε να μην διαθέτει όσα δεδομένα χρειάζεται, είτε να διαθέτει υπερβολικά πολλά και αντιφατικά. Όπου δεν μπορεί να πρυτανεύσει η λογική σκέψη, ο ηγέτης πρέπει να μπορεί να καταφύγει στο ένστικτο και τη διαίσθησή του για να πάρει τη σωστή απόφαση.

Ωριμότητα: Όπως έχει αναφερθεί ήδη σε πολλά σημεία, ο αποτελεσματικός ηγέτης εξαρτάται εν πολλοίς από την επιτυχία και ανάπτυξη του συνόλου του οποίου ηγείται. Η σωστή χρήση της εξουσίας που του παρέχεται, απαιτεί ιδιαίτερη επίδειξη ωριμότητας από την πλευρά του ηγέτη και είναι μονόδρομος, αν πρόκειται να επιτύχει το σύνολο.

Ομαδικότητα: Σε συνάρτηση της ομαδικής επιτυχίας, είναι αυτονόητο ότι ένας ηγέτης πρέπει να είναι ομαδικός παίκτης. Η σχέση που αναπτύσσει με τους ακολούθους του, δεν

είναι σχέση δασκάλου-μαθητή, αλλά σχέση μεταξύ ισότιμων μεγεθών, ώστε να ευνοηθεί η συνοχή και η συλλογική πρόοδος.

Ενσυναίσθηση: Ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να δει τα πράγματα, από την οπτική των γύρω του. Η ενσυναίσθηση, δημιουργεί εμπιστοσύνη και κατ' επέκταση μεγαλύτερη αποδοτικότητα από τους ακόλουθους.

3.2 Διαφορά Ηγέτη - Manager.

Σχεδόν αποκλειστικά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, οι θέσεις ηγεσίας καταλαμβάνονται από τους λεγόμενους «managers». Χωρίς φυσικά να αποκλείεται η πιθανότητά του να είναι και καλός ηγέτης, ένας manager διέπεται από την επιμονή του, στον έλεγχο και τη διαχείριση των υφισταμένων, ή των συνεργατών του. Ενεργεί βεβαίως σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει, ή του έχουν τεθεί, με το ανθρώπινο δυναμικό που έχει στη διάθεσή του και στα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού του, παρά ταύτα συνήθως βλέπει τον εαυτό του ως αυτόν που «λύνει προβλήματα». Ένα σύννηθες άγχος των manager αποτελεί ο εντοπισμός του προβλήματος και ο καλύτερος τρόπος επίλυσής του» (Zaleznik, 2004a).

Προς την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού του, οι managers αξιώνουν από τους συνεργάτες τους αποτελεσματικότητα σε όλα τα επίπεδα, ανεξαρτήτως προσωπικότητας και προσόντων. Κάπως έτσι για έναν καλό manager απαιτούμενα προσόντα θα ήταν η σκληρή δουλειά, η λογική, η αναλυτική ικανότητα, η επιμονή και η αντοχή σε ανταγωνιστικό περιβάλλον (Chen and Silverthorne, 2005). Σίγουρα οι περισσότεροι διευθυντές σε οργανισμούς κι επιχειρήσεις διαθέτουν πολλά από τα παραπάνω προσόντα και αυτά τους καθιστούν ικανούς manager. Ηγέτες όμως; Έχοντας ήδη προσεγγίσει τα στοιχεία της αποτελεσματικής ηγεσίας, ας επιχειρήσουμε να τα συγκρίνουμε με τις ιδιότητες που επιδεικνύουν συνήθως οι managers, ώστε να γίνει αντιληπτή η αισθητή διαφορά μεταξύ των δύο όρων.

3.2.1 Νοοτροπία ως προς τους στόχους:

Ένα κοινό χαρακτηριστικό των managers, είναι η νοοτροπία τους ως προς τους στόχους του οργανισμού ή επιχείρησης για τον οποίο εργάζονται. Νοοτροπία η οποία συνήθως είναι

απρόσωπη, η παθητική, καθώς αντιλαμβάνονται τους συγκεκριμένους στόχους ως «θέσφατα» και τους υιοθετούν ανεξαρτήτως προσωπικής αντίληψης.

Ο περίφημος Πρόεδρος και Γενικός Διευθυντής της General Motors, Frederic G. Donner (διετέλεσε από το 1958 έως το 1967), είχε πολύ συγκεκριμένη άποψη για το ρόλο των γενικών διευθυντών στην παραγωγική ανάπτυξη. Συγκεκριμένα δήλωνε ότι: *«Για να είναι ένας οργανισμός ανταγωνιστικός στη διεθνή αγορά πρέπει να αναγνωρίζει έγκαιρα τις αλλαγές στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών τους ώστε να διαθέτει τα κατάλληλα προϊόντα στο κατάλληλο μέρος, την κατάλληλη στιγμή και στις κατάλληλες ποσότητες»* (Rajashekara, 1994).

Από τη στιγμή όμως που οι όποιες «ανάγκες» και «επιθυμίες» της αγοράς δεν παραμένουν σταθερές, αντιθέτως είναι διαρκώς μεταβαλλόμενες, ανάλογα με την εποχή, τη σχεδίαση των προϊόντων, ή την προώθηση και τη διαφήμιση, καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι είναι απαιτητό από τον καλό ηγέτη να τις προβλέψει ή και να «βοηθήσει» στη διαμόρφωσή τους (Northouse, 2016). Αυτό το επιτυγχάνει, προσαρμόζοντας τον οργανισμό ή την επιχείρηση στις ανάγκες της αγοράς (που έχει προηγουμένως προβλέψει), με τους κατάλληλους στόχους και ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να ανταποκριθεί κατάλληλα (Avolio et al., 2009).

Η διαφορά νοοτροπίας λοιπόν με τον manager, είναι ότι ο ηγέτης δρα προκαταβολικά, αντί να αντιδρά εκ των υστέρων και προσπαθεί να διαμορφώσει αντί μόνο να προσαρμόζεται (Zaleznik, 2004b). Η αντιμετώπισή του ως προς τους στόχους του οργανισμού, είναι πιο δυναμική και επιδραστική και χρησιμοποιεί την επιρροή του στο ανθρώπινο δυναμικό με το οποίο συνεργάζεται για να πραγματοποιήσει την πορεία που χάραξε, αντί απλώς να ανταποκριθεί στην πορεία που βρήκε χαραγμένη από άλλους (Zaleznik, 2004a).

3.2.2 Φιλοσοφία εργασίας

Η αντίληψη των managers για την εργασία, συνήθως συνοψίζεται στο συνδυασμό ανθρώπινου δυναμικού και ιδεών, τα οποία οδηγούν στη λήψη αποφάσεων και τη θέσπιση στρατηγικών. Η συμμετοχή τους σε αυτή τη διαδικασία, γίνεται με τρόπο «διαιτητικό», αφού συνήθως λειτουργούν ως εστίες επίλυσης αντιθέσεων και μετρίασης εντάσεων. Για να επιτύχουν σε αυτό το περιβάλλον, λειτουργούν περισσότερο ως διπλωμάτες και μεσολαβητές, χρησιμοποιώντας τακτικές διαπραγμάτευσης και «παζαρέματος». Η κινητοποίηση που προσφέρουν στους υφιστάμενούς τους, γίνεται είτε ανταμείβοντας τους, είτε απειλώντας με τιμωρίες, είτε εξαναγκάζοντάς τους (Hogan, 2008; Zaleznik, 2004b).

Η φιλοσοφία εργασίας ενός ηγέτη βεβαίως είναι αρκετά διαφορετική. Στη θέση ενός απλού manager, ο οποίος τείνει να περιορίζει πρωτοβουλίες και καινοτόμες επιλογές, που δεν είναι εναρμονισμένες απόλυτα με τα «θέσφατα» του οργανισμού, ο ηγέτης όχι μόνο τις αφήνει να αναπτυχθούν, αλλά δημιουργεί και ο ίδιος νέες επιλογές και προσεγγίσεις των στόχων του οργανισμού, καλύτερα προσαρμοσμένες στις ανάγκες της εποχής. Ο αποτελεσματικός ηγέτης παρουσιάζει κάθε νέα ιδέα ως κίνητρο ενθουσιασμού των ακολούθων του, κρίνοντας από την αντίδρασή τους και τη δική του λογική, αν η ιδέα αυτή πρέπει να υλοποιηθεί ή όχι (Goleman et al., 2002). Αυτή η αντίληψη εργασίας βέβαια είναι και το μεγάλο ρίσκο των ηγετών, στην πορεία τους για την καταξίωση, αφού τείνουν να αναζητούν διαρκώς το καινοτόμο και η δοκιμασμένο, τη στιγμή που ένας απλός manager, με πιο ανεπτυγμένο το ένστικτο της επιβίωσης και της καλής εφαρμογής της «πεπατημένης», είναι σίγουρα πιο εξασφαλισμένος (Thomas, 2004).

3.2.3 Σχέσεις με τον ανθρώπινο παράγοντα

Οι περισσότεροι managers επιλέγουν, όποτε τους δίνεται η δυνατότητα, τη συνεργασία με άλλους ανθρώπους, με ένα τρόπο ωστόσο αρκετά «απρόσωπο». Το σίγουρο είναι ότι θα αποφύγουν να λειτουργήσουν αυτόνομα και μοναχικά, αναζητώντας τη σιγουριά της συλλογικής ευθύνης. Ο manager, σε οποιοδήποτε επίπεδο εξουσίας, τείνει να αποφεύγει την ανάπτυξη συναισθηματικών δεσμών με τους υφισταμένους του, αποτρέποντας τον εαυτό του από το να δέχεται οποιοδήποτε είδους συναισθηματική επιρροή και κατά συνέπεια αποτρέποντας τη δημιουργία ουσιαστικών ανθρώπινων σχέσεων (Bograd, 1995). Αντίθετα με τους ηγέτες, η σχέση των manager με τους υφισταμένους τους υπαγορεύεται καθαρά και μόνο από το ρόλο τους στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης. Σε αντιπαράθεση, ένας ηγέτης επιδιώκει πιο στενή συναισθηματική σχέση με τους ακολούθους του, κυρίως για λόγους κινητοποίησης, αλλά και διαίσθησης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ώστε αυτές να ικανοποιούν όσο το δυνατόν περισσότερους παράγοντες (Chen and Silverthorne, 2005).

Όπως προαναφέρθηκε, ο manager συνήθως επιδιώκει την επίλυση ενός προβλήματος, μέσω της διπλωματίας και με εργαλεία τη διαπραγμάτευση ή τον εξαναγκασμό. Μην έχοντας ουσιαστικές σχέσεις με τον ανθρώπινο παράγοντα, οι λύσεις που επεξεργάζονται, συχνά στερούνται πρακτικής εφαρμογής από τους υφιστάμενους, ενίοτε στερούνται κατανοητής υπόστασης και το χειρότερο απ' όλα ενέχουν πάντοτε τον κίνδυνο να αναστατώσουν ή να

«θυμώσουν» το εργασιακό δυναμικό, οδηγώντας φυσικά σε αποσυντονισμό και έλλειψη αποτελεσματικότητας (Fischer et al., 2017; Northouse, 2016).

3.2.4 Αντίληψη του εαυτού τους

Μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση σε δύο τύπους προσωπικότητας των ανθρώπων, έχει γίνει από τον πρωτοπόρο Αμερικανό ψυχολόγο και φιλόσοφο, William James. Ο James διαχωρίζει τους ανθρώπους σε αυτούς που «γεννήθηκαν μία φορά» και αυτούς που «γεννήθηκαν δύο φορές». Η πρώτη και μεγαλύτερη πληθυσμιακά κατηγορία, περιλαμβάνει αυτούς που η πορεία της ζωής τους εξελίσσεται ομαλά και χωρίς μεγάλες διακυμάνσεις ή αλλαγές κατεύθυνσης, προσαρμοζόμενοι στις καταστάσεις που τους παρουσιάζονται. Η δεύτερη κατηγορία, αποτελείται από ανθρώπους, των οποίων η προσωπικότητα διαμορφώνεται από την προσπάθειά τους να ασκήσουν έλεγχο στις όποιες καταστάσεις τους παρουσιάζονται και κατά συνέπεια διάγουν έναν βίο πιο ταραχώδη και με αρκετές σημαντικές αλλαγές κατεύθυνσης, μην θεωρώντας τίποτα δεδομένο. Οι Dulebohnetal θεωρούν ότι οι δύο διαφορετικοί αυτοί τύποι ανθρώπου, έχουν φυσικά εντελώς διαφορετική κοσμοθεωρία. Οι «γεννημένοι μια φορά», επιδιώκουν την αρμονία και την ασφάλεια του περιβάλλοντός τους, αντιλαμβανόμενοι τον εαυτό τους ως εναρμονισμένο κομμάτι του. Αντίθετα, οι «γεννημένοι δύο φορές», διαθέτουν ανεπτυγμένο το αίσθημα του ξεχωριστού ατόμου και κατά συνέπεια επιδιώκουν οι ίδιοι τη διαμόρφωση του περιβάλλοντός τους, με επίκεντρο τον εαυτό τους (Dulebohn et al., 2012).

Μεταφέροντας την παραπάνω θεωρία στη σύγκριση manager και ηγέτη, γίνεται κατανοητό ότι η νοοτροπία του να ανήκουν κάπου ή να αισθάνονται ξεχωριστοί, είναι μια ειδοποιός διαφορά μεταξύ των δύο. Όπως ήδη αναλύθηκε, ο manager αντιλαμβάνεται τον εαυτό του ως σημαντικό γρανάξι ενός υπάρχοντος οργανισμού, στον οποίο προσπαθεί να προσαρμοστεί και τον οποίο προσπαθεί να συντηρήσει, αντλώντας αυτοεκτίμηση μέσα από τη συνολική πρόοδο του οργανισμού αυτού (Zaleznik, 2004b). Ο ηγέτης αντιθέτως, τείνει να ανήκει στους «γεννημένους δύο φορές» και αντιλαμβάνεται εαυτόν ως ένα ιδιαίτερο κομμάτι του οργανισμού στον οποίο βρίσκεται. Θεωρεί ότι ο οργανισμός οφείλει να κινείται γύρω του, καθοδηγούμενος από αυτόν και αντλεί την αυτοεκτίμησή του από τις επιτυχημένες τροποποιήσεις και αλλαγές που επιφέρει σε αυτόν, αλλά και από τη βελτίωση των ανθρώπινων και οικονομικών σχέσεων μέσα σε αυτόν (Hogan, 2008; Zaleznik, 2004a).

3.3 Γενικά εργασιακά χαρακτηριστικά

Στο βιβλίο, «Οι 21 απαράβατοι νόμοι της ηγεσίας», ο John C. Maxwell διασαφηνίζει κάποια χαρακτηριστικά, που ο ίδιος θεωρεί ότι κάθε νέος ηγέτης θα έπρεπε να υιοθετήσει και να εφαρμόσει στο εργασιακό του περιβάλλον (Maxwell, 1998). Σύμφωνα με τον Maxwell, το ηγετικό πόστο σε οποιαδήποτε ομάδα εργασίας, απαιτεί από αυτόν που θα καταλάβει, συγκεκριμένες ικανότητες αντίληψης και διαχείρισης καταστάσεων. Ο ίδιος συμβουλεύει τους νέους ηγέτες να υιοθετήσουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

Να δημιουργήσουν ένα ξεκάθαρο όραμα, με πραγματική θέληση να το κάνουν δικό τους και να το υλοποιήσουν. Να το επικοινωνήσουν με απλά λόγια στους συναδέλφους τους, αποφεύγοντας τις πομπώδεις εκφράσεις.

Να επιδεικνύουν αυτοπεποίθηση στο λόγο τους, καθώς αν δείχνουν οι ίδιοι ανασφαλείς, πώς θα πείσουν τους γύρω τους;

Να αποφύγουν τη γραφειοκρατία. Η απλοποίηση όλων των διαδικασιών και η κατάργηση των περιττών, είναι απαραίτητη. Ας δημιουργηθούν όλες οι διαδικασίες από την αρχή, αρκεί να είναι λειτουργικές και αποτελεσματικές.

Να ενδιαφέρονται για καινοτόμες ιδέες. Ακόμη καλύτερα, να τις επιδιώκουν από τους συνεργάτες τους σε τακτική βάση. Ο Maxwell περιγράφει μια διαδικασία με το όνομα «*Outsidethebox*», όπου σε τακτά χρονικά διαστήματα, όλη η ομάδα εργασίας προσέρχεται με νέες, ακόμη και ανέφικτες θεωρητικά, ιδέες. Πόσες και πόσες εφευρέσεις άλλωστε δε ξεκίνησαν από μία «τρελή» ιδέα;

Να επιχειρούν νέες προκλητικές δραστηριότητες, καθιερώνοντας τον εαυτό τους στη συνείδηση των άλλων ως μία πηγή ιδεών, που λειτουργούν και έξω από τα όρια των καθηκόντων τους, προκειμένου να φέρουν αποτέλεσμα, τολμώντας τη διαφορετικότητα στον τρόπο σκέψης τους.

Να βλέπουν την αλλαγή σαν ευκαιρία και σίγουρα να αποφεύγουν την αρνητική αντίδραση στις αλλαγές (ακόμη και αν αυτή φαντάζει δικαιολογημένη), οι οποίες τείνουν να βγάζουν τους ανθρώπους από τη νόρμα τους, δυσκολεύοντας τις αντιδράσεις τους. Ο ηγέτης οφείλει πάντα να ψάχνει τα θετικά στοιχεία που πάντα υπάρχουν στις αλλαγές και να τα ζυγίζει προς λήψη της απόφασής του.

Να επιβλέπουν όσο το δυνατόν λιγότερο τους υφιστάμενούς τους. Ο λόγος είναι πρακτικός, αφού με το να νιώθουν όλοι ότι μπορούν να συμβουλευτούν τον ηγέτη για οποιαδήποτε προσωπική απόφαση στην εργασία τους, επαναπαύονται και περιορίζουν την όποια διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών.

Να αναγνωρίζουν την αξία των υπολοίπων και να πιστεύουν στην ατομική αξία. Ο Maxwell περιγράφει δύο σχολές ηγεσίας και management. Στην πρώτη θεωρείται ότι ο υπάλληλος είναι a priori νωθρός, επιχειρεί να αποφύγει τη σκληρή δουλειά, ψάχνοντας τρόπους να ξεγελάσει τον προϊστάμενό του. Στη δεύτερη θεωρείται ότι κάθε υπάλληλος θεωρεί εντελώς φυσιολογικό το να εργάζεται σκληρά και αν καθοδηγηθεί και κατευθυνθεί σωστά μπορεί να διαπρέψει. Ποια από τις δύο άραγε ισχύει; Η απάντηση είναι ότι και οι δύο επαληθεύονται! Αν ο ηγέτης αποδεχτεί την πρώτη, αυτή θα τον επαληθεύει διαρκώς, αφού πάντοτε με τη συμπεριφορά του (καχυποψία) θα την προκαλεί. Αν ωστόσο αποδεχτεί τη δεύτερη, με μαθηματική ακρίβεια, θα παρατηρήσει τους ανθρώπους γύρω του να τον εκπλήσσουν. Ο καλός ηγέτης πρέπει πάντοτε να επιβραβεύει τις προσπάθειες των ακολούθων του, τόσο γραπτά, όσο και προφορικά (και πάντοτε δημοσίως), καθώς με αυτό τον τρόπο οι τελευταίοι αντιλαμβάνονται τον ηγέτη τους ως τον μεγαλύτερο υποστηρικτή της προσπάθειάς τους.

Να είναι φιλικός και όχι φίλος, διατηρώντας πάντα την απαραίτητη απόσταση (μικρή αλλά σίγουρα διακριτή) που πρέπει να έχει ένας ηγέτης από τους ακολούθους του. Προσωπικά προβλήματα που δεν αφορούν το χώρο εργασίας, καλό είναι να μένουν έξω από αυτόν.

Να δημιουργούν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, που να ενισχύει στους ανθρώπους τη διάθεση για να δουλέψουν. Μια καλή αρχή μπορεί να γίνει με την ίδια τη διάταξη του εργασιακού χώρου, την οποία δύνανται να διαμορφώσουν εύκολα εκ νέου, απλά μετακινώντας έπιπλα ή αλλάζοντας τη διακόσμηση. Δεύτερο βήμα θα μπορούσε να είναι η ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος, με τη δημιουργία ομάδων εργασίας, στις οποίες κρίνεται απαραίτητο να συμμετέχουν όλοι. Τέλος, θα μπορούσαν να προσπαθούν να εστιάζουν περισσότερο στις όποιες ευκαιρίες παρουσιάζονται για την ομάδα και λιγότερο στα προβλήματα.

Να ενεργούν δίκαια και με απόλυτη ακεραιότητα, ακόμη και αν διατηρούν συμπάθειες στον εργασιακό τους χώρο. Να αποφύγουν πάση θυσία τη δημιουργία «κλικών», ιδιαίτερα αν

περιλαμβάνονται σε αυτές και να διατηρούν την αξιοπιστία του λόγου τους με οποιοδήποτε κόστος.

Να χρησιμοποιούν διαφορετικό ηγετικό προφίλ, ανάλογα με την περίπτωση. Ο άνθρωπος κάτω από τον ηγέτη, προφανώς είναι πάντα ο ίδιος, το πώς συμπεριφέρεται ωστόσο στον εργασιακό του χώρο, είναι καθαρά θέμα επιλογής.

3.4 Ο Ρόλος του ηγέτη.

Έχοντας απομονώσει όλα εκείνα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τον ηγέτη, τόσο σε προσωπικό, όσο και σε συλλογικό επίπεδο, ας επιχειρήσουμε να σκιαγραφήσουμε και το ρόλο ενός ηγέτη σε διευθυντική θέση μέσα στην εταιρία ή τον οργανισμό του. Ως «ρόλο», ο Henry Mintzberg ορίζει μια ακολουθία συμπεριφορών που εφαρμόζουν οι ηγέτες, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους (McCarthy et al., 2000). Αναγνωρίζει δε περίπου δέκα τέτοιους διευθυντικούς ρόλους, τους οποίους ωστόσο ομαδοποιεί ως προς το σκοπό τους σε τρεις γενικές κατηγορίες (Thomas, 2004):

- i. Διαπροσωπικού χαρακτήρα
- ii. Πληροφοριακού χαρακτήρα
- iii. Λήψης αποφάσεων

3.4.1 Ρόλοι διαπροσωπικού χαρακτήρα

Στην κατηγορία αυτή βάσει της βιβλιογραφίας εντάσσονται οι παρακάτω ρόλοι (Lunenburg, 2010; McCarthy et al., 2000; Thomas, 2004):

Ο ανώτατος εκπρόσωπος

Ο ρόλος αυτός είναι απαραίτητος στον ηγέτη, κάθε φορά που εκπροσωπεί τον οργανισμό ή την εταιρία του σε δραστηριότητες ή εκδηλώσεις διοικητικού, κοινωνικού, νομικού ή συμβολικού χαρακτήρα. Ο ηγέτης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού δρα ως ο ανώτερος εκπρόσωπος, π.χ. διατηρώντας την τελική υπογραφή, συνοδεύοντας επίσημους προσκεκλημένους, η παρευρισκόμενος σε διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις.

Ο Διευθυντής

Όπως εύκολα γίνεται αντιληπτό, ο ρόλος αυτός εφαρμόζεται σε όλα εκείνα τα καθήκοντα που απορρέουν από το πόστο ευθύνης που καταλαμβάνει ο εκάστοτε ηγέτης, εσωτερικά στον οργανισμό ή την εταιρία του. Περιλαμβάνει δε όλο το εύρος διευθυντικών αρμοδιοτήτων, όπως π.χ. πρόσληψη, εκπαίδευση και αξιολόγηση προσωπικού ή παροχή συμβουλών και κατευθύνσεων.

Ο σύνδεσμος

Ο ηγέτης αναλαμβάνει αυτό το ρόλο για επικοινωνιακούς κυρίως λόγους και συνήθως με ανθρώπους εκτός του οργανισμού. Σκοπός του ηγέτη με την ανάληψη του ρόλου αυτού είναι είτε να συλλέξει ή να μεταδώσει απαραίτητες πληροφορίες, είτε να διαχειριστεί τις σχέσεις του οργανισμού με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Ο ηγέτης-σύνδεσμος είναι σημαντική λειτουργία για κάθε οργανισμό, απαιτεί ικανότητες σε οργανωτική πολιτική και είναι απαραίτητος για τη δημιουργία δικτύων, μέσω ενεργειών όπως:

- A. Υπηρεσίες σε επιτροπές με έξω-εταιρικά στελέχη
- B. Παρακολούθηση η διοργάνωση επαγγελματικών συνεδρίων
- C. Τακτική επικοινωνία με άλλους συνδέσμους

3.4.2 Ρόλοι πληροφοριακού χαρακτήρα.

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι εξής ρόλοι:

Ο διαχειριστής πληροφοριών

Από τα σημαντικότερα ίσως προσόντα ενός ηγέτη και από τους κυριότερους ρόλους του σε έναν οργανισμό, είναι η διαχείριση και ανάλυση παντός είδους πληροφορίας, τόσο εντός, όσο και εκτός αυτού. Βάσει αυτών των πληροφοριών, τις οποίες ο ηγέτης μπορεί να συλλέγει από αναφορές, δημοσιεύσεις, συνομιλίες με συνεργάτες κλπ., έρχονται στην επιφάνεια σημαντικά στοιχεία ή προβλήματα για τον οργανισμό, μελετιέται καλύτερα ο ανταγωνισμός και υποβοηθείται η περαιτέρω χάραξη πολιτικής.

Ο δορυφόρος

Αναλαμβάνοντας το ρόλο αυτό, ο εκάστοτε ηγέτης καθιστά τον εαυτό του πηγή διάδοσης των πληροφοριών που θέλει να διαδώσει στους υφιστάμενούς του, ή τα υπόλοιπα στελέχη του οργανισμού του. Συνήθως οι διευθυντές έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες άγνωστες στο μεγαλύτερο τμήμα του οργανισμού και ένα προσόν της ηγεσίας είναι να μετουσιώνει την άγνωστη αυτή πληροφόρηση σε πρόοδο για τον οργανισμό, μεταδίδοντάς την «προς τα κάτω» με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η παραπάνω διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών (διαχείριση της γνώσης), μπορεί να γίνει είτε προφορικά σε συνεδριάσεις, τηλεφωνικές επικοινωνίες και προσωπικές συνομιλίες, είτε γραπτά με ανακοινώσεις, επιστολές ή συνηθέστερα πλέον, e-mails.

Ο ενημερωτικός εκπρόσωπος

Ένας ρόλος που συχνά συνδυάζεται και με αυτόν του *ανώτατου εκπροσώπου*, αναλαμβάνεται από τον ηγέτη, προκειμένου αυτός να ενημερώσει ή να ανακοινώσει σε παράγοντες εκτός οργανισμού, τυχόν συμπεράσματα και τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από τη διαχείριση και ανάλυση των πληροφοριών του. Σε αυτό το ρόλο περιλαμβάνεται ακόμη και η ενημέρωση ανώτερων διευθυντικών στελεχών. Δραστηριότητες ενός ηγέτη με αυτό το ρόλο θα μπορούσαν να αποτελούν διάφορες συνεδριάσεις με το διοικητικό συμβούλιο ενός οργανισμού για παρουσίαση στοιχείων και αναφορών, παροχή επιλεγμένων πληροφοριών προς τον Τύπο, ή διάφορες κρατικές υπηρεσίες, ή ακόμη και προσωπική ενημέρωση κάθε ενδιαφερόμενου κατά το δοκούν.

3.4.3 Ρόλοι λήψης αποφάσεων

Οι σημαντικότεροι για έναν οργανισμό ρόλοι ενός ηγέτη εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία (Bass and Bass, 2008; Lussier and Achua, 2013):

- I. Ο επιχειρηματίας** Ο ηγέτης καλείται πρώτα και κύρια σε έναν οργανισμό, ή μια εταιρία, να μπορεί να σκεφτεί και να ενεργήσει σαν επιχειρηματίας. Οφείλει να επιδεικνύει ευρηματικότητα και καινοτόμο τρόπο σκέψης, προκειμένου να βελτιώσει όσο μπορεί τον οργανισμό του. Αναλαμβάνοντας αυτόν τον ρόλο, ο ηγέτης μπορεί να αναπτύξει νέα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες εργασίας και να επιφέρει βελτιώσεις και αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία, συντομεύοντάς την και καθιστώντας όλο τον οργανισμό αποδοτικότερο.

- II. Ο διαχειριστής διαταράξεων** Επίσης πολύ απαραίτητος ρόλος, αναλαμβάνεται από τον ηγέτη, κυρίως σε περιόδους κρίσης, ή κατά τη διάρκεια έντονων διαφωνιών και αντιθέσεων εντός του οργανισμού. Οι διαταράξεις για οποιονδήποτε οργανισμό, είναι απρόβλεπτοι παράγοντες και απειλούν την απρόσκοπτη λειτουργία του και κατ' επέκταση το όποιο επιχειρηματικό ή επιχειρησιακό πλάνο του. Οι ηγέτες τείνουν να θέτουν σε απόλυτη προτεραιότητα το ρόλο αυτό όταν παρουσιαστεί ανάγκη, έναντι όλων των υπόλοιπων, μέχρι να εξαλειφθούν οι αιτίες που τον κατέστησαν απαραίτητο. Παραδείγματα στα όποια ένας ηγέτης θα χρειαζόταν να αναλάβει αυτό το ρόλο θα μπορούσε να είναι μια ενδεχόμενη στάση εργασίας, απρόβλεπτη φθορά εταιρικού εξοπλισμού, η ζημιογόνα αθέτηση χρονοδιαγραμμάτων, καθυστέρηση σε παραλαβή πρώτων υλών κλπ.
- III. Ο διανομέας πόρων** Όπως γίνεται αντιληπτό από την έννοια και μόνο, όλοι οι οργανισμοί εμπιστεύονται στους ηγέτες τους τα καθήκοντα του προγραμματισμού, των οικονομικών προϋπολογισμών και της τελικής διαχείρισης και διάθεσης των πόρων τους, οικονομικών και μη, προς την επίτευξη των στόχων τους. Οι ευθύνες αυτού του ρόλου μπορεί να περιλαμβάνουν αποφάσεις σχετικές με τη θέσπιση προτεραιοτήτων, κατάρτιση οργανογραμμάτων, διαχείριση της διάθεσης εξοπλισμού και υλικών ή ακόμη και μισθολογικές παρεμβάσεις.
- IV. Ο διαπραγματευτής** Συχνά συνδυαζόμενος με το ρόλο του εκπροσώπου, ο ρόλος αυτός αναλαμβάνεται συνήθως από ηγετικά στελέχη που εξειδικεύονται σε αυτόν, εκπροσωπώντας τον οργανισμό τους σε παντός είδους συναλλαγές με εξωτερικούς παράγοντες που τον αφορούν. Καθίστανται δε ιδιαίτερα χρήσιμοι σε περιπτώσεις όπου τα όρια των συναλλαγών αυτών δεν είναι σαφώς ορισμένα, αφήνοντας χώρο για ελιγμούς, όπως η τιμολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών, η μισθολογία κατά την πρόσληψη συνεργατών ή παντός είδους κατάρτιση συμβολαίων και συμβάσεων.

3.5 Τύποι Ηγεσίας

Ένα από τα βασικά ζητήματα στον τομέα της οργανωτικής ψυχολογίας σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη υπεύθυνου για την ανάπτυξη στρατηγικής, τον καθορισμό στόχων, την κινητοποίηση των μελών της ομάδας αλλά κυρίως μέσω της διαμόρφωσης μιας γενικότερης κουλτούρας η οποία θα οδηγήσει τα μέλη της ομάδας

εργασίας να παράγει αποτελέσματα. Ο τρόπος με τον οποίο κάθε ηγέτης προχωρά στην άσκηση των ρόλων του και για να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα ποικίλλει. Έτσι, υπάρχουν διαφορετικοί τύποι άσκησης ηγεσίας που θα αναλυθούν παρακάτω (Goleman et al., 2002; Jogulu, 2010).

3.5.1 Καταναγκαστικός (coercive) τύπος ηγεσίας

Συνήθως αυτός ο τύπος ηγεσίας κάνει πολύ δύσκολες αποφάσεις. Παραδείγματα τέτοιων αποφάσεων είναι οι περικοπές θέσεων εργασίας, η πώληση τμημάτων της επιχείρησης, η αυταρχική συμπεριφορά έναντι των υφισταμένων κ.λπ. Οι εργαζόμενοι υπό την επιρροή μιας τέτοιας ηγεσίας χάνουν το αίσθημα ευθύνης για το έργο τους, δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, γίνονται στελέχη και αρνούνται να συνεισφέρουν από μόνοι τους. Το σύστημα αμοιβής καταστρέφεται και το μόνο κίνητρο για εργασία είναι τα χρήματα, όχι η ικανοποίηση. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι αποξενώνονται από το έργο τους. Αυτός ο τύπος ηγεσίας θα πρέπει να εφαρμόζεται με μεγάλη προσοχή και μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις. Αυτή η ηγεσία μπορεί να φέρει μόνο βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και συνεπώς χρησιμοποιείται σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και έκτακτης ανάγκης. Είναι σκόπιμο όταν είναι απαραίτητο να γίνουν ταχείες αλλαγές στη δομή μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προκειμένου να αποφευχθεί η κακή υγεία, να αφυπνιστεί η οργάνωση της εταιρείας ώστε να μπορεί να σωθεί (Fischer et al., 2017; Goleman et al., 2002).

3.5.2 Συναδελφικός (affiliative) τύπος ηγεσίας

Είναι ο τύπος ηγεσίας που θέτει τους ανθρώπους και τα συναισθήματά τους πάνω από τους στόχους και τα καθήκοντα προς την εργασία. Είναι περισσότερο ενδιαφέρον για την εξασφάλιση της ευτυχίας για τους εργαζόμενους και τη διατήρηση της ευτυχίας μεταξύ τους. Αυτός ο τύπος ηγεσίας έχει θετικό αντίκτυπο στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Με βάση όλα αυτά τα στοιχεία, η ομάδα δημιουργεί ένα κλίμα ανάπτυξης ιδεών και ανταλλαγή απόψεων και έμπνευσης της ομάδας και καθενός από τα μέλη της μεμονωμένα. Αυξημένη ευελιξία, αμοιβαία εμπιστοσύνη, καλλιέργεια διάθεσης για καινοτομία και ανάληψη κινδύνων. Οι αυστηροί κανόνες είναι σχεδόν απόντες και οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία να εργάζονται πιο αποτελεσματικά. Αυτός ο τύπος προσφέρει άφθονη θετική αναγνώριση. Αυτή η αναγνώριση λειτουργεί θετικά και παρακινεί τους εργαζομένους. Ο αρχηγός του συναδέλφου είναι ο πλέον ικανός να οικοδομήσει την ομάδα και τις κοινωνικές σχέσεις

μεταξύ των μελών της και υποστηρίζει βασικά τα θετικά αποτελέσματα της ηγεσίας της στις αρμονικές σχέσεις της με τους υφισταμένους της. Επιπλέον, είναι ανοικτός να επικοινωνεί μαζί τους ακόμη και σε πολύ προσωπικά θέματα. Εκτός από τα παραπάνω πλεονεκτήματα, αυτός ο τύπος ηγεσίας έχει επίσης αδυναμίες στην επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Είναι ιδιαίτερα ενδεδειγμένο κατά τη δημιουργία μιας ομάδας, την ενίσχυση της δεοντολογίας των εργαζομένων, τη βελτίωση της επικοινωνίας και την ανάκτηση της εμπιστοσύνης. Τα μειονεκτήματα μεταξύ άλλων είναι ότι δεν είναι σε θέση να βελτιώσει τις χαμηλές αποδόσεις και να πείσει τους εργαζόμενους ότι δεν ανέχονται τη μετριότητα (Goleman et al., 2002; Lussier and Achua, 2013).

3.5.3 Δημοκρατικός (Democratic) τύπος ηγεσίας

Ο δημοκρατικός τύπος ηγεσίας είναι αυτός που έχει πολύ χρόνο αναζητώντας τη συναίνεση των μελών της ομάδας εργασίας. Ξοδεύει πολύ χρόνο προσπαθώντας να εξασφαλίσει την εμπιστοσύνη, το σεβασμό και τη δέσμευση των μελών της. Πολλές φορές, ακολουθώντας αυτές τις δημοκρατικές διαδικασίες, η ευελιξία, η υπευθυνότητα, το υψηλό ηθικό και ο ρεαλισμός εξασφαλίζονται από τους ανθρώπους της ομάδας. Παρά τα παραπάνω θετικά αποτελέσματα, ο δημοκρατικός τύπος ηγεσίας δεν είναι πάντα επιτυχημένος, καθώς ο αντίκτυπος του στη δημιουργία συναινετικού κλίματος είναι μικρότερος από άλλους τύπους ηγεσίας. Το μεγαλύτερο μειονέκτημα είναι ότι χάνεται υπερβολικός χρόνος - ο οποίος σε πολλές περιπτώσεις είναι πολύτιμος και κρίσιμος - για να επανεξετάσει ιδέες που είναι ήδη γνωστές. Πολλές φορές και παρά την απώλεια πολύτιμου χρόνου, το αποτέλεσμα είναι ότι δεν θα διασφαλιστεί η συναίνεση, η εμπιστοσύνη και η δέσμευση των μελών της ομάδας και τελικά η επεξεργασία ιδεών με αυτές τις διαδικασίες μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και αίσθηση έλλειψης κατεύθυνσης. Αυτό το είδος ηγεσίας είναι κατάλληλο όταν ο ηγέτης δεν είναι σίγουρος για την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει και πρέπει να ακούσει νέες ιδέες ή όταν υπάρχει το όραμα του ηγέτη, οι ιδέες που θα το εφαρμόσουν λείπουν (Goleman et al., 2002; Harris et al., 2007).

3.5.4 Καθοδηγητικός (pacesetting) τύπος ηγεσίας

Είναι αυτός ο τύπος ηγεσίας που θέτει στόχους υψηλής απόδοσης. Ενδιαφέρεται να επιτύχει τα καλύτερα και ταχύτερα αποτελέσματα και απαιτεί από τους άλλους να κάνουν το ίδιο. Γρήγορα εντοπίζει τους υπαλλήλους με χαμηλή απόδοση και απαιτεί περισσότερα από αυτά,

και αν δεν τα βελτιώσουν, τα αντικαθιστούν αμέσως. Ωστόσο, οι επιδόσεις των εργαζομένων δεν βελτιώνονται σημαντικά συνολικά. Αυτό βασικά οφείλεται στο γεγονός ότι η φόρμουλα αυτή καταστρέφει το κλίμα του ομίλου. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται καταπιεσμένοι, χάνουν την εμπιστοσύνη τους και δεν αναπτύσσουν πρωτοβουλίες. Ταυτόχρονα, χάνονται η ευελιξία και η λογοδοσία. Η ίδια η εργασία καταλήγει βαρετή. Αυτός ο τύπος ηγεσίας δεν ανταμείβει τους υφισταμένους και επηρεάζει δυσμενώς την επικοινωνία των εργαζομένων. Τα αρνητικά στοιχεία που περιγράφονται παραπάνω δεν πρέπει να οδηγήσουν στο συμπέρασμα ότι αυτός ο τύπος ηγεσίας δεν μπορεί να αποφέρει αποτελέσματα. Αντ' αυτού, παράγει καλύτερα αποτελέσματα σε άκρως αυτοματοποιημένες, πολύ εξειδικευμένες ομάδες που απαιτούν έναν ελάχιστο βαθμό κατεύθυνσης και συντονισμού (Avolio et al., 2009; Lussier and Achua, 2013).

3.5.5 Προπονητικός (Coaching) τύπος ηγεσίας

Συμφωνούν με τους εργαζομένους σχετικά με το ρόλο και την ευθύνη της υλοποίησης αναπτυξιακών προγραμμάτων / έργων και παρέχουν απλές οδηγίες και σχόλια. Οι προπονητές ηγεσίας κυριαρχούν στον καταμερισμό της εργασίας, αναθέτοντας εργασία στους εργαζόμενους ακόμη και με κίνδυνο να καθυστερήσουν την ολοκλήρωση του έργου, γεγονός που συχνά θέτει σε κίνδυνο τη βραχυπρόθεσμη αποτυχία, αν σημαίνει μακροπρόθεσμη γνώση και ανάπτυξη. Από όλες τις ηγεσίες, ο δάσκαλος είναι ο λιγότερο εκπαιδευμένος και ο λόγος, σύμφωνα με τους ηγέτες, είναι η έλλειψη χρόνου για το αργό και κουραστικό καθήκον της βοήθειας των ανθρώπων να αναπτυχθούν. Φυσικά, μετά την πρώτη συνάντηση, ο απαιτούμενος επιπλέον χρόνος είναι ελάχιστος. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες δεν πρέπει να αγνοήσουν μια μέθοδο που αποδεδειγμένα έχει θετικές επιπτώσεις στο εργασιακό κλίμα και την απόδοση των εργαζομένων. Αυτός ο τύπος ηγεσίας αποδίδει καλύτερα σε άτομα που γνωρίζουν ήδη τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους και θέλουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Ομοίως, λειτουργεί επίσης καλά σε εργαζόμενους που έχουν συνειδητοποιήσει ότι η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων θα είναι σε θέση να εξελιχθεί (Chen and Silverthorne, 2005; Priest and Gass, 2005).

3.6 Η σημαντικότητα της ηγεσίας

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους οι παντός είδους οργανισμοί ή επιχειρήσεις, έχουν ανάγκη από αποτελεσματική ηγεσία:

Ένας ηγέτης, με τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις του, διαμορφώνει, εκτός από την προσωπική του επαγγελματική καριέρα, τη σταδιοδρομία όλων των ακολούθων του, αλλά και την εν γένει πορεία του ίδιου του οργανισμού που τον απασχολεί. Πολλοί είναι οι ερευνητές που θεωρούν την ηγεσία ως εκ των κρισιμότερων παραγόντων της επιτυχίας. Για παράδειγμα, ο Γενικός Διευθυντής της Domino's Pizza (πολυεθνική αλυσίδα εστιατορίων), David Brandon, παραδέχεται ότι μεγάλο μερίδιο επιτυχίας κάθε ξεχωριστού καταστήματος της εταιρίας, εναποτίθεται στην ηγεσία που ασκούν οι διευθυντές τους (Lussier and Achua, 2013).

Οι ηγετικές θέσεις των περισσότερων οργανισμών – εταιριών, καλύπτονται με ιδιαίτερη προσοχή από υποψηφίους, με ιδιαίτερα ανεπτυγμένες ηγετικές ικανότητες ή προοπτικές. Ένας ηγέτης Γενικός Διευθυντής ή manager (με την εταιρική έννοια του όρου), γρήγορα κατανοεί ότι δεν είναι δυνατό να τα κάνει όλα μόνος του, επιδιώκοντας τη μετάδοση ηγετικού τρόπου σκέψης και στα υπόλοιπα στελέχη του οργανισμού του. Είναι άλλωστε από τα μεγαλύτερα άγχη των εταιριών σήμερα, η ανακάλυψη, πρόσληψη και διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού για την κάλυψη ηγετικών θέσεων και τα επιτυχημένα μοντέλα εταιριών πάντα δημιουργούν προϋποθέσεις και ευκαιρίες κατάλληλες για την ανάδειξη νέων ηγετών (Avolio et al., 2009). Αρκετές μεγάλες εταιρίες όπως η Enron ή η WorldCom, παραδέχονται ανοιχτά την εν μέρει αποτυχία τους, λόγω της αποτυχίας εξεύρεσης ικανού ηγέτη σε κρίσιμα πόστα. Είναι άλλωστε πολλά τα παραδείγματα ανώτατων στελεχών που απολύονται καθημερινά, λόγω μη αποτελεσματικής ηγεσίας. Για όλες τις μεγάλες εταιρίες και οργανισμούς, η ηγεσία είναι πολύ σημαντική και το κυνήγι της ηγετικής ικανότητας είναι διαρκές (Lussier and Achua, 2013).

3.7 Η ηγεσία ως επίκτητο προσόν

Από την έως τώρα ανάλυση του προφίλ ενός ηγέτη, γίνεται αντιληπτό εύκολα, ότι όταν κάποιος συνδυάζει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, κατατάσσεται στην κατηγορία των χαρισματικών ανθρώπων. Αυτό το γεγονός προβλημάτιζε ανέκαθεν τους απανταχού ερευνητές, καθώς το ερώτημα αν η ηγεσία είναι κάτι το οποίο μπορεί να αναπτυχθεί, ή πρέπει να προϋπάρχει, «βασανίζει» όλους τους μεγάλους οργανισμούς και εταιρίες, που αναζητούν διαρκώς στελέχη με ηγετικές ικανότητες (Eikenberry, 2007).

Η απάντηση, όπως σε όλα, βρίσκεται κάπου ανάμεσα. Υπάρχουν άνθρωποι με κλίση στην ανάπτυξη ηγετικών χαρακτηριστικών και φυσικά πλεονεκτούν έναντι των υπόλοιπων. Είναι αποδεκτό όμως ότι η ανάπτυξη ηγετικών προσόντων είναι εφικτή για όλους, όπως αποδεικνύουν τα σημαντικά κονδύλια που επενδύονται από όλους τους μεγάλους οργανισμούς παγκοσμίως, ως προς την εκπαίδευση των στελεχών τους. Γνωστότερο παράδειγμα επ’ αυτού, το «Κέντρο Δημιουργικής Ηγεσίας» (Center for Creative Leadership). Καθένας από εμάς, διαθέτει κάποιες δεξιότητες και κάποιες έμφυτα χαρακτηριστικά. Τα ονομάζουμε ταλέντα. Έτσι λοιπόν, όπως κάποιος άνθρωπος μπορεί να έχει κάποιο ταλέντο στη μουσική και να το αναπτύσσει μαθαίνοντας εύκολα να παίζει κάποιο όργανο, ένας άλλος μπορεί να έχει ταλέντο στο να κάνει εντύπωση, κερδίζοντας εύκολα την συμπάθεια των άλλων. Όπως με κάθε άλλο ταλέντο όμως, έτσι και η ηγεσία είναι κάτι το οποίο χρειάζεται επιμελείς και συνεχείς προσπάθειες, ώστε να μπορέσει ο οποιοσδήποτε να αποκτήσει και να εξελίξει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της (Kouzes and Posner, 1987). Κοινώς, ο ηγέτης βρίσκεται μέσα στον καθένα και απαιτεί ταλέντο και δουλειά, για να αναδειχτεί.

3.8 Σχέση ηγέτη και ακόλουθου.

Ο ηγέτης και ο ακόλουθός του, είναι οι δύο βασικότερες παράμετροι στην εξίσωση της επιτυχίας ενός ηγετικού μοντέλου. Η διάδραση μεταξύ των δύο αυτών στοιχείων, διαχωρίζει εν πολλοίς, ένα αποτυχημένο από ένα επιτυχημένο μοντέλο ηγεσίας ενός οργανισμού. Τα δύο αυτά στοιχεία είναι βεβαίως απόλυτα διακριτά μεταξύ τους, κατά περίπτωση ωστόσο, ένας ακόλουθος δύναται να λάβει το ρόλο του ηγέτη, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Η κοινή λογική και το ιστορικό παράδειγμα δείχνουν ότι ο ηγέτης είναι αυτός που ασκεί επιρροή στον ακόλουθο, ωστόσο αυτό το γεγονός σε καμία περίπτωση δεν αποκλείει και την αντίστροφη σχέση, αφού αρκετές φορές οι ακόλουθοι επηρεάζουν τους ηγέτες τους (Maxwell, 1998). Η δομή των περισσότερων οργανισμών στην εποχή μας, αναλύεται σε δύο κατηγορίες απασχολούμενων. Υπάρχουν, σε διάφορες βαθμίδες εξουσίας και αρμοδιοτήτων, οι διευθυντές, οι οποίοι κατά κανόνα ηγούνται κάποιας ομάδας εργασίας, την οποία και κατευθύνουν στα καθήκοντά της. Η δεύτερη κατηγορία, μοιραία, είναι αυτή των απλών υπαλλήλων, που συγκροτούν την εν λόγω ομάδα εργασίας, με πολύ λιγότερες ευθύνες και πιο εξειδικευμένες αρμοδιότητες.

Οι τομείς ευθύνης των διευθυντών είναι κατά βάση τέσσερις: να προγραμματίζουν, να οργανώνουν, να καθοδηγούν και φυσικά να ελέγχουν τους υπαλλήλους τους. Προκύπτει εδώ

η παρατήρηση ότι, εφόσον δουλειά του διευθυντή είναι και να καθοδηγεί, όλοι οι διευθυντές έχουν αρτιορί ένα σημαντικό στοιχείο ηγεσίας στα χέρια τους. Υπάρχει βέβαια πλήθος παραδειγμάτων κακής χρήσης του στοιχείου αυτού από διευθυντές, όπως αντίστοιχα και καλής χρήσης του από απλούς υπαλλήλους που, λόγω περιστάσεων, αναγκάζονται να καθοδηγήσουν συναδέλφους τους ή να συμβουλευθούν τους διευθυντές τους (Hogan, 2008; Napus, 1992). Το απόσταγμα των παραπάνω καταδεικνύει ότι η επιτυχημένη ηγεσία δεν είναι αυτή που στηρίζεται απλά στη διάκριση ηγέτη και ακόλουθου, αλλά στη σχέση που αυτοί οι δύο έχουν μεταξύ τους. Ο ηγέτης επηρεάζει και κινητοποιεί τον ακόλουθό του και αυτός με τη σειρά του κινητοποιείται και καθορίζει την επιτυχία του ηγέτη του. Είναι δεδομένη λοιπόν η καλή και αμφίδρομη σχέση μεταξύ ηγέτη και ακόλουθου (διευθυντή και υπαλλήλου), προκειμένου να είναι αποτελεσματικό ένα μοντέλο ηγεσίας.

3.8.1 Ηγεσία και επιρροή.

Ως επιρροή ενός ηγέτη στους ακολούθους του, ορίζονται όλες εκείνες οι ενέργειες, ηθελημένες και μη, με τις οποίες ο πρώτος επικοινωνεί και πραγματοποιεί τις όποιες ιδέες και αλλαγές ή κατευθύνσεις θέλει ο ίδιος να προωθήσει (Harris et al., 2014). Αναντίρρητα, η επιρροή είναι από τα βασικά συστατικά της ηγεσίας. Η επιρροή είναι μια δύναμη που εξαρτάται επίσης ευθέως από το βαθμό εξουσίας μέσα σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Εργαλεία επιρροής μπορεί να είναι η διαπραγμάτευση, η διπλωματία, η ισχυρή προσωπικότητα σε κάθε περίπτωση είναι ένα συστατικό που ο ηγέτης μπορεί να αναπτύξει και να εξελίξει (Lau et al., 1999). Όπως ήδη προαναφέρθηκε, η δύναμη επιρροής ενός ηγέτη, εξαρτάται άμεσα και από τη σχέση του με τους ακολούθους του. Για παράδειγμα, ένας κακός ηγέτης με διευθυντικό πόστο, θα μπορούσε να εξαναγκάζει τους ακολούθους του, μέσω της θέσης του, χωρίς ωστόσο να καταφέρνει τα αποτελέσματα που θα είχε αν έβρισκε τρόπο να τους δώσει ικανοποιητικά για αυτούς κίνητρα.

Μέσω της επιρροής του, ο ηγέτης αποσπά την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση όσων προθυμοποιούνται να γίνουν ακόλουθοί του. Η έρευνα σχετικά με την έννοια της ηγεσίας, εστιάζει κυρίως στη σχέση ηγέτη-ακόλουθου, ωστόσο όπως αναλύθηκε, οι ρόλοι ηγέτη και ακόλουθου μπορούν κάλλιστα να αντιστραφούν υπό προϋποθέσεις και ο παράγοντας «επιρροή» συνεισφέρει συχνά σε αυτό (Fischer et al., 2017).

3.8.2 Αλλαγές

Ο καθορισμός στόχων και η κινητοποίηση προς την πραγματοποίησή τους (επιρροή) από τον ηγέτη, μοιραία δημιουργούν αλλαγές στον οργανισμό (Ginter et al., 1998). Η προσαρμοστικότητα και η διαρκής αλλαγή σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο παγκόσμιο γίνεσθαι, οικονομικό και μη, είναι απαραίτητο εφόδιο κάθε οργανισμού ή επιχείρησης. Ο αποτελεσματικός ηγέτης εύκολα αντιλαμβάνεται την ανάγκη δημιουργίας αλλαγών στο χώρο, προς όφελος της αποδοτικότητας, όπου αυτές απαιτούνται (Northouse, 2016). Εκφράσεις όπως: «Αυτό δεν έχει ξαναγίνει έτσι», «Πάντα γινόταν με αυτόν τον τρόπο» ή «Αυτό δεν γίνεται», μπορεί σε αρκετές περιπτώσεις να ισχύουν, ωστόσο σίγουρα δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται δογματικά από τον ηγέτη (Deluga, 2001). Συμπερασματικά, η άσκηση επιρροής ενός ηγέτη προς τους ακολούθους του, οφείλει να περιλαμβάνει και την πραγματοποίηση αλλαγών προς όφελος του οργανισμού. Είναι αυτό που συχνά οι επιχειρήσεις αποκαλούν «υπολογισμένο ρίσκο» και σχεδόν πάντοτε ποντάρουν σε αυτό για το καλύτερο μέλλον τους (Goleman et al., 2002).

3.8.3 Ανθρώπινο δυναμικό

Όπως έχει ήδη σημειωθεί, σημαντικό τμήμα της ηγεσίας είναι η κινητοποίηση ανθρώπων. Η αποτελεσματικότητα στις μέρες μας, σχεδόν σε οποιοδήποτε τομέα, εξαρτάται από την ανθρώπινη συνεργασία. Τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα σχέσεων ηγετών – ακολούθων, είναι αυτά στα οποία και τα δύο μέρη της εξίσωσης απολαμβάνουν τη συνεργασία μεταξύ τους και εξελίσσονται μέσω αυτής. Όσο απαραίτητες και αν είναι οι ικανότητες χειρισμού ενός μηχανήματος ή ενός υπολογιστή, η ικανότητα στην ανθρώπινη συνεργασία «βαραίνει» πάντοτε περισσότερο στα προσόντα του οποιοδήποτε εργαζόμενου. Αν λοιπόν σε ένα οργανισμό υπάρχουν και τα δύο αυτά, η αποτελεσματική ηγεσία θα αξιοποιήσει τον ανθρώπινο παράγοντα και τις συνεργασίες του ως εργαλείο ανάπτυξης και προόδου. Άλλωστε σε οποιοδήποτε οργανισμό η συνολική πρόοδος δεν μπορεί σχεδόν ποτέ να εξυπηρετηθεί από έναν και μόνο ηγέτη, όσο ικανός και να είναι, αλλά αποτελεί κατά κανόνα ομαδική προσπάθεια (Lussier and Achua, 2013).

4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗΣ ΗΓΕΤΗ-ΜΕΛΟΥΣ (LMX)

Σε αυτό το κεφάλαιο θα επιχειρηθεί η ανάλυση των χαρακτηριστικών μιας συγκεκριμένης θεωρίας συναλλαγής ανάμεσα στον ηγέτη και τον υποστηρικτή του, της LMX ηγεσίας (Leader Member Exchange), ώστε να εξετάσουμε παρακάτω τις εφαρμογές που δύναται να έχει η θεωρία αυτή στο πεδίο των επαγγελματιών υγείας.

4.1 Η έννοια της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX)

Όπως ήδη έχει γίνει πρόδηλο από το εύρος της εισαγωγικής ανάλυσης, η ηγεσία συνιστά ένα από τα σημαντικότερα κεφάλαια προς έρευνα, μελέτη και εφαρμογή στην οργανωτική συμπεριφορά. Η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους, η LMX ηγεσία κοινότερα, σε αντίθεση με τις περισσότερες θεωρίες ηγεσίας, αναπτύσσει την επιχειρηματολογία της διαφορετικής σχέσης του ηγέτη με κάθε υποστηρικτή-ακόλουθο-μέλος της ομάδας του και επιχειρεί να εξηγήσει τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι διαφορετικές σχέσεις αναπτύσσονται, ωφελώντας συνολικά την ομάδα (Martin et al., 2016b).

Η θεωρία της LMX ηγεσίας, διατυπώθηκε το 1975 από τους Dansereau, Graen και Haga. Εστιάζει, όπως αναφέρθηκε, στις δυαδικές σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στον ηγέτη και τα μέλη της ομάδας ανθρώπων της οποίας ηγείται, αποδεχόμενη ως δεδομένη την παραδοχή ότι οι σχέσεις αυτές δεν είναι ίδιες μεταξύ τους. Η αιτία για αυτό αποδίδεται στον περιορισμένο διαθέσιμο χρόνο και πόρους από πλευράς του ηγέτη, παράγοντας αποτρεπτικός στο να δημιουργείται ίδιου τύπου σχέση με όλα τα μέλη της ομάδας. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία της LMX ηγεσίας υποστηρίζει ότι οι σχέσεις αυτές μεταβάλλονται κι εξελίσσονται, ανάλογα με την αλληλεπίδραση του ηγέτη με το κάθε μέλος της ομάδας του (Dulebohn et al., 2012). Με βάση αυτήν την αλληλεπίδραση, ο Lunenburg το 2010, χώρισε τα μέλη της ομάδας ενός ηγέτη σε δύο ομάδες: την εσωτερική ομάδα (in-group) και την εξωτερική ομάδα (out-group) (Lunenburg, 2010).

- I. **Η εσωτερική ομάδα (in-group)** συγκροτείται από μέλη τα οποία αναπτύσσουν με τον ηγέτη ποιοτικότερη και πιο αξιόπιστη σχέση, σίγουρα πιο ξεχωριστή από τα υπόλοιπα μέλη. Τα οφέλη μεταξύ των δύο πλευρών είναι αμφίδρομα, καθώς τα μέλη συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, έχουν μεγαλύτερο περιθώριο ανάληψης πρωτοβουλιών, επικοινωνούν αμεσότερα με την ηγεσία και αποκτούν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση. Από την πλευρά του ο ηγέτης εξασφαλίζει από

αυτά τα μέλη της ομάδας του μεγαλύτερη προσπάθεια και συμβολή στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, περισσότερο χρόνο και διάθεση εργασίας, αλλά και προθυμότερη ανάληψη ευθυνών.

- II. **Η εξωτερική ομάδα (out-group)** συγκροτείται από μέλη τα οποία αναπτύσσουν πιο τυπικές σχέσεις με τον ηγέτη τους. Η εξωτερική ομάδα τείνει να δρα αποκλειστικά μέσα στα πλαίσια που περιγράφονται από τη σύμβαση εργασίας τους, ενώ ο ηγέτης αλληλοεπιδρά μαζί τους περισσότερο λόγω αίσθησης καθήκοντος, χωρίς να υπερβαίνει τα όρια. Αναλυτικότερα, ο ηγέτης διατηρεί μια καθαρά συμβατική σχέση με αυτά τα μέλη, η οποία απορρέει από τη θέση του και όχι τόσο από τα ηγετικά του προσόντα και μοιραία σε αντάλλαγμα λαμβάνει μόνο την συμβατική προσφορά στο σύνολο του καθενός από αυτά.

Όπως ήδη γίνεται κατανοητό από την κοινή λογική, η θεωρία της LMX ηγεσίας συμπεραίνει ότι ο ηγέτης θα πρέπει να επιδιώξει τη σύναψη υψηλής ποιότητας σχέσεων με όσο περισσότερους ακολούθους του δύναται, καθώς όσο περισσότερα μέλη έχει στην εσωτερική του ομάδα, τόσο ευκολότερα και αποδοτικότερα μπορεί να φτάσει στην επίτευξη των στόχων των δικών του και του οργανισμού του (Sin et al., 2009).

4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX)

Η σχέση συναλλαγής ηγέτη και μέλους, όπως και κάθε ανθρώπινη σχέση, επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων, οι οποίοι περιλαμβάνουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τόσο του ηγέτη, όσο και των μελών της ομάδας του, αλλά και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Χαρακτηριστικά μελών, ορίζεται ένα σύνολο στοιχείων της προσωπικότητάς τους, το οποίο δύναται να επηρεάσει τη σχέση τους με τον ηγέτη, όπως η *ευσυνειδησία (conscientiousness)* και η *εξωστρέφεια (extraversion)*. Η *ευσυνειδησία* οδηγεί τα μέλη μιας ομάδας στο να αντιμετωπίζουν την εργασία τους με διάθεση τέτοια, που να δημιουργεί ευνοϊκή εντύπωση στον ηγέτη τους, προδιαθέτοντάς τον να τους συμπεριφέρεται καλύτερα (π.χ. με μεγαλύτερο σεβασμό, να τους εμπιστεύεται περισσότερο, ή να τους παρέχει κάποια προνόμια). Με τον τρόπο αυτό, τα ευσυνείδητα μέλη αποκτούν μια σχέση LMX υψηλότερης ποιότητας (Lapierre and Hackett, 2007).

Η *εξωστρέφεια* και ο κοινωνικότερος χαρακτήρας ορισμένων μελών σε μια ομάδα εργασίας, επίσης οδηγεί αυτά τα μέλη στην επιδίωξη περισσότερων και ποιοτικότερων αλληλεπιδράσεων με τον ηγέτη τους. Η επιδίωξη αυτή κατά κανόνα θα γίνει θετικά αποδεκτή από τον ηγέτη, δημιουργώντας και αυτή πρόσφορο έδαφος για υψηλότερης ποιότητας συναλλαγές μεταξύ ηγέτη-μελών (Nahrgang et al., 2009; Sin et al., 2009).

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό των μελών μιας ομάδας εργασίας είναι η *προθυμία* τους για *συνεργασία* (*agreeableness*). Ένα πρόθυμο μέλος καταγράφεται στη συνείδηση του ηγέτη του ως έμπιστο και συνεργάσιμο. Αυτό συμβαίνει διότι τα πρόθυμα για εργασία μέλη, τείνουν να αναλαμβάνουν πιο εύκολα ευθύνες και αρμοδιότητες, προσπαθώντας ιδιαίτερα να πείσουν για τη χρησιμότητά τους τον ηγέτη τους και κατ' επέκταση δημιουργώντας θετική εντύπωση και άρα καλύτερη LMX σχέση (Nahrgang et al., 2009). Το *κέντρο ελέγχου* (*locus of control*) κάθε ανθρώπου, επίσης συνοψίζει την προσωπική του εκτίμηση για τις ευθύνες τις οποίες φέρει στις όποιες επιτυχίες ή αποτυχίες του. Οι άνθρωποι με *εξωτερικό κέντρο ελέγχου*, θεωρούν ότι κάθε γεγονός στη ζωή τους, δεν ελέγχεται από τους ίδιους, αλλά από κάποιον εξωτερικό παράγοντα, συνήθως ισχυρότερο, τείνοντας έτσι να αναλαμβάνουν λιγότερη πρωτοβουλία. Εν αντιθέσει, οι άνθρωποι με *εσωτερικό κέντρο ελέγχου*, πιστεύουν ότι οι όποιες επιτυχίες ή αποτυχίες στη ζωή τους, εξαρτώνται κυρίως από τη δική τους πρωτοβουλία ανάληψης δράσης και προσπαθούν να ελέγξουν οι ίδιοι τις καταστάσεις που τους συμβαίνουν (Phillips and Bedeian, 1994). Κατά συνέπεια, τα μέλη μιας ομάδας εργασίας με εσωτερικό κέντρο ελέγχου, τείνουν να συμμετέχουν πιο ενεργά στις διεργασίες της ομάδας τους, αναπτύσσοντας και αυτά ποιοτικότερη σχέση με την ηγεσία τους (Harris et al., 2007).

Χαρακτηριστικά ηγέτη που επηρεάζουν τη σχέση του με τους ακόλουθούς του είναι τα ακόλουθα.

Η *μετασηματιστική ηγεσία* (*trans actional leadership*), συγκροτείται από ένα μοτίβο συμπεριφοράς του ηγέτη, ο οποίος έχει δημιουργήσει ένα όραμα για τον ίδιο και την ομάδα του και ωθεί τα μέλη του με δημιουργικό τρόπο στην υιοθέτησή του. Η ώθηση αυτή, που μπορεί να μετουσιώνεται με την παροχή προσωπικών κινήτρων, την ενθάρρυνση και την προσωπική στήριξη στα μέλη της ομάδας, δημιουργεί με τη σειρά της ευνοϊκές συνθήκες για να αναπτυχθούν ποιοτικές LMX σχέσεις. Αυτό συμβαίνει διότι οι ακόλουθοι ενός ηγέτη συνήθως αντιδρούν θετικά στην έμπνευση που αντλούν από αυτόν (όραμα, κίνητρα κλπ.) και αυτή ακριβώς η θετική αντίδραση τους οδηγεί στην επιδίωξη διαμόρφωσης υψηλότερης ποιότητας σχέσης με την ηγεσία (Law et al., 2005). Οι προσδοκίες ενός ηγέτη για την επιτυχία

των ακολούθων του (leader's expectations of followers' success), επίσης είναι ένα χαρακτηριστικό που αντανακλάται άμεσα στη σχέση του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του. Επί παραδείγματι, ένας ηγέτης με αισιόδοξη προσδοκία επιτυχίας της ομάδας του, ενδεχομένως να παρέχει στα μέλη της επιπλέον στήριξη και κατευθύνσεις. Τα ωφελούμενα μέλη με τη σειρά τους, εκλαμβάνουν θετικότερα αυτή τη στήριξη και την αισιοδοξία, επιδιώκοντας τη δημιουργία καλύτερων LMX σχέσεων (Liden et al., 1993).

Βέβαια, αντίστοιχα χαρακτηριστικά μελών όπως η *εξωστρέφεια (extraversion)* και η *προθυμία για συνεργασία (agreeableness)*, είναι σημαντικοί παράγοντες διαμόρφωσης LMX σχέσεων και από την πλευρά του ηγέτη. Ένας εξωστρεφής ηγέτης επιδεικνύει θετική σκέψη, έμπνευση και φιλοδοξία, μεταδίδοντας ενθουσιασμό και κλίμα εμπιστοσύνης στην ομάδα του και προτρέποντας τα μέλη της να αποκτήσουν ποιοτικότερες σχέσεις μαζί του. Η προθυμία, γενικότερα ως στοιχείο προσωπικότητας, προκαλεί συμπεριφορές πιο φιλικές, πιο ζεστές, πιο προσηνείς και ευνοεί τη συνεργασία. Έτσι, όπως έχει αναλυθεί και σε άλλα χαρακτηριστικά, ευνοείται εν γένει η ανάπτυξη υψηλής ποιότητας σχέσεων συναλλαγής ηγέτη-μέλους (Rubin et al., 2005).

Διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας του, που επίσης τείνουν να ευνοούν τη δημιουργία ποιοτικών LMX σχέσεων είναι:

Η *εκλαμβανόμενη ομοιότητα (perceived similarity)* μεταξύ ηγέτη και ακολούθου. Με άλλα λόγια η κοινή αντίληψη και των δύο ότι διαθέτουν κοινά χαρακτηριστικά, ενδιαφέροντα ή αξιακό υπόβαθρο. Μια τέτοια αντίληψη θα μπορούσε να ευνοήσει την αναβάθμιση των σχέσεων τους στον εργασιακό χώρο, καθώς ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ τους, ενός παράγοντα σημαντικού στη δημιουργία ποιοτικών συναλλαγών μεταξύ ηγέτη και μέλους (Liden et al., 1993). Η ποιότητα των σχέσεων ηγετών και ακολούθων, αναμφίβολα επηρεάζεται και από τη *συμπάθεια (liking)* μεταξύ τους. Γενικότερα, κάθε άτομο δημιουργεί σχέσεις με άτομα τα οποία συμπαθεί, πολύ πιο εύκολα από άλλα και αυτό δεν θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση ούτε στις LMX σχέσεις. Έτσι, ο τελευταίος παράγων διαπροσωπικών σχέσεων που επηρεάζει τις LMX σχέσεις, δε θα μπορούσε να είναι άλλος από την εμπιστοσύνη (trust). Κάθε άνθρωπος επιστρατεύει μια σειρά από προσωπικές ορθολογικές αξιολογήσεις, ώστε να κρίνει την αξιοπιστία και την ικανότητα των ανθρώπων γύρω του. Ο ηγέτης δεν αποτελεί εξαίρεση σε αυτό και η αρχική του εκτίμηση ότι μπορεί να εμπιστευτεί κάποιον, είναι καθοριστικό στοιχείο στη δημιουργία ποιοτικότερης σχέσης με αυτόν (Brower et al., 2000).

4.3 Αποτελέσματα της σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX)

Η θεωρία του LMX είναι όπως υποστηρίζεται στη βιβλιογραφία ως πηγή σημαντικών αποτελεσμάτων για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Σημαντικότερη από αυτές είναι η αύξηση της απόδοσης, ενώ ακολουθεί η ικανοποίηση όλων των μερών και η ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, παρακάτω αναλύονται τα ευεργετικά αποτελέσματα του LMX βάσει της βιβλιογραφίας (Martin et al., 2016b; Omilion-Hodges and Baker, 2013):

Καλύτερη εργασιακή απόδοση (job performance). Η ανάπτυξη υψηλής ποιότητας σχέσεων μεταξύ ηγέτη και ακολούθου αποφέρει σημαντικά οφέλη υπό τη μορφή της καλύτερης επικοινωνίας, της καλύτερης αλληλοκατανόησης, της ομαδικότερης επίλυσης προβλημάτων, αλλά και της συνολικής ενίσχυσης της αυτοπεποίθησης. Η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής παρατηρεί ότι καθώς τα μέλη μιας ομάδας γίνονται αποδέκτες στήριξης, εμπιστοσύνης, ή γενικότερα θετικών χαρακτηριστικών από την πλευρά του ηγέτη τους, οδηγούνται στην «υποχρέωση» να του τα ανταποδώσουν. Κατά συνέπεια, τα μέλη αυτά επιδεικνύουν αυξημένη αποδοτικότητα, προς εκπλήρωση της υποχρέωσης αυτής (Erdogan and Enders, 2007; Zehir and Erdogan, 2011).

Οργανωσιακή συμπεριφορά (Organizational citizenship behavior). Αυτός είναι ένας όρος που αναφέρεται στην ψυχολογία μέσα στην οποία αποδίδουν οι εργαζόμενοι. Η οργανωτική συμπεριφορά εκφράζεται με την ανάληψη ρόλων και ευθυνών από τα μέλη μιας ομάδας, προς υποστήριξη και βοήθεια στα άλλα μέλη της ομάδας τους, χωρίς την προσμονή ανταμοιβής. Η ανάπτυξη της συμπεριφοράς έχει παρατηρηθεί ότι ευνοείται από την ύπαρξη ποιοτικών LMX σχέσεων (Deluga, 1994, 2001).

Εργασιακή ικανοποίηση και ικανοποίηση από τον ηγέτη (job satisfaction, satisfaction with supervisor). Όπως γίνεται άμεσα αντιληπτό από τον όρο και μόνο, το να δημιουργούνται ποιοτικές σχέσεις μεταξύ του ηγέτη μιας ομάδας και των μελών της, οδηγεί στην αποκόμιση ποικίλων οφελών για τα μέλη. Οφέλη που έχουν να κάνουν τόσο με την εργασιακή τους ανέλιξη, ή την αύξηση των οικονομικών απολαβών τους, όσο και με την καλύτερη επικοινωνία με τον ηγέτη ή τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης. Εξυπακούεται ότι όλο αυτό το θετικό πλαίσιο τονώνει την εργασιακή ικανοποίηση του μέλους, αλλά και την ικανοποίησή του από τον ηγέτη του (Erdogan and Enders, 2007).

Οργανωσιακή δέσμευση και πρόθεση αποχώρησης (organizational commitment, turnover intention). Η δέσμευση ενός εργαζόμενου στον οργανισμό του, εξαρτάται αρκετά από το βαθμό πρόκλησης που παρουσιάζει γι' αυτόν η εργασία του, αλλά και από την πληροφόρηση που λαμβάνει για την προσωπική του απόδοση. Οι ηγέτες τείνουν να αναθέτουν στους ακολούθους, με τους οποίους διατηρούν ποιοτικές LMX σχέσεις, καθήκοντα τα οποία υπερβαίνουν τις συμβατικές τους υποχρεώσεις, ενώ διατηρούν και μία στενότερη επαφή με αυτούς, ενημερώνοντάς τους άμεσα για την προσωπική τους απόδοση. Σε αυτό το πλαίσιο, οι ακόλουθοι αισθάνονται σημαντικότεροι κρίκοι μιας αλυσίδας, διατηρώντας υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση, αλλά και μικρότερη τάση να αποχωρήσουν από τον οργανισμό (Dulebohn et al., 2012).

Ψυχολογική ενδυνάμωση (psychological empowerment), των μελών μέσα στον οργανισμό τους, έννοια που χωρίζεται σε τέσσερις τομείς:

- i. *Νόημα (meaning)*, δηλαδή να συμβαδίζουν οι εργασιακές απαιτήσεις με τα προσωπικό αξιακό σύστημα του εργαζόμενου.
- ii. *Ικανότητα (competence)*, στο να φέρνουν εις πέρας τα καθήκοντα που τους ανατίθενται.
- iii. *Ο αυτοπροσδιορισμός (self-determination)*, δηλαδή το περιθώριο προσωπικών επιλογών στην περαίωση καθηκόντων.
- iv. *Επιρροή (impact)*, ήτοι το πόσο θεωρεί ένα μέλος ότι η προσωπική του εργασία επηρεάζει τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται. Αυτός είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας ψυχολογικής ενδυνάμωσης για έναν εργαζόμενο, καθώς όταν αυτός αναπτύσσει ποιοτικές LMX σχέσεις με τον ηγέτη του, αντιλαμβάνεται αμεσότερα τα αποτελέσματα της προσωπικής του εργασίας, αναπτύσσοντας μεγαλύτερο επίπεδο ψυχολογικής ενδυνάμωσης (Chen and Silverthorne, 2005; Chen, 2007).

Διαδικαστική και διανεμητική δικαιοσύνη (procedural and distributive justice), ή απλούστερα η δίκαιη και συνεπής τήρηση των κανόνων εργασίας προς όλα τα μέλη από την πλευρά του ηγέτη. Ο ηγέτης συνήθως αντιμετωπίζεται με καχυποψία ως προς την αμεροληψία του, από τα μέλη της εξωτερικής του ομάδας, που συνήθως θεωρούν εαυτούς αδικημένους, παρατηρώντας την ποιοτικότερη LMX σχέση που αναπτύσσουν τα μέλη της

εσωτερικής του ομάδας. Αντίθετα, η εσωτερική ομάδα αντιμετωπίζει τα οφέλη που αποκομίζει ως αποτέλεσμα προσωπικών προσπαθειών και θεωρεί ότι ο ηγέτης απονέμει δικαιοσύνη. Κατά συνέπεια, η ποιοτική LMX σχέση, οδηγεί στην αντίληψη ότι υπάρχει διαδικαστική και διανεμητική δικαιοσύνη (Dulebohn et al., 2012).

5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Σκοπό της παρούσας έρευνας, αποτελεί η διερεύνηση των σχέσεων του ηγέτη και των μελών της ομάδας του μέσα από τη θεωρία της συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) καθώς και η εφαρμογή της σε περιβάλλον Νοσοκομείου. Διερευνάται επίσης η επίδραση της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους στις εργασιακές στάσεις, τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων ενός νοσηλευτικού ιδρύματος και αναδεικνύεται ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζει η δυαδική αυτή σχέση το κλίμα και τελικά την απόδοση της λειτουργίας ενός νοσοκομείου.

Συνεπώς, προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός που αναφέρεται παραπάνω, σκοπού τίθεται το κύριο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας διπλωματικής εργασίας:

«Σε ποιο βαθμό επηρεάζει η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές των επαγγελματιών υγείας;»

Πιο συγκεκριμένα διερευνήθηκαν οι σχέσεις:

- i. Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους και Εργασιακή Ικανοποίηση
- ii. Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους και Οργανωσιακή Υποστήριξη
- iii. Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους και Πάθος για την Εργασία
- iv. Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους και Οργανωσιακή Δέσμευση
- v. Θεωρία Συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους και Αποδοτικότητα

6 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζει λεπτομερώς όλες τις πληροφορίες που αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της μεθοδολογίας που ακολουθείται από το έργο. Ο κύριος στόχος αυτής της ερευνητικής προσπάθειας είναι να αναδείξει σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους σε δημόσια νοσηλευτικά ιδρύματα στην Ελλάδα. Για το σκοπό αυτό διεξήχθη έρευνα ερωτηματολογίου. Η έρευνα απευθύνθηκε σε επαγγελματίες υγείας σε δημόσιο νοσοκομείο της Αθήνας, καθώς αφορά εργαζόμενους όλων των επαγγελμάτων του τομέα της υγείας. Ακολούθησε στη συνέχεια συλλογή των απαντήσεων και εισαγωγή σε στατιστικό πακέτο, προκειμένου να γίνει στατιστική ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των διαφόρων παραγόντων που επηρεάζουν την Ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, την Υποστήριξη από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, το Πάθος τους για εργασία, τη Δέσμευσή τους προς τον οργανισμό αλλά και την Απόδοσή τους. Χρησιμοποιήθηκαν τεχνικές ανάλυσης κυρίων συνιστωσών (principal components analysis) ώστε να μειωθούν οι διαστάσεις των αντικειμένων του ερωτηματολογίου και να είναι διαχειρίσιμα. Ακολούθησε ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ του LMX και των δημογραφικών παραγόντων και στη συνέχεια μεταξύ του LMX και των υπολοίπων αντικειμένων του ερωτηματολογίου. Η σημασία των αποτελεσμάτων έγκειται στη επικερδή σχέση ηγέτη-μελών στις περιπτώσεις εφαρμογής της θεωρίας του LMX.

6.1 Σχεδιασμός μελέτης

Αυτή η διπλωματική εργασία χρησιμοποιεί περιγραφικά μέτρα και συσχετίσεις καθώς και ανάλυση κυρίων συνιστωσών. Διεξήχθη ανταλλαγή ερωτηματολογίων, η οποία απευθυνόταν σε εργαζομένους του τομέα της υγείας. Τα άτομα που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο είναι επαγγελματίες της υγείας, όλων των ειδικοτήτων και επαγγελμάτων, οι οποίοι εργάζονται σε δημόσιο νοσηλευτικό ίδρυμα της Αθήνας. Ο υπό μελέτη πληθυσμός αποτελείται από άτομα και των δύο φύλων και όλων των κοινωνικών ομάδων, ανεξάρτητα από το εισόδημά τους και το οικογενειακό ή εργασιακό τους καθεστώς.

6.2 Δειγματοληψία

Η δειγματοληψία είναι ένα από τα σημαντικότερα στάδια της ερευνητικής διαδικασίας, δεδομένου ότι η μέθοδος που επιλέγεται για τη διεξαγωγή της επηρεάζει αποφασιστικά την

αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος στον πληθυσμό και ως εκ τούτου την ικανότητα του ερευνητή να παράγει έγκυρα αποτελέσματα μέσω των οποίων θα καταλήξει να γενικεύεται σε ασφαλή συμπεράσματα για τον πληθυσμό της μελέτης. Το δείγμα είναι μια συλλογή μονάδων δειγματοληψίας (ατόμων) που επιλέγονται για να σχηματίσουν έναν αντιπροσωπευτικό μικρόκοσμο από τον οποίο μπορούν να εξαχθούν επαγωγικά συμπεράσματα για τον πληθυσμό (Härdle et al., 2015; Spokoiny and Dickhaus, 2015).

Η παρούσα διπλωματική έρευνα, που συγκαταλέγεται στην κατηγορία των ποσοτικών ερευνών, συμπεριέλαβε, όπως ήδη αναφέρθηκε, εργαζόμενους σε δημόσιο νοσοκομείο. Το μέγεθος του δείγματος ανέρχεται σε 157 άτομα, ενώ οι απαντήσεις των ατόμων αυτών και τα λοιπά στοιχεία της έρευνας συλλέχθηκαν εντός χρονικού διαστήματος τριών μηνών (Απρίλιος 2017 έως Ιούνιος 2017). Η μέθοδος επιλογής του δείγματος ήταν η απλή τυχαία δειγματοληψία εκ των εργαζομένων του νοσηλευτικού ιδρύματος, διασφαλίζοντας έτσι την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων και μικρών στατιστικών σφαλμάτων. Εξασφαλίστηκε συναίνεση του/της ερωτώμενου για συμμετοχή στην έρευνα κατόπιν πληροφόρησής του/της για τον ακαδημαϊκό σκοπό διεξαγωγής της έρευνας, τη διατήρηση της ανωνυμίας του/της και την ενημέρωσή του/της ότι τα τελικά συμπεράσματα θα έχουν συλλογικό και όχι ατομικό χαρακτήρα. Εξασφαλίστηκε επίσης η προέλευση των εργαζομένων από όλες τις ηλικιακές, κοινωνικές και διοικητικές ομάδες των νοσοκομείων.

6.3 Το Ερωτηματολόγιο

Η μέθοδος διαμοιρασμού ερωτηματολογίου έρευνας είναι από τα πιο χρήσιμα εργαλεία για τη διεξαγωγή δειγματοληπτικής έρευνας. Μέσω του ερωτηματολογίου, ο ερευνητής δύναται να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τη συμπεριφορά των ερωτηθέντων καθώς και τις πεποιθήσεις τους, οι οποίες διαφορετικά δεν θα μπορούσαν να απομονωθούν (Kothari et al., 2014; Kumar and Phrommathed, 2005). Το ερωτηματολόγιο υποστηρίζει τη συλλογή πολλών παρατηρήσεων σε μορφή κατάλληλη για στατιστική επεξεργασία, συνδυάζοντας συγχρόνως λιγότερες πιθανές διαταραχές του συμμετέχοντα με το ελάχιστο στατιστικό σφάλμα. Σημαντικό ρόλο στην επίτευξη του στόχου του ερωτηματολογίου είναι η προετοιμασία του. Είναι σημαντικό τα ερωτήματα να ταιριάζουν με τους σκοπούς της έρευνας, να είναι ακριβή, σαφή και να μην χρειάζεται πολύς χρόνος για να απαντηθούν, έτσι ώστε οι απαντήσεις να είναι αυθόρμητες. Αυτό ελαχιστοποιεί τη δυνατότητα ανθρώπινου σφάλματος κατά την καταγραφή.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα αυτή είναι δομημένο, ανώνυμο και σταθμισμένο για τα Ελληνικά δεδομένα. Σχεδιάστηκε σύμφωνα με τους στόχους της έρευνας και διανεμήθηκε από τον ίδιο τον ερευνητή στην Αθήνα. Κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης έγινε μια σύντομη ανάλυση του σκοπού της έρευνας και δόθηκαν πρόσθετες διευκρινίσεις σε εκείνους που έθεσαν ερωτήσεις. Οι ιατροί, νοσηλευτές και διοικητικοί που συμφώνησαν να απαντήσουν ενημερώθηκαν διεξοδικά από τον ερευνητή. Ορισμένα από τα ερωτηματολόγια ολοκληρώθηκαν αυθημερόν, ενώ τα περισσότερα ολοκληρώθηκαν μετά από λίγες ημέρες από την ανάληψή τους.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερα μέρη. Το πρώτο μέρος έχει 7 ερωτήσεις, οι οποίες εξετάζουν τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του υπό έρευνα πληθυσμού, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, εκπαιδευτικό επίπεδο, ειδικότητα εργασίας, χρόνος προϋπηρεσίας, και καθεστώς εργασίας. Τα υπόλοιπα τρία μέρη αποτελούνται από ερωτήματα που διερευνούν επιμέρους χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Σκοπό έχουν να ελέγξουν τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών αυτών και των στοιχείων απόδοσης και LMX. Συγκεκριμένα, το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 28 ερωτήματα σε κλίμακα Likert 5 επιπέδων, που ελέγχουν χαρακτηριστικά όπως η Εργασιακή Ικανοποίηση, η Οργανωσιακή Υποστήριξη, η Οργανωσιακή Δέσμευση, το Πάθος για την Εργασία η και η Αποδοτικότητα.

Κυριότερος στόχος του δεύτερου μέρους είναι η εξακρίβωση της ύπαρξης των στοιχείων που συνθέτουν τη θεωρία του LMX. Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει 9 ερωτήματα σε κλίμακα Likert 5 επιπέδων τα οποία ελέγχουν την εργασιακή απόλαυση και την ενδεχόμενη πλήξη από την εργασία. Τέλος, το τέταρτο μέρος αποτελείται από 3 ερωτήματα σε κλίμακα Likert 5 επιπέδων που αφορούν την εργασιακή απόδοση.

6.4 Στατιστική Ανάλυση

Όταν ολοκληρώθηκε η συλλογή των ερωτηματολογίων, τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν και εισήχθησαν στο λογισμικό IBM SPSS Statistics V.23. Για να ελεγχθεί η συνοχή και η αξιοπιστία κλίμακας του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος alpha του Cronbach. Τα αποτελέσματα του ελέγχου κρίνονται ικανοποιητικά (Cronbach's $\alpha = 0,79$). Κατόπιν πραγματοποιήθηκαν δοκιμές προσαρμογής για να διερευνηθεί οποιαδήποτε προσαρμογή των δεδομένων σε γνωστή κατανομή, επιτρέποντας έτσι παραμετρική ανάλυση. Για να ελεγχθεί η

προσαρμογή στην κανονική κατανομή χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Kolmogorov-Smirnov με τη διόρθωση Lilliefors. Ωστόσο, καθώς ο έλεγχος ήταν αρνητικός, η ανάλυση ακολούθησε μη-παραμετρικές μεθόδους. Χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος ανεξαρτησίας Pearson για να ελεγχθεί η σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Στις μεταβλητές της κλίμακας, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Rho του Spearman.

Ο συντελεστής Pearson (ρ) είναι ένας σταθμισμένος δείκτης, έχει δηλαδή συγκεκριμένο εύρος τιμών, γεγονός που διευκολύνει την εκτίμηση των αποτελεσμάτων. Οι τιμές που μπορεί να πάρει ο συντελεστής r είναι από -1 έως 1. Η τιμή 1 μας δίνει μια σχέση ανάλογων μεγεθών, ενώ η τιμή -1 περιγράφει μια αντιστρόφως ανάλογη σχέση. Με βάση την τιμή του r κατ' απόλυτη τιμή, οι σχέσεις αξιολογούνται με βάση την παρακάτω κλίμακα.

- 0,00-0,20: Μηδενική σχέση
- 0,21-0,40: Μικρή σχέση
- 0,41-0,60: Μέτρια σχέση
- 0,61-0,80: Δυνατή σχέση
- 0,81-1.00: Εξαιρετικά δυνατή σχέση

Τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου οργανώθηκαν σε εννοιολογικές ομάδες. Προκειμένου να μειωθούν οι διαστάσεις κάθε ομάδας και να δημιουργηθούν μεταβλητές που θα αντιπροσωπεύουν τη μεταβλητότητα όλης της εννοιολογικής ομάδας χρησιμοποιήθηκε ανάλυση κυρίων συνιστωσών (principal components analysis). Στη συνέχεια διερευνήθηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ των ομάδων και της ομάδας του LMX. Το επίπεδο σημαντικότητας σε όλες τις δοκιμασίες ορίστηκε στο 5%, δηλαδή τιμές p (p -value) των ελέγχων έπρεπε να είναι μικρότερες από το κρίσιμο $\alpha=0,05$. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται μέσω περιγραφικών πινάκων, διαγραμμάτων και πινάκων συνάφειας (crosstabs).

Η συσχέτιση Spearman (r) μεταξύ δύο μεταβλητών είναι ίση με τη συσχέτιση Pearson μεταξύ των επιπέδων (ranks) των δύο αυτών μεταβλητών. Ενώ ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson αξιολογεί γραμμικές συσχετίσεις, ο συντελεστής συσχέτισης r του Spearman αξιολογεί σχέσεις (γραμμικές ή μη) βάσει της μονοτονίας τους. Εάν δεν υπάρχουν επαναλαμβανόμενες παρατηρήσεις, μια τέλεια συσχέτιση Spearman (+1 ή -1) προκύπτει όταν κάθε μια από τις μεταβλητές είναι μια μονότονη συνάρτηση της άλλης.

Ο συσχετισμός Spearman μεταξύ δύο μεταβλητών είναι έντονος όταν οι παρατηρήσεις έχουν μια παρόμοια κατάταξη στα επίπεδά των δύο μεταβλητών και άτονος όταν οι παρατηρήσεις έχουν διαφορετική κατάταξη στα επίπεδά των δύο μεταβλητών. Ο συντελεστής Spearman είναι κατάλληλος τόσο για συνεχείς όσο και για διακριτές κανονικές μεταβλητές.

6.5 Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών

Η ανάλυση κύριων συνιστωσών (PCA) αποτελεί μία μαθηματική μέθοδο διερευνητικής ανάλυσης σύνθετων φαινομένων τα οποία δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν άμεσα. Ως μέθοδος αποσκοπεί στη μείωση των διαστάσεων του προβλήματος. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των συσχετίσεων ανάμεσα στις μεταβλητές που πρόκειται να συμπιεστούν. Όσο μεγαλύτερη είναι η συσχέτιση των αρχικών μεταβλητών, τόσο περισσότερο μπορεί να συμπιεστεί ο αρχικός όγκος δεδομένων. Επομένως για την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της μεθόδου απαιτείται σημαντική συσχέτιση μεταξύ των αρχικών μεταβλητών.

Βασικός στόχος της μεθόδου αυτής, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι η απλοποίηση ενός σύνθετου συνόλου δεδομένων, με τον ορισμό καινούριων σύνθετων μεταβλητών περιορισμένου αριθμού. Οι μεταβλητές πολλαπλών διαστάσεων του αρχικού προβλήματος μετατρέπονται σε μεταβλητές μιας διάστασης που δε συσχετίζονται μεταξύ τους, σε αντίθεση με τις αρχικές. Εκτός από τη μείωση του όγκου των δεδομένων όμως, με την μέθοδο PCA, μπορούμε να εμφανίσουμε κάθε συσχέτιση μεταξύ των αρχικών μεταβλητών, ακόμα και αν αρχικά δεν είναι εμφανής. Αυτό διότι κάθε νέα μεταβλητή προκύπτει ως γραμμικός συνδυασμός αρχικών που συσχετίζονται μεταξύ τους. Έτσι κάθε πιθανή σχέση μεταξύ των αρχικών μεταβλητών θα μεταβιβαστεί στις καινούριες, ακόμη κι αν δεν ήταν εμφανής η ύπαρξή της.

Οι νέες μεταβλητές που προκύπτουν καλούνται συνιστώσες, είναι ασυσχετίστες μεταξύ τους και υπολογίζονται με συγκεκριμένο τρόπο ώστε το μεγαλύτερο ποσοστό μεταβλητότητας των αρχικών δεδομένων, να εκφράζεται από όσο το δυνατόν λιγότερους παράγοντες (κύριες μεταβλητές, PC's). Με τον τρόπο αυτό πετυχαίνουμε, αφού ταξινομηθούν οι συνιστώσες με βάση το εύρος της αρχικής μεταβλητότητας που εκφράζουν, την κάλυψη του μεγαλύτερου μέρους της αρχικής μεταβλητότητας από ένα μικρό μόνο αριθμό κύριων συνιστωσών.

6.5.1 Έλεγχος καταλληλότητας της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών

Για να θεωρηθεί κατάλληλη μέθοδος η PCA, θα πρέπει οι αρχικές μεταβλητές να σχετίζονται μεταξύ τους σε ικανοποιητικό βαθμό, ώστε να είναι εφικτή η μείωσή τους σε κύριες μεταβλητές, ικανές να καλύψουν μεγάλο μέρος της αρχικής μεταβλητότητας, χωρίς να χάνεται πληροφορία. Καθίσταται προφανές βέβαια, πως όσο ισχυρότερη είναι η αρχική συσχέτιση των μεταβλητών, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η μέθοδος (G. Tabachnick and S. Fidell, 2007).

Κάθε κύρια συνιστώσα που προκύπτει έχει ειδική σημασία που δίνεται από την ιδιοτιμή της (Eigen value) (λ_i). Το άθροισμα των ιδιοτιμών των συνιστωσών δίνει τη συνολική διακύμανση (Härdle et al., 2015). Με βάση το λ ταξινομούμε τις νέες μεταβλητές ως προς τη σημαντικότητα της πληροφορίας που περιέχουν.

Από το σύνολο των νέων μεταβλητών μόνο μερικές προσφέρουν σημαντική πληροφορία και καλούνται Κύριες Συνιστώσες. Για τον έλεγχο της καταλληλότητας των συνιστωσών χρησιμοποιούνται συγκεκριμένοι κανόνες. Το απλούστερο και πιο σημαντικό κριτήριο προκύπτει από τους Guttman & Kaiser και σύμφωνα με αυτό επιλέγονται οι συνιστώσες οι οποίες έχουν ιδιοτιμή $\lambda_i > 1$. Κάθε συνιστώσα με τιμή μικρότερη από αυτή θεωρείται πως δεν είναι αρκετά σημαντική. Επίσης ο αριθμός των κύριων συνιστωσών θα πρέπει να αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό ποσοστό της συνολικής διακύμανσης των αρχικών μεταβλητών (Hastie et al., 2009).

Θεωρούμε ακόμη πως οι συνιστώσες με μικρή ιδιοτιμή οι οποίες δε διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους δεν αποτελούν κύριες συνιστώσες (G. Tabachnick and S. Fidell, 2007). Σε αυτήν την επιλογή μας βοηθάει η χρησιμοποίηση του γραφήματος των τιμών λ_i (Y άξονας) ως προς τον αριθμό των ριζών (X άξονας) και η μελέτη του σχηματισμού «αγκώνα» (elbow). Αυτή η μέθοδος ονομάζεται έλεγχος κρημνού (scree-test), όπου με τη χρήση κρημνογραφήματος (scree-plot) μπορούμε να ξεχωρίσουμε τις κύριες συνιστώσες οι οποίες βρίσκονται στο άνω σκέλος του «αγκώνα» (Tibshirani et al., 2001). Τέλος αξιολογούνται οι κύριες συνιστώσες που επιλέχθηκαν με βάση το ποσοστό της διακύμανσης των αρχικών μεταβλητών που καλύπτουν. Δηλαδή κάλυψη μικρότερη από 32% της αρχικής διακύμανσης θεωρείται φτωχή, 32%-45% μέτρια, 45%-55% καλή, 55%-63% πολύ καλή, 63%-71% πάρα πολύ καλή και άνω του 71% θεωρείται εξαιρετική (G. Tabachnick and S. Fidell, 2007).

6.6 Περιορισμοί

Το μέγεθος του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε καλύπτει ένα μόλις από τα περίπου 140 δημόσια Ελληνικά νοσοκομεία. Ωστόσο η έρευνα αυτή περιορίστηκε στο «Ανδρέας Συγγρός» για πρακτικούς και οικονομικούς λόγους. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η δειγματοληψία δεν είναι στρωματοποιημένη, ώστε να αντιστοιχεί σε κάθε κοινωνική και εργασιακή ομάδα, αλλά απλή τυχαία. Όσον αφορά τη στατιστική ανάλυση, υπάρχουν σημαντικά επιχειρήματα για τη μη καταλληλότητα των μεθόδων ανάλυσης παραγόντων για κλίμακες Likert, καθώς αν και θεωρούνται διατάξιμες, δεν είναι ξεκάθαρη η απόσταση μεταξύ των επιπέδων τους (Jamieson, 2004; Johns, 2010; Norman, 2010; Vagias, 2006).

7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν αναλυτικότερα τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας με τη βοήθεια σχετικών πινάκων και γραφημάτων. Παράλληλα, θα επιχειρηθεί η επεξήγηση και ο σχολιασμός των πιο ενδιαφερόντων σημείων, καθώς και η βαρύτητά τους για την έρευνα. Για να αποφευχθούν παρερμηνείες, όλα τα ποσοστά αφορούν τις έγκυρες απαντήσεις ανά ερώτηση (valid answers), καθώς υφίστανται ερωτηματολόγια στα οποία οι ερωτώμενοι αμέλησαν ή επέλεξαν να μην απαντήσουν σε κάποια από τις ερωτήσεις.

Σε μία πρώτη προσέγγιση, θα επιχειρηθεί η περιγραφική αναφορά των δημογραφικών χαρακτηριστικών του υπό μελέτη πληθυσμού αρχικά, και στη συνέχεια των υπολοίπων μεταβλητών του. Θα γίνει χρήση στατιστικών μέτρων θέσης και κύμανσης, όπως ο στατιστικός μέσος και η τυπική απόκλιση, και θα ακολουθήσουν έλεγχοι συσχετίσεων, οι οποίοι υπολογίζονται με βάση το επίπεδο σημαντικότητας 5%. Τέλος θα παρουσιαστούν οι αναλύσεις κυρίων συνιστωσών και οι συσχετίσεις μεταξύ της έννοιας του LMX και των υπολοίπων ερωτήσεων. Ο στόχος είναι να εξεταστούν οι σχέσεις που αναπτύσσουν μεταξύ τους οι σημαντικότεροι παράγοντες όπως αυτοί προκύπτουν από τις συσχετίσεις.

7.1 Περιγραφικά Μέτρα

7.1.1 Περιγραφή του υπό έρευνα πληθυσμού

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από άτομα τα οποία έχουν συνάψει σύμβαση εργασίας ορισμένου ή αορίστου χρόνου με το Νοσοκομείο Αφροδίσιας και Δερματικών Νόσων Ανδρέας Συγγρός. Συνολικά απαντήθηκαν 157 ερωτηματολόγια από ένα σύνολο 200 διανεμημένων. Αυτό διαμορφώνει το ποσοστό ανταπόκρισης στην έρευνα στο 78,5%. Ο Πίνακας έγκυρων απαντήσεων περιλαμβάνεται στο Παράρτημα. Ο υπό έρευνα πληθυσμός περιλαμβάνει άτομα και των δυο φύλων, όλων των ηλικιακών και κοινωνικών ομάδων καθώς και όλων των επαγγελματικών ειδικοτήτων που απασχολεί το νοσοκομείο, ιατρικών και μη. Παρακάτω παρατίθενται συνοπτικά τα σημαντικότερα από τα στοιχεία που αφορούν στα δημογραφικά, εκπαιδευτικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του υπό μελέτη δείγματος, καθώς και οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν τη συναλλαγή ηγέτη – μέλους (LMX).

7.1.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Από τις 157 έγκυρες απαντήσεις στην ερώτηση «Φύλο» οι 74 ήταν άνδρες και οι 83 γυναίκες. Τα αντίστοιχα ποσοστά, όπως αναγράφονται και στον Πίνακα 7-1, διαμορφώνονται στο 47,1% για τους άνδρες και 52,9% για τις γυναίκες.

Πίνακας 7-1 Περιγραφικά μεγέθη: Φύλο

ΦΥΛΟ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό έγκυρων	Σωρευτικό ποσοστό
Ανδρας	74	47,1%	47,1%	47,1%
Γυναίκα	83	52,9%	52,9%	100,0%
Σύνολο	157	100,0%	100,0%	

Πίνακας 7-2 Περιγραφικά Μεγέθη: Ηλικία

ΗΛΙΚΙΑ				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό έγκυρων	Σωρευτικό ποσοστό
18-30	14	8,9%	9,3%	9,3%
31-40	85	54,1%	56,3%	65,6%
41-50	48	30,6%	31,8%	97,4%
51-60	4	2,5%	2,6%	100,0%
Σύνολο	151	96,2%	100,0%	
Ελλείπουσες τιμές	6	3,8%		
Ολικό σύνολο	157	100,0%		

Επιπλέον των παραπάνω, στον Πίνακα 7-2 παρατίθενται επίσης πληροφορίες σχετικές με την ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού. Πιο συγκεκριμένα, από τους 157 ερωτηθέντες, 14 απάντησαν ότι είναι ηλικίας μεταξύ 18 και 30 ετών, ποσοστό που αντιστοιχεί σε 8,9%. 85 ερωτηθέντες απάντησαν ότι ανήκουν στην κατηγορία μεταξύ 31-40 ετών και 48 στην κατηγορία μεταξύ 41-50 ετών. Τα αντίστοιχα ποσοστά διαμορφώνονται σε 54,1% και 30,6%. Τέλος, μεταξύ 51ου και 60ου έτους απάντησαν ότι βρίσκονται 4 άτομα, δηλαδή ποσοστό 4,5%. 6 ερωτώμενοι, ήτοι ποσοστό 3,5% δεν απάντησαν καθόλου όσον αφορά την ηλικία τους. Παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων, σε συνολικό ποσοστό 84,7%, βρίσκονται μεταξύ 31 και 50 ετών.

7.1.3 Εκπαιδευτικά χαρακτηριστικά

Στον Πίνακα 7-3 παρουσιάζεται το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων, κωδικοποιημένο σε βαθμίδες εκπαίδευσης. Από τους 157 οι 50 ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 31,8% των ερωτηθέντων. 29 ερωτηθέντες, ήτοι ποσοστό 18,5%, δήλωσαν απόφοιτοι τεχνικών σχολών (ΤΕΙ), ενώ 39 ερωτηθέντες, ήτοι ποσοστό 24,8%, απόφοιτοι ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (ΑΕΙ).

Πίνακας 7-3 Περιγραφικά Μεγέθη: Εκπαιδευτικά Χαρακτηριστικά
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό έγκυρων	Σωρευτικό ποσοστό
Δευτεροβάθμια	50	31,8%	32,1%	32,1%
ΤΕΙ	29	18,5%	18,6%	50,6%
ΑΕΙ	39	24,8%	25,0%	75,6%
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	31	19,7%	19,9%	95,5%
Άλλο	7	4,5%	4,5%	100,0%
Σύνολο	156	99,4%	100,0%	
Ελλείπουσες τιμές	1	0,6%		
Ολικό σύνολο	157	100,0%		

Μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο δήλωσε ότι κατέχει το σημαντικό ποσοστό του 19,7% των ερωτηθέντων, αριθμός που αντιστοιχεί σε 31 ερωτηθέντες. Άλλου τύπου εκπαίδευση δήλωσαν ότι κατέχουν 7 ερωτηθέντες σε ποσοστό 4,5%, ενώ ένας μόνος δεν απάντησε στην ερώτηση (0,6%).

7.1.4 Επαγγελματική σχέση με το Νοσοκομείο

Εν συνεχεία, στον Πίνακα 7-4, παρουσιάζεται κατηγοριοποιημένη η θέση εργασίας των ερωτώμενων στο νοσηλευτικό ίδρυμα. Ειδικοί ιατροί δήλωσαν το 12,1% των ερωτηθέντων, δηλαδή 19 άτομα, ενώ ειδικευόμενοι ιατροί δήλωσαν 31 άτομα, δηλαδή το 19,7% των ερωτηθέντων.

Συνολικά λοιπόν το ιατρικό προσωπικό ανέρχεται στο 31,8% του δείγματος. Η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων ωστόσο σε συνολικό ποσοστό 66,3%, εργάζονται στο νοσοκομείο ως νοσηλευτικό προσωπικό. 51 εξ' αυτών δήλωσαν ότι έχουν αποφοιτήσει από κάποιο πανεπιστημιακό ή τεχνικό ανώτατο ίδρυμα (ποσοστό 32,5%), ενώ 53 εξ' αυτών

δήλωσαν νοσηλευτές απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ποσοστό 33,8%). Τέλος, άλλου είδους θέση στο νοσοκομείο δήλωσε ότι κατέχει ένας εργαζόμενος (0,6%), ενώ δεν απάντησαν στην ερώτηση 2 ερωτηθέντες (1,3%).

Πίνακας 7-4 Περιγραφικά Μεγέθη: Θέση Εργασίας

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό έγκυρων	Σωρευτικό ποσοστό
Ειδικός Ιατρός	19	12,1%	12,3%	12,3%
Ειδικευόμενος ιατρός	31	19,7%	20,0%	32,3%
Νοσηλευτικό προσωπικό ΠΕ/ΔΕ	51	32,5%	32,9%	65,2%
Νοσηλευτικό προσωπικό ΔΕ	53	33,8%	34,2%	99,4%
Άλλο	1	0,6%	0,6%	100,0%
Σύνολο	155	98,7%	100,0%	
Ελλείπουσες τιμές	2	1,3%		
Ολικό σύνολο	157	100,0%		

Πίνακας 7-5 Περιγραφικά Μεγέθη: Καθεστώς Εργασίας

ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό έγκυρων	Σωρευτικό ποσοστό
Μόνιμος	123	78,3%	78,3%	78,3%
Εκπαιδευόμενος	31	19,7%	19,7%	98,1%
Συμβασιούχος	3	1,9%	1,9%	100,0%
Σύνολο	157	100,0%	100,0%	

Όσον αφορά το καθεστώς εργασίας του δείγματος (Πίνακας 7-5), μόνιμη σχέση εργασίας με το νοσοκομείο δήλωσε ότι έχει η μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων, σε ποσοστό 78,3% και συνολικά 123 ερωτηθέντες. Εκπαιδευόμενοι δήλωσαν 31 ερωτηθέντες, σε ποσοστό 19,7%, ενώ μόλις 3 (ποσοστό 1,9%) απάντησαν ότι βρίσκονται σε καθεστώς σύμβασης με το νοσηλευτικό ίδρυμα.

7.1.5 Προϋπηρεσία

Τελευταία κατηγορία ερωτήσεων όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας, αποτέλεσε η εργασιακή εμπειρία των ερωτηθέντων, τόσο μέσα στο νοσοκομείο, όσο και συνολικά. Παρουσιάζεται στον Πίνακα 7-6.

Πίνακας 7-6 Περιγραφικά Μεγέθη: Συνολική Προϋπηρεσία

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό έγκυρων	Σωρευτικό ποσοστό
1-5 έτη	25	15,9%	16,0%	16,0%
6-10 έτη	35	22,3%	22,4%	38,5%
11-15 έτη	48	30,6%	30,8%	69,2%
15-20 έτη	29	18,5%	18,6%	87,8%
21-25 έτη	11	7,0%	7,1%	94,9%
26-30 έτη	8	5,1%	5,1%	100,0%
Σύνολο	156	99,4%	100,0%	
Ελλείπουσες τιμές	1	0,6%		
Ολικό σύνολο	157	100,0%		

Πίνακας 7-7 Περιγραφικά Μεγέθη: Τρέχουσα Προϋπηρεσία

ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό έγκυρων	Σωρευτικό ποσοστό
Λιγότερο από 1 έτος	3	1,9%	1,9%	1,9%
1-5 έτη	52	33,1%	33,1%	35,0%
6-10 έτη	52	33,1%	33,1%	68,2%
11-15 έτη	22	14,0%	14,0%	82,2%
15-20 έτη	18	11,5%	11,5%	93,6%
21-25 έτη	5	3,2%	3,2%	96,8%
26-30 έτη	5	3,2%	3,2%	100,0%
Σύνολο	157	100,0%	100,0%	

Συνολική προϋπηρεσία μικρότερη των 5 ετών δήλωσε το 15,9% των ερωτηθέντων, δηλαδή 25 άτομα. Προϋπηρεσία μεταξύ 6 και 10 ετών, απάντησε ότι κατέχει ποσοστό 22,3% των ερωτηθέντων (35 άτομα), ενώ μεταξύ 11 και 15 ετών προϋπηρεσίας απάντησαν ότι βρίσκονται 48 άτομα (ποσοστό 30,6%). 16 έως 20 χρόνια συνολικής εμπειρίας απάντησε ότι κατέχει το 18,5% των εργαζομένων (29 άτομα) και 21 έως 25 χρόνια προϋπηρεσίας κατά δήλωσή τους κατέχουν 11 άτομα, δηλαδή το 7,0%. Τέλος, πάνω από 26 χρόνια προϋπηρεσίας απάντησαν ότι έχουν μόλις 8 ερωτηθέντες, που αντιστοιχούν σε ποσοστό 5,1%, ενώ μόλις ένας εργαζόμενος δεν απάντησε στη συγκεκριμένη ερώτηση (0,6%). Συμπερασματικά, η

πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει συνολική προϋπηρεσία μεταξύ 6 και 15 ετών, σε ποσοστό 52,9%.

Στο ερώτημα του χρόνου προϋπηρεσίας στο νοσοκομείο Ανδρέας Συγγρός (Πίνακας 7-7), 3 ερωτηθέντες (ποσοστό 1,9%) απάντησαν ότι εργάζονται εκεί για λιγότερο από ένα χρόνο. Μεταξύ 1 και 5 ετών απάντησαν ότι εργάζονται 52 ερωτηθέντες, δηλαδή ποσοστό που αντιστοιχεί στο 33,1% του δείγματος. Ίδιος αριθμός ερωτηθέντων (52 και ποσοστό 33,1%) απάντησαν ότι εργάζονται για το νοσηλευτικό ίδρυμα μεταξύ 6 και 10 ετών. Μαζί, οι δύο τελευταίες κατηγορίες προϋπηρεσίας, αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων, με συνολικό ποσοστό 66,2%. Σημαντικό όμως είναι και το δείγμα των ερωτηθέντων που δηλώνει προϋπηρεσία στο νοσοκομείο μεταξύ 11 και 20 ετών (25,5%), με 22 να δηλώνουν προϋπηρεσία 11 έως 15 έτη (ποσοστό 14,0%) και 18 να δηλώνουν προϋπηρεσία 16 έως 20 έτη (ποσοστό 11,5%). Τέλος, παραπάνω από 20 έτη προϋπηρεσίας δήλωσαν συνολικά 10 ερωτηθέντες, σε ποσοστό 6,4%.

7.2 Principal Components Analysis

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 28 ερωτήματα σε κλίμακα Likert 5 επιπέδων. Είναι χωρισμένα σε εννοιολογικές ομάδες όπως η Εργασιακή Ικανοποίηση, η Οργανωσιακή Υποστήριξη, η Οργανωσιακή Δέσμευση, η, το Πάθος για την Εργασία και η Αποδοτικότητα. Προκειμένου τα δεδομένα αυτά να είναι διαχειρίσιμα εφαρμόστηκε η μέθοδος PCA. Βασικός στόχος της μεθόδου, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι η απλοποίηση ενός σύνθετου συνόλου δεδομένων, με τον ορισμό καινούριων σύνθετων μεταβλητών. Οι μεταβλητές πολλαπλών διαστάσεων του αρχικού προβλήματος μετατρέπονται σε μεταβλητές μιας διάστασης που δε συσχετίζονται μεταξύ τους, σε αντίθεση με τις αρχικές.

7.2.1 LMX

Τα πρώτα επτά στοιχεία (ερωτήσεις) αφορούσαν τη σχέση μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη:

- i. *Μπορώ να βασίζομαι στον/στην προϊστάμενο/η μου να με ξελασπώσει, όταν το χρειάζομαι πραγματικά, ακόμα και αν είναι εις βάρος του*
- ii. *Ο/Η προϊστάμενος/η μου κατανοεί τα προβλήματα και τις ανάγκες μου*

- iii. *Ο/Η προϊστάμενος/η μου αναγνωρίζει τις δυνατότητες μου*
- iv. *Ο/Η προϊστάμενος/η μου μού έχει τόση εμπιστοσύνη ώστε θα υπερασπιζόταν και θα δικαιολογούσε τις αποφάσεις μου εάν δεν ήμουν εκεί για να το κάνω*
- v. *Συνήθως 'ξέρω που βρίσκομαι' με τον προϊστάμενο/η μου*
- vi. *Ανεξάρτητα από τη δύναμη που έχει αποκτήσει στη θέση του/της, ο/η προϊστάμενος/η μου θα είχε τη διάθεση να τη χρησιμοποιήσει για να με βοηθήσει να λύσω προβλήματα στη δουλειά μου*
- vii. *Η σχέση μου με τον/την προϊστάμενο/η μου είναι αποτελεσματική*

Όπως φαίνεται από τις ιδιοτιμές των παραγομένων συνιστωσών, δύο είναι εκείνες που συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μέρος της αρχικής διακύμανσης. Σύμφωνα με τα κριτήρια επιλογής κύριων συνιστωσών που αναφέραμε παραπάνω, η δεύτερη συνιστώσα θα πρέπει να απορριφθεί καθώς η ιδιοτιμή της λ2 είναι ελάχιστα μικρότερη από τη μονάδα (Πίνακας 7-8).

Πίνακας 7-8 PCA Analysis LMX

ΣΥΝΑΛΛΑΓΗ ΗΓΕΤΗ-ΜΕΛΟΥΣ

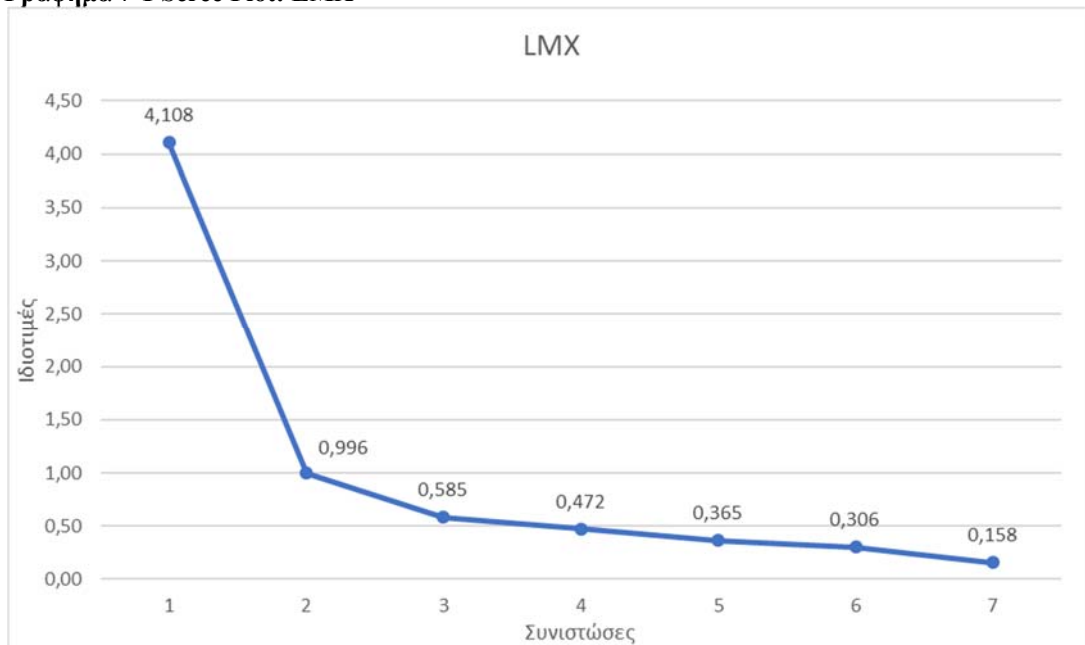
Συνολική μεταβλητότητα			
Συνιστώσα	Αρχικές ιδιοτιμές		
	Σύνολο	% Μεταβλητότητας	Σωρευτικό %
1	4,108	58,692	58,692
2	0,996	14,370	73,062
3	0,585	8,361	81,423
4	0,472	6,743	88,165
5	0,365	5,216	93,382
6	0,306	4,367	97,749
7	0,158	2,251	100,000

Μέθοδος εξαγωγής: Ανάλυση κυρίων συνιστωσών

Παρ' όλο που στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν λαμβάνεται υπόψιν ως κύρια συνιστώσα, λόγω της πολύ καλής ποιότητας της πρώτης και κυριότερης συνιστώσας, θα μπορούσε σε άλλη περίπτωση να αποτελεί αρκετά σημαντικό παράγοντα. Το αν μια τέτοια συνιστώσα, της οποίας η ιδιοτιμή είναι τόσο κοντά στη ζητούμενη τιμή, λαμβάνεται υπόψιν εξαρτάται από το είδος της εκάστοτε έρευνας. Καταλήγουμε λοιπόν στην επιλογή μίας κύριας συνιστώσας με τιμή λ1=4,108 και κάλυψη 58,692% της αρχικής μεταβλητότητας που σύμφωνα με την κλίμακα αξιολόγησης Tabachnick & Fidell αποτελεί πολύ καλή συνιστώσα (G. Tabachnick

and S. Fidell, 2007). Η ουσιαστική διαφορά στη σημασία της κύριας συνιστώσας και της δεύτερης κατά σειρά, η οποία απορρίφθηκε φαίνεται και στο παρακάτω Γράφημα. Το screeplot αποκαλύπτει κατά το σχηματισμό του «αγκώνα» πως μόνο η μία συνιστώσα βρίσκεται ψηλότερα και είναι ξεκάθαρα διαχωρισμένη από τις υπόλοιπες που βρίσκονται χαμηλότερα και επεξηγούν μικρότερο ποσοστό της αρχικής μεταβλητότητας (Γράφημα 7-1).

Γράφημα 7-1 Scree Plot: LMX



7.2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση

Οι επόμενες τρεις ερωτήσεις αφορούν την Εργασιακή Ικανοποίηση:

- i. Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου
- ii. Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος από τη δουλειά μου
- iii. Συνολικά, δε μου αρέσει η δουλειά που κάνω

Από τα τρία στοιχεία που αφορούσαν την εργασιακή ικανοποίηση, μέσω της ανάλυσης κυρίων συνιστωσών, προκύπτει μια εξαιρετική κύρια συνιστώσα με ιδιοτιμή 2,483 και η διακύμανση που καλύπτεται είναι ίση με 82,78% (Πίνακας 7-9). Οι υπόλοιπες συνιστώσες παρουσιάζουν σχετικά χαμηλές ιδιοτιμές.

Πίνακας 7-9 PCA Analysis Εργασιακή Ικανοποίηση

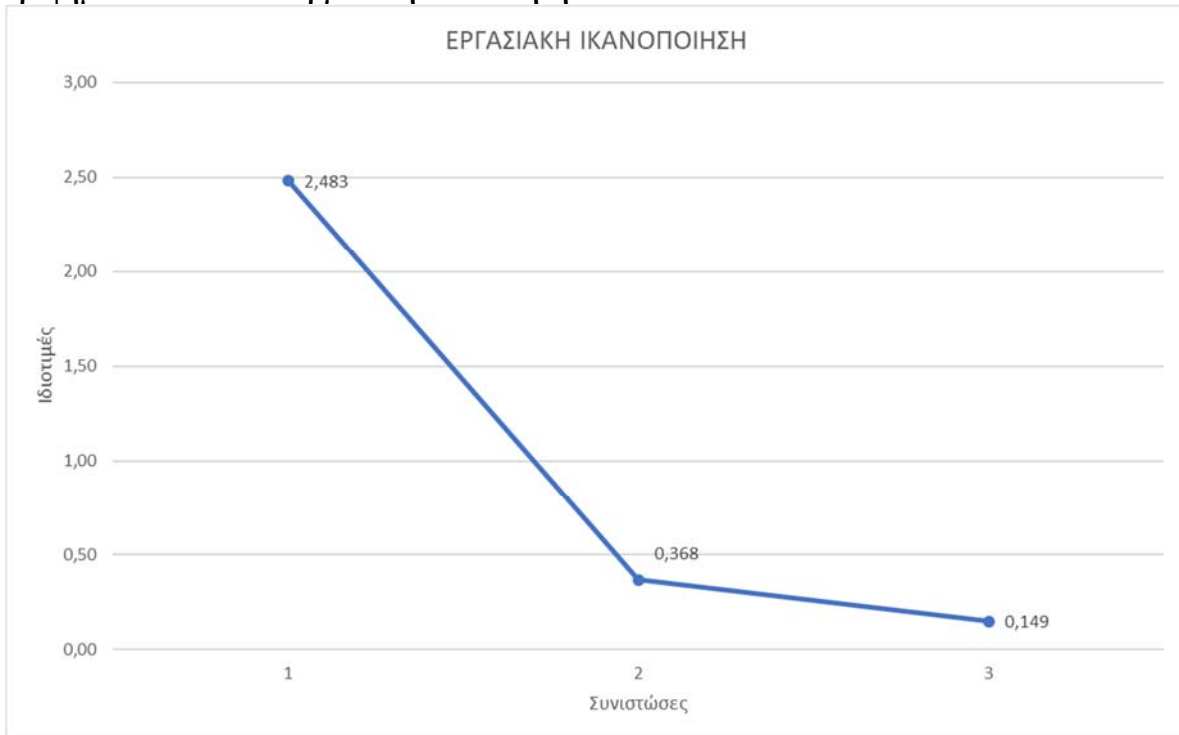
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Συνολική μεταβλητότητα			
Συνιστώσα	Αρχικές ιδιοτιμές		
	Σύνολο	% Μεταβλητότητας	Σωρευτικό %
1	2,483	82,775	82,775
2	0,368	12,258	95,033
3	0,149	4,967	100,000

Μέθοδος εξαγωγής: Ανάλυση κυρίων συνιστωσών

Η κύρια συνιστώσα στην περίπτωση αυτή αξιολογείται ως εξαιρετικά καλή γεγονός που φαίνεται και στο scree plot των αντίστοιχων μεταβλητών, όπου ο «αγκώνας» σχηματίζεται ανάμεσα στην πρώτη και τη δεύτερη συνιστώσα (Γράφημα 7-2).

Γράφημα 7-2 Scree Plot: Εργασιακή Ικανοποίηση



7.2.3 Οργανωσιακή Υποστήριξη

Οι ερωτήσεις που αφορούν στην Οργανωσιακή Υποστήριξη είναι:

- i. *Η Διοίκηση του Νοσοκομείου που εργάζομαι ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου*
- ii. *Η Διοίκηση του Νοσοκομείου που εργάζομαι ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία μου*
- iii. *Η Διοίκηση του Νοσοκομείου που εργάζομαι λαμβάνει σημαντικά υπ’ όψιν τους στόχους και τις αξίες μου*

Ομοίως με την προηγούμενη περίπτωση, στην περίπτωση των στοιχείων που σχετίζονται με την Οργανωσιακή Υποστήριξη έχουμε 3 αρχικές μεταβλητές, από τις οποίες προκύπτει μια πολύ σημαντική κύρια συνιστώσα με ιδιοτιμή $\lambda_1 = 2,596$ και κάλυψη 86,545 της ολικής διακύμανσης των αρχικών μεταβλητών (Πίνακας 7-10). Οι υπόλοιπες συνιστώσες παρουσιάζουν ιδιοτιμές χαμηλότερες της μονάδας.

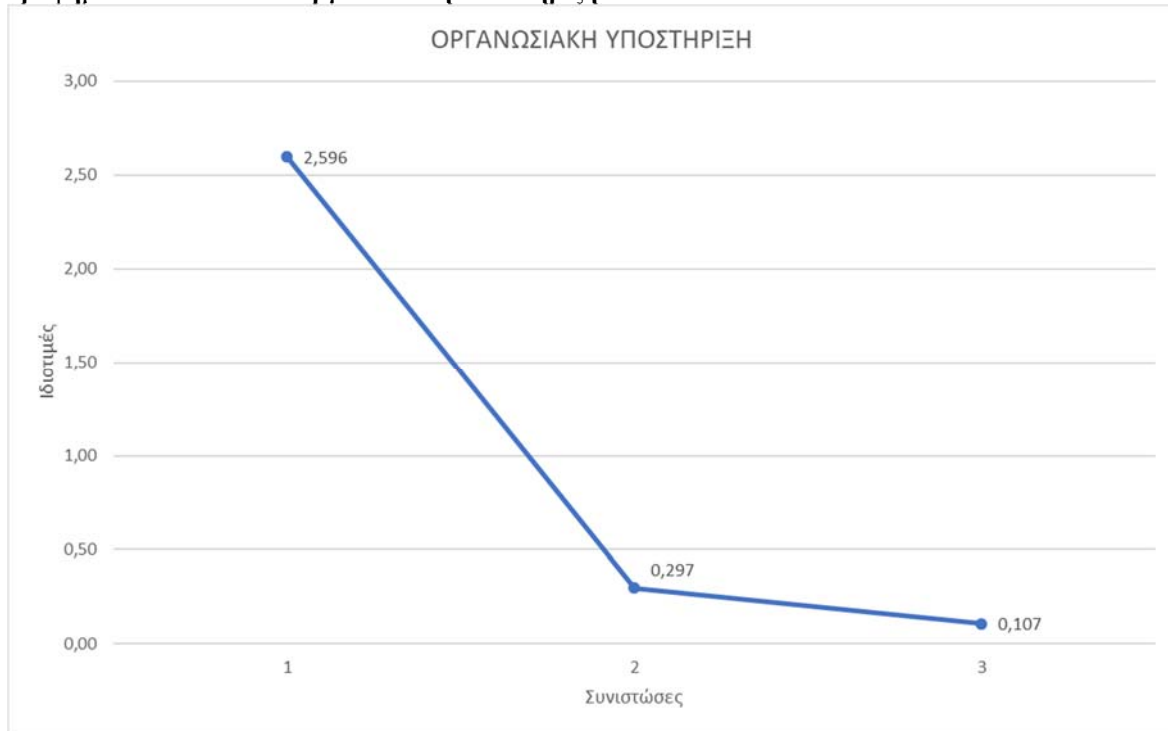
Πίνακας 7-10 PCA Analysis Οργανωσιακή Υποστήριξη

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Συνολική μεταβλητότητα			
Συνιστώσα	Αρχικές ιδιοτιμές		
	Σύνολο	% Μεταβλητότητας	Σωρευτικό %
1	2,596	86,545	86,545
2	0,297	9,885	96,430
3	0,107	3,570	100,000

Μέθοδος εξαγωγής: Ανάλυση κυρίων συνιστωσών

Βλέπουμε και σε αυτήν την περίπτωση πως μία κύρια συνιστώσα είναι πολύ καλό δείγμα για την ολική διακύμανση καθώς συγκεντρώνει πολύ μεγάλο ποσοστό σε σχέση με κάθε άλλη συνιστώσα (Γράφημα 7-3).

Γράφημα 7-3 Scree Plot: Οργανωσιακή Υποστήριξη

7.2.4 Οργανωσιακή Δέσμευση

Οι ερωτήσεις της Οργανωσιακής Δέσμευσης είναι επίσης τρεις:

- i. Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά δεμένος» με το Νοσοκομείο όπου εργάζομαι
- ii. Το Νοσοκομείο όπου εργάζομαι έχει μεγάλη σημασία για μένα
- iii. Δεν αισθάνομαι ότι ανήκω στον οργανισμό

Στην περίπτωση των ιδιοτιμών που προκύπτουν από τις μεταβλητές που σχετίζονται με τη δέσμευση του εργαζομένου έχουμε μία τιμή η οποία μπορεί να επιλεγεί ως κύρια συνιστώσα. Η ιδιοτιμή της κύριας συνιστώσας του παραπάνω πίνακα είναι $\lambda_1=1,649$ και αντιπροσωπεύει το 54,96% της αρχικής μεταβλητότητας. Το ποσοστό αυτό δεν είναι εξαιρετικό, παρ' όλα αυτά η συνιστώσα αυτή αξιολογείται ως καλή (Πίνακας 7-11).

Φαίνεται και από το scree plot των τριών αυτών ιδιοτιμών, πως η μία μόνο τιμή βρίσκεται στο επάνω μέρος του σχηματισμού «αγκώνα» και επιλέγεται ως κύρια συνιστώσα (Γράφημα 7-4). Οι υπόλοιπες συνιστώσες παρουσιάζουν σχετικά χαμηλές ιδιοτιμές.

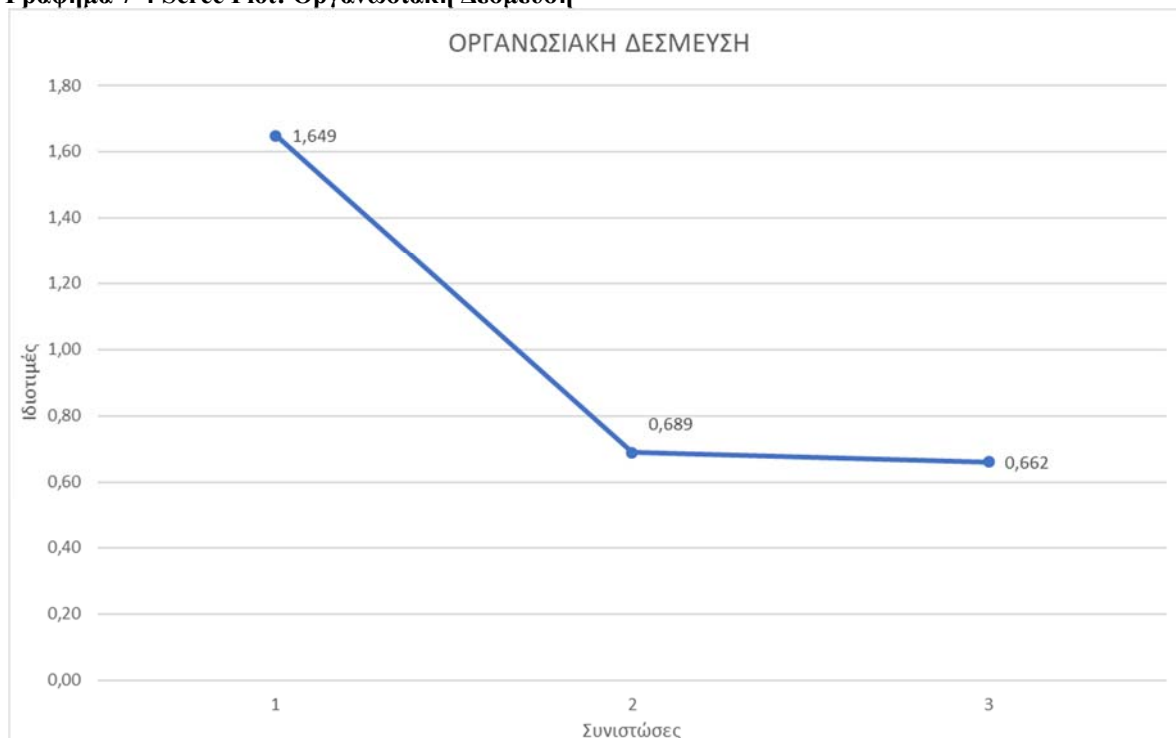
Πίνακας 7-11 PCA Analysis Οργανωσιακή Δέσμευση

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Συνολική μεταβλητότητα			
Συνιστώσα	Αρχικές ιδιοτιμές		
	Σύνολο	% Μεταβλητότητας	Σωρευτικό %
1	1,649	54,951	54,951
2	0,689	22,983	77,934
3	0,662	22,066	100,000

Μέθοδος εξαγωγής: Ανάλυση κυρίων συνιστωσών

Γράφημα 7-4 Scree Plot: Οργανωσιακή Δέσμευση



7.2.5 Πάθος για την Εργασία

Οι ερωτήσεις του Πάθους για την Εργασία είναι:

- i. Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες
- ii. Η δουλειά μου, βρίσκεται σε αρμονία με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου
- iii. Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου
- iv. Η δουλειά μου αντανακλά τις αξίες που θεωρώ σημαντικές σε εμένα
- v. Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω πολλές και διαφορετικές εμπειρίες

Από τις μεταβλητές που σχετίζονται με το πάθος των εργαζομένων για την εργασία τους, προέκυψαν 5 συνιστώσες μέσω της ανάλυσης κυρίων συνιστωσών. Από τις ιδιοτιμές των 5 συνιστωσών του παραπάνω πίνακα, μόνο μία μπορεί να θεωρηθεί κύρια συνιστώσα. Η συνιστώσα αυτή έχει ιδιοτιμή $\lambda_1=3,215$ και καλύπτει 64,297% της ολικής διακύμανσης, οπότε αξιολογείται ως πάρα πολύ καλή περίπτωση κύριας συνιστώσας (Πίνακας 7-12).

Πίνακας 7-12 PCA Analysis Πάθος για την Εργασία

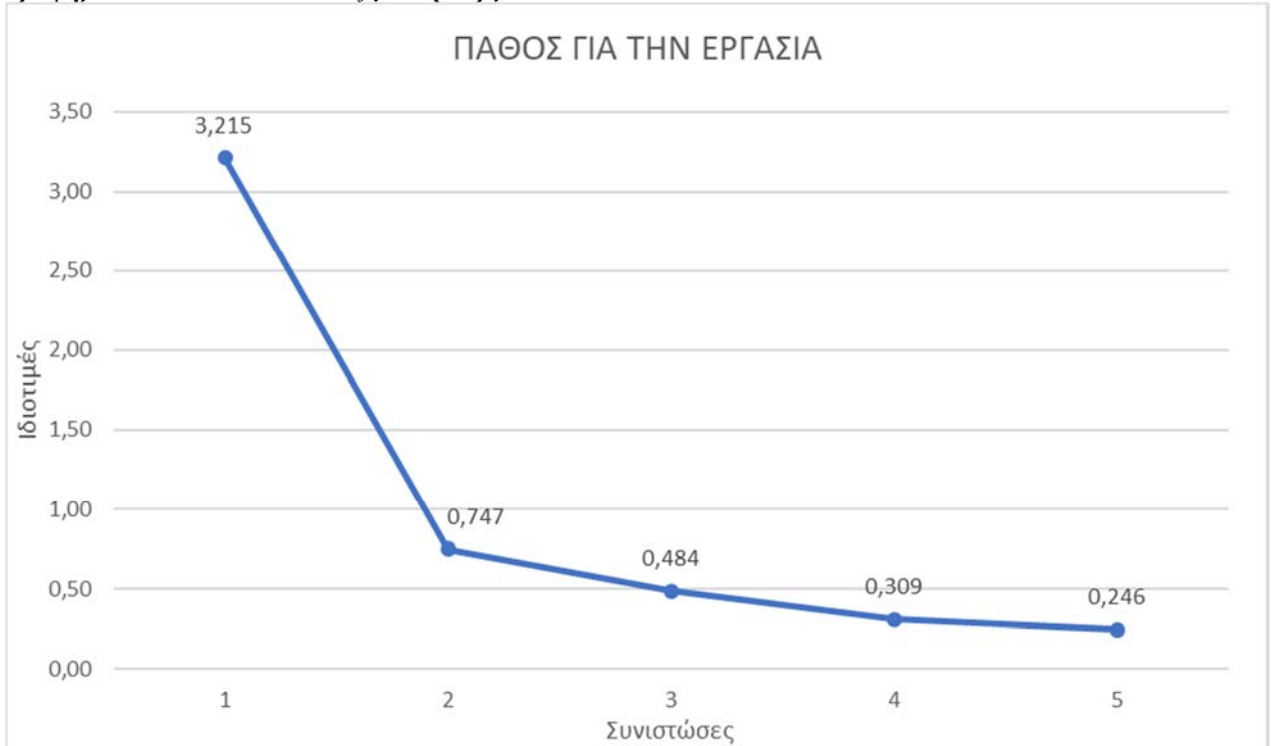
ΠΑΘΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Συνολική μεταβλητότητα			
Συνιστώσα	Αρχικές ιδιοτιμές		
	Σύνολο	% Μεταβλητότητας	Σωρευτικό %
1	3,215	64,297	64,297
2	0,747	14,931	79,228
3	0,484	9,681	88,909
4	0,309	6,181	95,090
5	0,246	4,910	100,000

Μέθοδος εξαγωγής: Ανάλυση κυρίων συνιστωσών

Παρατηρούμε και στο scree plot χαρακτηριστικά, πως έχουμε 4 ιδιοτιμές σχεδόν σε οριζόντια διάταξη που δε διαφέρουν πολύ η μία με την άλλη, σε αντίθεση με την ιδιοτιμή της κύριας συνιστώσας που έχει πολύ μεγάλη διαφορά από τις υπόλοιπες (Γράφημα 7-5). Οι υπόλοιπες συνιστώσες παρουσιάζουν ιδιοτιμές χαμηλότερες της μονάδας.

Γράφημα 7-5 Scree Plot: Πάθος για την Εργασία



7.2.6 Αποτελεσματικότητα

Στην περίπτωση της αποτελεσματικότητας έχουν συμπεριληφθεί τρεις ερωτήσεις:

- i. Επιτυγχάνω τους στόχους που σχετίζονται με την εργασιακή μου θέση
- ii. Εκπληρώνω τα κριτήρια απόδοσης της εργασιακής μου θέσης
- iii. Εκπληρώνω όλες τις απαιτήσεις της δουλειάς μου

Από τις ερωτήσεις αυτές παράγονται τρεις συνιστώσες μέσω της ανάλυσης κυρίων συνιστωσών (Πίνακας 7-13).

Πίνακας 7-13 PCA Analysis Αποδοτικότητα

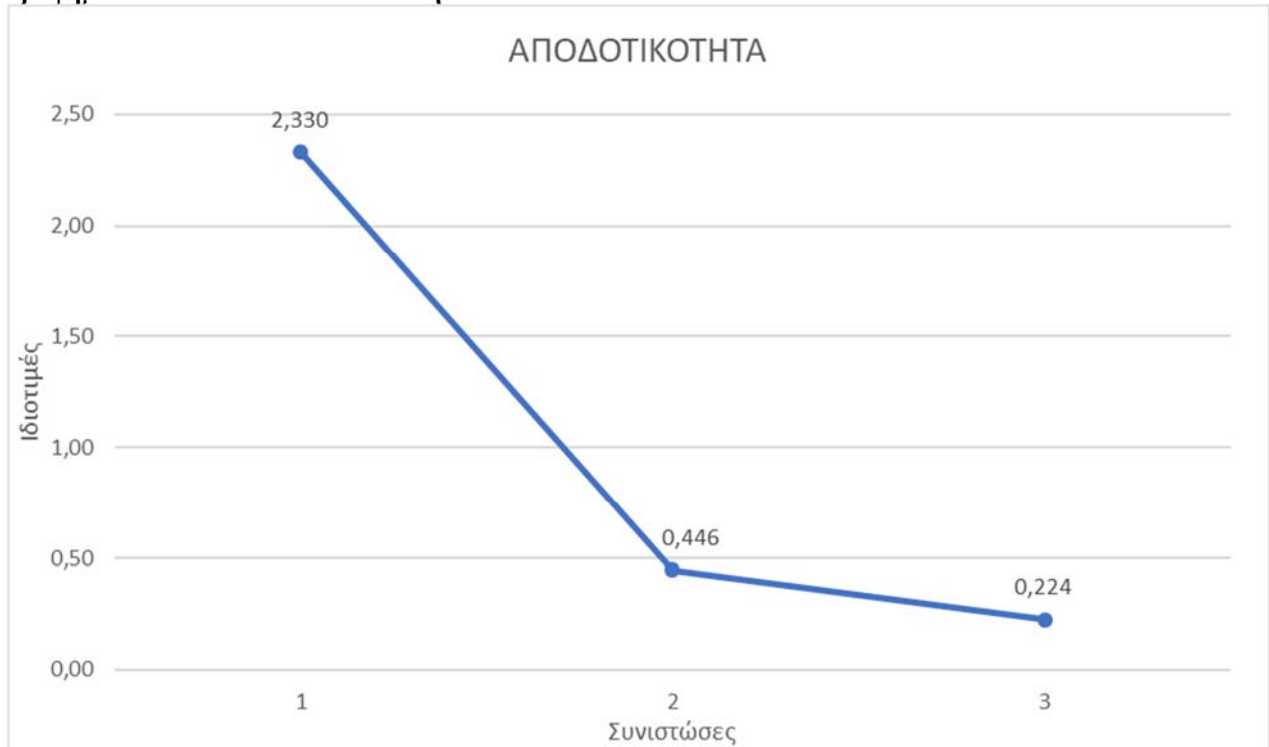
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

Συνολική μεταβλητότητα			
Συνιστώσα	Αρχικές ιδιοτιμές		
	Σύνολο	% Μεταβλητότητας	Σωρευτικό %
1	2,330	77,661	77,661
2	0,446	14,868	92,530
3	0,224	7,470	100,000

Μέθοδος εξαγωγής: Ανάλυση κυρίων συνιστωσών

Με ιδιοτιμή $\lambda_1=2,330$ και κάλυψη της αρχικής διακύμανσης κατά 77,661%, η συνιστώσα αυτή, αξιολογείται ως εξαιρετική (Γράφημα 7-6). Οι υπόλοιπες συνιστώσες παρουσιάζουν ιδιοτιμές χαμηλότερες της μονάδας.

Γράφημα 7-6 Scree Plot: Αποδοτικότητα



7.3 Συσχετίσεις LMX με δημογραφικούς και εργασιακούς παράγοντες

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ της νέας μεταβλητής του LMX και ορισμένων δημογραφικών και εργασιακών παραγόντων. Σκοπός της ενότητας είναι να εντοπίσει τυχόν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών, ώστε να δομηθεί μια σφαιρική εντύπωση των παραγόντων που επηρεάζουν το LMX.

Στον Πίνακα 7-14 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των παραπάνω συσχετίσεων που συσχετίζονται με το LMX. Στην πρώτη στήλη αναφέρονται τα ονόματα των μεταβλητών, στη δεύτερη η τιμή του συντελεστή συσχέτισης r του Spearman, στην τρίτη η στατιστική σημαντικότητα του ελέγχου και στην τελευταία στήλη το πλήθος των απαντήσεων ανά κατηγορία.

Πίνακας 7-14 Συσχετίσεις LMX με δημογραφικές και εργασιακές μεταβλητές

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ (LMX)

Παράγοντας	Συντελεστής Συσχέτισης	p-value	Πλήθος
Ηλικία	-0,125	0,127	151
Επίπεδο Εκπαίδευσης	.221*	0,005	156
Προϋπηρεσία συνολική	-0,042	0,603	156
Προϋπηρεσία στην τρέχουσα εργασία	0,044	0,584	157
Φύλο	-0,029	0,716	157
Θέση Εργασίας	-.215*	0,007	155
Καθεστώς Εργασίας	0,144	0,071	157

Η πλειονότητα των μεταβλητών δεν παρουσιάζει αξιόλογη συσχέτιση με τη μεταβλητή του LMX. Συγκεκριμένα, οι μόνες μεταβλητές που έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τη μεταβλητή LMX είναι το Επίπεδο Εκπαίδευσης ($p\text{-value } 0,005 < 0,05$) και η Θέση Εργασίας ($p\text{-value } 0,007 < 0,05$). Το Επίπεδο Εκπαίδευσης εμφανίζεται να αντιστοιχεί με $r=0,221$. Ερμηνευτικά, όσο υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης τόσο πιο μεγάλη εφαρμογή βρίσκουν οι αρχές της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους. Αντίστοιχα, η σχέση αυτή επιβεβαιώνεται από τη μεταβλητή Θέση Εργασίας ($r=-0.215$), αφού εμφανίζεται πως οι Ειδικοί και Ειδικευόμενοι Ιατροί απαντούν θετικότερα στις ερωτήσεις του LMX από ότι οι νοσηλευτές ΔΕ/ΤΕ και το υπόλοιπο προσωπικό. Οι υπόλοιπες μεταβλητές δεν εμφανίζουν αξιόλογες συσχετίσεις με το LMX. Στην επόμενη ενότητα εξερευνώνται οι συσχετίσεις του LMX με τις εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές των επαγγελματιών υγείας.

7.4 Συσχετίσεις LMX με νέες μεταβλητές

Μετά την επιλογή κύριων συνιστωσών για κάθε επί μέρους ενότητα θέλουμε να μελετήσουμε τη συσχέτιση μεταξύ της τιμής του LMX και των μεταβλητών για την Εργασιακή Ικανοποίηση, την Οργανωσιακή Υποστήριξη, το Πάθος για την Εργασία και την Δέσμευση προς τον Οργανισμό καθώς και την Αποδοτικότητα. Στη μελέτη των συσχετίσεων αυτών χρησιμοποιείται ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης του Pearson (Πίνακας 7-15).

Στη συσχέτιση LMX-Εργασιακής Ικανοποίησης παρουσιάζεται $r=0,414$ και $p\text{-value} < 0,001$. Αυτό σημαίνει πως το αποτέλεσμα είναι στατιστικά σημαντικό λόγω του μηδενικού p . Από την άλλη, η τιμή του r δείχνει μία μέτριας τάξεως θετική συσχέτιση. Επομένως, η συναλλαγή ηγέτη-μέλους σε ομάδες επαγγελματιών υγείας φαίνεται να ευνοεί την Εργασιακή

Ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι. Αντίστοιχα και ελαφρώς καλύτερα αποτελέσματα παρουσιάζονται στην περίπτωση της συσχέτισης του LMX με το Πάθος για την Εργασία, από όπου προκύπτει, για τη συσχέτιση Pearson, τιμή $\rho=0,440$ και $p\text{-value}<0,001$. Επομένως, ομοίως με την Εργασιακή Ικανοποίηση, η συσχέτιση LMX και Πάθους για την Εργασία κρίνεται ως μέτριας τάξεως θετική συσχέτιση. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως μπορούν να εμπιστευτούν τους ηγέτες τους, πως η εργασία τους λαμβάνει την εκτίμηση που της αρμόζει και πως οι προϊστάμενοι αναγνωρίζουν τα προβλήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι δηλώνουν υψηλότερη ικανοποίηση και αναπτύσσουν πάθος για τη δουλειά τους.

Πίνακας 7-15 Συσχετίσεις μεταξύ των νέων μεταβλητών

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ

		LMX
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Συσχέτιση Pearson	,414**
	p-value	,000
	N	157
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	Συσχέτιση Pearson	,420**
	p-value	,000
	N	157
ΠΑΘΟΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ	Συσχέτιση Pearson	,440**
	p-value	,000
	N	157
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	Συσχέτιση Pearson	,442**
	p-value	,000
	N	157
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	Συσχέτιση Pearson	,287**
	p-value	,000
	N	157

***.* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01

Η συσχέτιση Pearson για το LMX και την Οργανωσιακή Υποστήριξη παρουσιάζεται θετική με τιμή $\rho=0,420$. Όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις το p-value του ελέγχου είναι μηδενικό, επιτρέποντας να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση της ανεξαρτησίας των δυο μεταβλητών. Συνεπώς, η συσχέτιση LMX και Οργανωσιακής Υποστήριξης είναι θετική μέτριας τάξεως και είναι στατιστικά σημαντική. Το αποτέλεσμα δείχνει πως η συναλλαγή

ηγέτη-μέλους ευνοεί την άποψη των εργαζομένων για την Υποστήριξη που δέχονται από τους προϊσταμένους τους στον Οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Στην περίπτωση της συσχέτισης μεταξύ LMX και Δέσμευσης με τον Οργανισμό συντελεστής γραμμικής συσχέτισης του Pearson έλαβε τιμή $\rho=0,442$ με $p\text{-value}<0,001$. Συνεπώς και σε αυτή την περίπτωση έχουμε θετική συσχέτιση μέτριας τάξεως και γίνεται αντιληπτό πως εφαρμόζοντας στην πράξη τη συναλλαγή ηγέτη-μέλους, ο εργαζόμενος δεσμεύεται απέναντι στο νοσοκομείο και ως εκ τούτου ενδιαφέρεται πιο ενεργά για την απόδοσή του, κάτι που φαίνεται και στη συσχέτιση που ακολουθεί. Η Αποδοτικότητα των εργαζομένων φαίνεται πως συσχετίζεται με την LMX ηγεσία με $\rho=0,287$ και το αποτέλεσμα αυτό είναι στατιστικά σημαντικό, αφού το $p\text{-value}$ του ελέγχου είναι μικρότερο από 0,05 ($p<0,001$). Επομένως μπορεί κανείς να συμπεράνει πως η απόδοση των επαγγελματιών υγείας σε ένα νοσηλευτικό ίδρυμα αυξάνεται όσο εντείνεται η παρουσία των συστατικών στοιχείων του LMX στη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους.

8 ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το αγαθό της Υγείας αποτελεί ίσως τον ακρογωνιαίο λίθο των ανθρώπινων κοινωνιών. Σε αυτή στηρίζονται όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες και η έλλειψή της μπορεί να οδηγήσει πληθυσμούς στην εξαθλίωση και την εξαφάνιση. Για τον λόγο αυτό, τα σύγχρονα κράτη αναλαμβάνουν να εξασφαλίσουν την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες τους. Τα νοσοκομεία αναλαμβάνουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαδικασία αυτή, θεραπεύοντας ασθενείς των οποίων οι παθήσεις υπερβαίνουν τις δυνατότητες της πρωτοβάθμιας φροντίδας. Ωστόσο, η λειτουργία μιας νοσοκομειακής μονάδας, όπως και κάθε επιχείρησης, επηρεάζεται σημαντικά από τη διοίκησή της. Επομένως ο τρόπος που ασκείται η διοίκηση της νοσοκομειακής μονάδας είναι κρίσιμος για την παροχή υπηρεσιών υγείας προς όφελος των ασθενών.

Πρωταγωνιστικό ρόλο στη διοίκηση μιας ομάδας επαγγελματιών υγείας λαμβάνει ο ηγέτης της. Είναι το πρόσωπο που χρησιμοποιεί στοιχεία του χαρακτήρα του και προσωπικές του πεποιθήσεις ώστε να εμπνεύσει τους συνεργάτες του με στόχο να επιτύχει την υγειονομική αποστολή της ομάδας με τρόπο κατανοητό και συνεκτικό (Ginter et al., 1998). Επομένως, η ηγεσία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την παρακίνηση των υπόλοιπων μελών της ομάδας. Για να πετύχει την παρακίνηση αυτή ο ηγέτης, εξασφαλίζει και διατηρεί την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της ομάδας. Η ηγεσία είναι η διαδικασία της έμπνευσης των υφισταμένων για την εκτέλεση των υγειονομικών ή διοικητικών καθηκόντων τους με ζήλο και υπευθυνότητα, συνεισφέροντας δηλαδή το μέγιστο δυναμικό τους για την επίτευξη του στόχου της ομάδας.

Η παρούσα διπλωματική εργασία φιλοδοξεί να διερευνήσει τις σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας του μέσα από τη θεωρία της συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX) καθώς και την εφαρμογή της σε περιβάλλον Δημοσίου Νοσοκομείου. Ερευνάται συγκεκριμένα η επίδραση της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους στις εργασιακές στάσεις, τη συμπεριφορά και την αποδοτικότητα των εργαζομένων ενός νοσηλευτικού ιδρύματος και αναδεικνύεται ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζει η δυαδική αυτή σχέση το κλίμα και τελικά την απόδοση του νοσοκομείου στην προσφορά του υγειονομικού του έργου. Η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους αναφέρεται στη δυαδική σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των ηγετών και των μελών μιας ομάδας. Η θεωρία του LMX δέχεται ως δεδομένο ότι όλες αυτές οι σχέσεις δεν είναι ίδιες μεταξύ τους καθώς ο ηγέτης περιορίζεται χρονικά και από πλευράς πόρων. Συνεπώς δεν είναι εφικτό να δημιουργείται ίδιου τύπου σχέση με όλα τα μέλη της ομάδας, αντιθέτως οι

σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μελών εξελίσσονται ακολουθώντας την αλληλεπίδραση ηγέτη και μελών.

Προκειμένου να διερευνηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής εργασίας διενεργήθηκε έρευνα ερωτηματολογίου σε δημόσιο νοσοκομείο. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήματα τα οποία εξετάζουν δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του υπό έρευνα πληθυσμού, καθώς και τα κυρίως αντικείμενα της έρευνας όπως η Εργασιακή Ικανοποίηση, η Οργανωσιακή Υποστήριξη, η Οργανωσιακή Δέσμευση, το Πάθος για την Εργασία και η Αποδοτικότητα, τα οποία μετρούνται με χρήση κλιμάκων Likert πέντε επιπέδων. Η μέθοδος επιλογής του δείγματος ήταν η απλή τυχαία δειγματοληψία εκ των εργαζομένων του νοσηλευτικού ιδρύματος, διασφαλίζοντας έτσι την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων και μικρών στατιστικών σφαλμάτων. Εξασφαλίστηκε επίσης η προέλευση των εργαζομένων από όλες τις ηλικιακές, κοινωνικές και διοικητικές ομάδες των νοσοκομείων. Κατόπιν τα αποτελέσματα εισήχθησαν σε ηλεκτρονικό υπολογιστή και ακολούθησε στατιστική ανάλυση με το πακέτο IBM SPSS Statistics v24. Συγκεκριμένα, αφού παρουσιάστηκε περιγραφικά το δείγμα όσον αφορά τα δημογραφικά και εργασιακά του χαρακτηριστικά, διερευνήθηκαν και παρουσιάστηκαν οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών παραγόντων και των συστατικών στοιχείων του LMX. Ουσιαστικά ελέγχθηκαν οι σχέσεις μεταξύ των δημογραφικών παραγόντων και των ερωτήσεων που αφορούν τη θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος ανεξαρτησίας Pearson για να ελεγχθεί η σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Στις μεταβλητές της κλίμακας, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Rho του Spearman καθότι κρίθηκε πως αυτός ανταποκρίνεται καλύτερα σε μεταβλητές κλίμακας, όπως οι ερωτήσεις Likert του ερωτηματολογίου.

Στην ενότητα 7.2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης κυρίων συνιστωσών (Principal Components Analysis). Κάθε μια από τις ομάδες ερωτήσεων του ερωτηματολογίου αντιπροσωπεύει μια λανθάνουσα (latent) έννοια. Μέσω της ανάλυσης κυρίων συνιστωσών γίνεται προσπάθεια η έννοια αυτή να μετασχηματιστεί σε μετρήσιμη μεταβλητή, η οποία να περιλαμβάνει τα βασικότερα στοιχεία που επηρεάζουν τη μεταβλητότητα των συνιστωσών της. Με τη διαδικασία της ανάλυσης κυρίων συνιστωσών διαμορφώνονται οι μεταβλητές LMX, Εργασιακή Ικανοποίηση, Οργανωσιακή Υποστήριξη, Δέσμευση προς τον Οργανισμό, Πάθος για εργασία και Αποδοτικότητα.

Η ανάλυση των δημογραφικών και εργασιακών συσχετίσεων δείχνει πως η πλειονότητα των μεταβλητών δεν παρουσιάζει αξιόλογη συσχέτιση με τη μεταβλητή του LMX, ενώ αυτές που παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις είναι το Επίπεδο Εκπαίδευσης και η Θέση Εργασίας. Η διεθνής εμπειρία φαίνεται να καταλήγει σε παρόμοια αποτελέσματα όσον αφορά τους δημογραφικούς παράγοντες. Συγκεκριμένα, το φύλο και η ηλικία δεν φαίνεται να αποτελούν στατιστικά σημαντικούς παράγοντες επιρροής του LMX (Chen et al., 2014; Collins et al., 2014; Henderson et al., 2009; Rockstuhl et al., 2012; Sui et al., 2016), ενώ αντιθέτως, το επίπεδο εκπαίδευσης φαίνεται πως συσχετίζεται θετικά με τη θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους βάσει της βιβλιογραφίας (Byrne et al., 2012; Hallinger and Heck, 2010; Volmer et al., 2011). Συμπερασματικά, γίνεται αντιληπτό πως όσο υψηλότερο είναι επίπεδο εκπαίδευσης τόσο πιο μεγάλη εφαρμογή βρίσκουν οι αρχές της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους (Brower et al., 2000; Han, 2010; Martin et al., 2016a). Αντίστοιχα, όσον αφορά στη Θέση Εργασίας εμφανίζεται πως οι Ειδικοί και Ειδικευόμενοι Ιατροί απαντούν θετικότερα στις ερωτήσεις του LMX από ότι οι νοσηλευτές ΔΕ/ΤΕ και το υπόλοιπο προσωπικό. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύει περαιτέρω τον ισχυρισμό της συσχέτισης LMX και επιπέδου εκπαίδευσης, αφού οι ιατροί έχουν τις περισσότερες φορές υψηλότερου εκπαιδευτικού επιπέδου κατάρτιση από τους νοσηλευτές και τους διοικητικούς υπαλλήλους (Brunetto et al., 2011; Davies et al., 2011). Καταλήγοντας, βάσει των αποτελεσμάτων φαίνεται πως σε κάποιο βαθμό η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους όπως αυτή εφαρμόζεται στο Νοσοκομείο Αφροδισίων και Δερματικών Νόσων Ανδρέας Συγγρός (ακούσια ή εκούσια) συσχετίζεται άμεσα με την εκπαίδευση των επαγγελματιών υγείας καθώς φαίνεται πως ιατροί και πτυχιούχοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης παρουσιάζουν θετικότερες απαντήσεις στα ερωτήματα που αφορούν τη θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους.

Στη συνέχεια, κάθε μια από τις μεταβλητές που δημιουργήθηκαν μέσω της ανάλυσης κυρίων συνιστωσών ελέγχθηκε όσον αφορά τη σχέση της με τη μεταβλητή της έννοιας LMX. Καθώς οι νέες μεταβλητές είναι συνεχείς επιλέχθηκε ως καταλληλότερος ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης του Pearson. Εκτελώντας τη στατιστική ανάλυση, προέκυψε πως δεν εμφανίζουν όλα τα αντικείμενα συσχέτιση με την μεταβλητή του LMX. Τα αποτελέσματα των συσχετίσεων δείχνουν, όπως αναμενόταν από τη βιβλιογραφία, ότι η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους που προωθείται από την θεωρία LMX συσχετίζεται σημαντικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση, την Οργανωσιακή Υποστήριξη, το Πάθος για την Εργασία, την Οργανωσιακή Δέσμευση καθώς και την Αποδοτικότητα των εργαζομένων. Οι παραπάνω σχέσεις, στην πλειοψηφία τους, επιβεβαιώνονται βιβλιογραφικά. Συγκεκριμένα, η διεθνής

εμπειρία αναδεικνύει τη σχέση του LMX με την Εργασιακή Ικανοποίηση (Sanders et al., 2010; Yousaf et al., 2011), με την Οργανωσιακή Υποστήριξη (Erdogan and Enders, 2007; Hofmann and Morgeson, 1999; Wayne et al., 1997), με το Πάθος για την εργασία (Egan et al., 2017; Kostamo et al., 2017), την Οργανωσιακή Δέσμευση (Kacmar et al., 1999; Spence Laschinger et al., 2009; Tse, 2008; Yousaf et al., 2011) και με την Αποδοτικότητα (Deluga, 1994; Henderson et al., 2009; Paillé et al., 2013; Yuan and Woodman, 2010).

Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε πως η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους επηρεάζει και επηρεάζεται από τα αντικείμενα της παρούσας έρευνας. Ωστόσο, η σχέση αιτίου και αιτιατού σε τέτοιου είδους συσχετίσεις (Pearson) μπορεί να αποκαλυφθεί μέσω της θεωρίας (Härdle et al., 2015). Γίνεται επομένως αντιληπτό πως η Οργανωσιακή Υποστήριξη ευνοεί το LMX, αφού ο εργαζόμενος αναπτύσσει ένα αίσθημα ασφάλειας αν αισθάνεται πως ο οργανισμός στον οποίο δουλεύει ενδιαφέρεται για τον ίδιο, τις ιδέες αλλά και τις συνθήκες εργασίας του (Erdogan and Enders, 2007; Moura et al., 2010; Wayne et al., 2002). Αντιθέτως, η Εργασιακή Ικανοποίηση αποτελεί αποτέλεσμα και όχι αίτιο της συναλλαγής ηγέτη-μέλους, αφού μέσω της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένου και μελών της ομάδας αυξάνεται η ικανοποίηση των τελευταίων (Davies et al., 2011; Martin et al., 2016b). Αντίστοιχα, η συναλλαγή ηγέτη-μέλους εμπνέει τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν πάθος για την εργασία τους, αφού έχουν τη δυνατότητα να νιώσουν ότι μέσα από την εργασία τους μπορούν να λάβουν μέρος σε μια σημαντική διαδικασία (Egan et al., 2017; Kostamo et al., 2017). Επιπρόσθετα, μέσω των παραπάνω τα μέλη της ομάδας δεσμεύονται απέναντι στον οργανισμό (νοσοκομείο) και αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως μέρος του και κατά συνέπεια αναπτύσσει συναισθηματικούς δεσμούς με τον οργανισμό (Agarwal et al., 2012; Matta et al., 2015).

Τέλος, μέσω του LMX αναπτύσσεται η αποδοτικότητα των εργαζομένων, αφού εργάζονται σε περιβάλλον που τους εμπνέει να εργαστούν, να παθιαστούν με την εργασία τους. Το αποτέλεσμα αυτό είναι ίσως το σημαντικότερο λαμβάνοντας υπόψη τα δυνητικά αποτελέσματα για τον οργανισμό (Martin et al., 2016b; Nahrgang et al., 2009; Rockstuhl et al., 2012). Ειδικά εφαρμοζόμενη στα Ελληνικά δημόσια νοσοκομεία η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους θα μπορούσε να συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους, η οποία αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερά τους αδύναμα σημεία κατά τη διάρκεια της κρίσης (Xenos et al., 2017).

Η στατιστική ανάλυση μας βοήθησε να διερευνήσουμε τις ερευνητικές υποθέσεις που είχαμε θέσει. Συγκεκριμένα, εντοπίσαμε το βαθμό στον οποίο αλληλεπιδρά η Εργασιακή Ικανοποίηση, η Οργανωσιακή Υποστήριξη, το Πάθος για την Εργασία, η Οργανωσιακή Δέσμευση και η Αποδοτικότητα με τη θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους. Επίσης, διερευνήθηκε ο βαθμός των συσχετίσεων αυτών καθώς και η σημασία τους για τα Ελληνικά δημόσια νοσοκομεία. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η ύπαρξη και η σωστή εφαρμογή μοντέλων ηγεσίας ευνοεί τη δημιουργία κατάλληλου κλίματος στον οργανισμό, το οποίο με τη σειρά του ενισχύει τα αποτελέσματα του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, αποδεικνύεται πως η εφαρμογή της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους επιτρέπει στους εργαζόμενους να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους, δημιουργεί κίνητρα δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται και, κυριότερα, αυξάνει την αποδοτικότητά τους. Συνεπώς, ενισχύοντας τους παράγοντες και τις προϋποθέσεις τήρησης της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους, οι οργανισμοί και συγκεκριμένα τα νοσοκομεία μπορούν να ωφεληθούν, αναπτύσσοντας ένα αρμονικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο βελτιώνει τη σχέση του εργαζόμενου με τη δουλειά του, την δέσμευσή του με το χώρο εργασίας του καθώς και την αποδοτικότητά του. Καταλήγοντας, σε μια περίοδο που η αποδοτικότητα των Ελληνικών νοσοκομείων αποτελεί ζητούμενο πολλών διαδοχικών διοικήσεων του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης είναι ιδιαίτερα σημαντικό να ληφθεί υπόψη των αρμοδίων η διεθνής εμπειρία και να εφαρμοσθούν στα νοσοκομεία σύγχρονα στυλ ηγεσίας. Εξίσου σημαντικό είναι μέσω της ανάδειξης κατάλληλων προτύπων ηγεσίας, να στελεχωθούν οι διοικήσεις των νοσοκομείων με πρόσωπα κατάλληλα εκπαιδευμένα και ικανά να εφαρμόσουν τις αρχές σύγχρονων στυλ ηγεσίας. Με αυτό τον τρόπο ευνοείται η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων του ΕΣΥ, η οποία είναι σε θέση να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες υγείας στους πολίτες, αυξάνοντας σημαντικά το βιοτικό επίπεδο και, ως αποτέλεσμα αυτού, να βελτιώσει όλους τους τομείς της παραγωγής.

Προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση

Για την εξαγωγή ακριβέστερων και πιο αξιόπιστων αποτελεσμάτων απαιτείται περαιτέρω ανάλυση των παραγόντων που συνθέτουν τη θεωρία του LMX. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε επανάληψη της έρευνας σε μεγαλύτερο αριθμό Ελληνικών νοσοκομείων, λαμβάνοντας αντιπροσωπευτικό δείγμα και από νοσοκομεία της επαρχίας. Δυστυχώς, λόγω αυξημένου κόστους η προσέγγιση αυτή απορρίφθηκε, καθώς ξεπερνούσε τις απαιτήσεις μιας διπλωματικής εργασίας. Επιπρόσθετα, ένας ακόμα παράγοντας που δεν λαμβάνεται υπόψη στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι η επίδραση του χρόνου στα αποτελέσματα της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους, αλλά και σε παράγοντες όπως η Εργασιακή Ικανοποίηση, οι οποίοι ενδεχομένως να φθείρονται στο πέρασμα του χρόνου. Τέλος, η διπλωματική αυτή εργασία περιορίζεται σε ποσοτική ανάλυση ερωτηματολογίου, ενώ η ποιοτική προσέγγιση απορρίπτεται βάσει των περιορισμών της μεθοδολογίας της. Ωστόσο, μια επανάληψη της έρευνας χρησιμοποιώντας προσωπικές συνεντεύξεις και ποιοτική ανάλυση θα ξεπέρασε τους περιορισμούς που δημιουργεί η ποσοτική προσέγγιση των κλιμάκων Likert.

Τέλος, ιδιαίτερα χρήσιμο και αποτελεσματικό θα ήταν η δυνατότητα πραγματοποίησης εκπαιδευτικών ομιλιών, σεμιναρίων στους εργαζόμενους των νοσοκομείων από εξειδικευμένα άτομα (π.χ. σύμβουλοι επιχειρήσεων) με θέμα την επικοινωνία και την ηγεσία.

9 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Agarwal, U.A., Datta, S., Blake-Beard, S., Bhargava, S., 2012. Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions. *Career Dev. Int.* 17, 208–230.
<https://doi.org/10.1108/13620431211241063>
- Aronson, Z.H., Reilly, R.R., Lynn, G.S., 2006. The impact of leader personality on new product development teamwork and performance: The moderating role of uncertainty. *J. Eng. Technol. Manag. - JET-M* 23, 221–247.
<https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.06.003>
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., Weber, T.J., 2009. Leadership: current theories, research, and future directions. *Annu. Rev. Psychol.* 60, 421–449.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, B.M., Bass, R., 2008. *The Bass handbook of leadership : theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster 4th ed., ed.F, xix, 1516 :-xix, 1516 :
<https://doi.org/10.2307/2064114>
- Beguin, C., Simar, L., 2004. Analysis of the expenses linked to hospital stays: How to detect outliers. *Health Care Manag. Sci.* 7, 89–96.
<https://doi.org/10.1023/B:HCMS.0000020648.12250.85>
- Bograd, H., 1995. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. *Nonprofit Volunt. Sect. Q.* 24, 269–271. <https://doi.org/10.1177/089976409502400308>
- Brower, H.H., Schoorman, F.D., Tan, H.H., 2000. a Model of Relational Leadership: the Integration of Trust and Leader-Member Exchange. *Leadersh. Q.* 11, 227–250.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00040-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00040-0)
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., 2011. Supervisor-nurse relationships, teamwork, role ambiguity and well-being: Public versus private sector nurses. *Asia Pacific J. Hum. Resour.* 49, 143–164. <https://doi.org/10.1177/1038411111400161>
- Byrne, M., Chughtai, A.A., Flood, B., Willis, P., 2012. Job satisfaction among accounting and finance academics: empirical evidence from Irish higher education institutions. *J. High. Educ. Policy Manag.* 34, 153–167. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2012.662740>

- Cattell, R.B., 1943. The description of personality: basic traits resolved into clusters. *J. Abnorm. Soc. Psychol.* 38, 476–506. <https://doi.org/10.1037/h0054116>
- Chen, J.-C., Silverthorne, C., 2005. Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 26, 280–288. <https://doi.org/10.1108/01437730510600652>
- Chen, M.-H., 2007. Entrepreneurial leadership and new ventures: Creativity in entrepreneurial teams. *Creat. Innov. Manag.* 16, 239–249. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00439.x>
- Chen, Y., Yu, E., Son, J., 2014. Beyond leader-member exchange (LMX) differentiation: An indigenous approach to leader-member relationship differentiation. *Leadersh. Q.* 25, 611–627. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.12.004>
- Collins, B.J., Burrus, C.J., Meyer, R.D., 2014. Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *Leadersh. Q.* 25, 660–671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Contiades, X., Golna, C., Souliotis, K., 2007. Pharmaceutical regulation in Greece at the crossroad of change: Economic, political and constitutional considerations for a new regulatory paradigm. *Health Policy (New. York)*. 82, 116–129. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2006.09.003>
- Davies, A., Wong, C.A., Laschinger, H., 2011. Nurses' participation in personal knowledge transfer: The role of leader-member exchange (LMX) and structural empowerment. *J. Nurs. Manag.* 19, 632–643. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01269.x>
- Deluga, R., 1994. Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *J. Occup. Organ. Psychol.* 67, 315–326. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1994.tb00570.x>
- Deluga, R.J., 2001. American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *Leadersh. Q.* 12, 339–363. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00082-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00082-0)
- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., Ferris, G.R., 2012. A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange. *J. Manage.*

38, 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

- Egan, R., Turner, M., Blackman, D., 2017. Leadership and Employee Work Passion: Propositions for Future Empirical Investigations. *Hum. Resour. Dev. Rev.* 16, 394–424. <https://doi.org/10.1177/1534484317724634>
- Eikenberry, K., 2007. Remarkable leadership: unleashing your leadership potential one skill at a time. John Wiley & Sons.
- Erdogan, B., Enders, J., 2007. Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *J. Appl. Psychol.* 92, 321–330. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.321>
- Fischer, T., Dietz, J., Antonakis, J., 2017. Leadership Process Models: A Review and Synthesis. *J. Manage.* 43, 1726–1753. <https://doi.org/10.1177/0149206316682830>
- G. Tabachnick, B., S. Fidell, L., 2007. Using Multivariate Statistics, Pearson Education, Inc. <https://doi.org/10.1037/022267>
- Getzen, T.E., 2013. Health Economics and Financing. 5th ed. Wiley. ISBN: 978-1-118-18490-5. John Wiley & Sons.
- Ginter, P.M., Swayne, L.E., Duncan, W.J., 1998. Strategic Management of Health Care Organizations. Jossey-Bass, Wiley.
- Goleman, D., Mckee, A., Boyatzis, R., 2002. Primal Leadership : Realizing the Power of Emotional Intelligence [Hardcover], Modern Casting. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00019-5)
- Goletsis, Y., Chletsos, M., 2011. Measurement of development and regional disparities in Greek periphery: A multivariate approach. *Socioecon. Plann. Sci.* 45, 174–183. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2011.06.002>
- Grigorakis, N., Floros, C., Tsangari, H., Tsoukatos, E., 2016. Out of pocket payments and social health insurance for private hospital care: Evidence from Greece. *Health Policy (New. York)*. 120, 948–959. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2016.06.011>
- Hallinger, P., Heck, R.H., 2010. Leadership for Learning: Does Collaborative Leadership Make a Difference in School Improvement? *Educ. Manag. Adm. Leadersh.* 38, 654–678.

<https://doi.org/10.1177/1741143210379060>

Han, G. (Helen), 2010. Trust and career satisfaction: the role of LMX. *Career Dev. Int.* 15, 437–458. <https://doi.org/10.1108/13620431011075321>

Härdle, W.K., Klinkle, S., Rönz, B., 2015. *Introduction to Statistics*. Springer International Publishing, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-17704-5>

Harris, K.J., Kacmar, K.M., Zivnuska, S., 2007. An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *Leadersh. Q.* 18, 252–263. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.007>

Harris, T.B., Li, N., Kirkman, B.L., 2014. Leader-member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX’s influence on OCB and turnover intention. *Leadersh. Q.* 25, 314–328. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.001>

Hastie, T., Tibshirani, R., Friedman, J., 2009. *The Elements of Statistical Learning, Elements of Statistical Learning*, Springer Series in Statistics. Springer New York, New York, NY. <https://doi.org/10.1007/b94608>

Henderson, D.J., Liden, R.C., Glibkowski, B.C., Chaudhry, A., 2009. LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *Leadersh. Q.* 20, 517–534. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.003>

Hofmann, D.A., Morgeson, F.P., 1999. Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader–member exchange. *J. Appl. Psychol.* 84, 286–296. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.2.286>

Hogan, B.J., 2008. Managers and Leaders. *Manuf. Eng.* 141, 10. <https://doi.org/10.1097/00005110-198107000-00005>

Jamieson, S., 2004. Likert scales: How to (ab)use them. *Med. Educ.* <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2004.02012.x>

Jehu-Appiah, C., Sekidde, S., Adjuik, M., Akazili, J., Almeida, S.D., Nyonator, F., Baltussen, R., Asbu, E.Z., Kirigia, J.M., 2014. Ownership and technical efficiency of hospitals: evidence from Ghana using data envelopment analysis. *Cost Eff. Resour. Alloc.* 12, 9. <https://doi.org/10.1186/1478-7547-12-9>

- Jogulu, U.D., 2010. Culturally-linked leadership styles. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 31, 705–719. <https://doi.org/10.1108/01437731011094766>
- Johns, R., 2010. Likert Items and Scales. *Surv. Quest. Bank Methods Fact Sheet* 1, 1–11.
- Kacmar, K.M., Carlson, D.S., Brymer, R.A., 1999. Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales. *Educ. Psychol. Meas.* 59, 976–994. <https://doi.org/10.1177/00131649921970297>
- Kondilis, E., Gavana, M., Giannakopoulos, S., Smyrnakis, E., Dombros, N., Benos, A., 2011. Payments and quality of care in private for-profit and public hospitals in Greece. *BMC Health Serv. Res.* 11, 234. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-234>
- Kostamo, T., Marttinen, K., Launonen, R., 2017. Constructing a Research Program to Study LEADERSHIP AND PASSION AT WORK.
- Kothari, C., Kumar, R., Uusitalo, O., 2014. *Research Methodology*, New Age International. <https://doi.org/http://196.29.172.66:8080/jspui/bitstream/123456789/2574/1/Research%20Methodology.pdf>
- Kouzes, J., Posner, B., 1987. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass.
- Kumar, S., Phrommathed, P., 2005. *Research Methodology*, in: *New Product Development*. Springer US, pp. 43–50. https://doi.org/10.1007/0-387-23273-7_3
- Lapierre, L.M., Hackett, R.D., 2007. Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *J. Occup. Organ. Psychol.* 80, 539–554. <https://doi.org/10.1348/096317906X154892>
- Lau, G.T., Bin, S., Huang, 1999. The influence of task characteristics and job-related characteristics on retail salesperson selling orientation. *J. Retail. Consum. Serv.* 6, 147–156. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(98\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(98)00034-4)
- Law, K.S., Hackett, R.D., Hackett, R.D., Wang, D., Chen, Z.X., 2005. Leader-Member Exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Acad. Manag. J.* 48, 420–432. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407908>
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Stilwell, D., 1993. A longitudinal study on the early development of

- leader-member exchanges. *J. Appl. Psychol.* 78, 662–674. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.662>
- Lunenburg, F.C., 2010. Leader-Member Exchange Theory : Another Perspective on the Leadership Process. *Int. J. Manag. Business, Adm.* 13, 1–5.
- Lussier, R., Achua, C., 2013. *Leadership: Theory, Application, & Skill Development, Development.*
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., Epitropaki, O., 2016a. Leader–Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Pers. Psychol.* 69, 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., Epitropaki Robin, O.A.I.-O. <http://orcid.org/Marti.>, Olga, O. <http://orcid.org/000.-0001-6267-9061> E., ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0683-5143>, 2016b. Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Pers. Psychol.* <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Matta, F.K., Scott, B.A., Koopman, J., Conlon, D.E., 2015. Does Seeing "Eye To Eye" Affect Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior? A Role Theory Perspective on LMX Agreement. *Acad. Manag. J.* 58, 1686–1708. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0106>
- Maxwell, J.C., 1998. *The 21 irrefutable laws of leadership : follow them and people will follow you.* Thomas Nelson Publishers.
- McCarthy, D.J., Mintzberg, H., Markides, C., 2000. View from the top: Henry Mintzberg on strategy and management. *Acad. Manag. Exec.* <https://doi.org/10.5465/AME.2000.4468063>
- Moura, P., Sá, E., Sintra, O., 2010. Assessing service quality in a municipality: A study based on the perceptions of citizens and frontline employees. *J. Gov. Regul.* 1–28.
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P., Ilies, R., 2009. The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 108, 256–266. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.09.002>
- Nanus, B., 1992. *Visionary Leadership: Crating a Compelling Sense of Direction for Your*

Organization. Jossey-Bass.

Norman, G., 2010. Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Adv. Heal. Sci. Educ.* 15, 625–632. <https://doi.org/10.1007/s10459-010-9222-y>

Northouse, P.G., 2016. *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
<https://doi.org/2016>

OECD, 2016. *Health at a Glance: Europe 2016*, OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264012639-en>

Omilion-Hodges, L.M., Baker, C.R., 2013. Contextualizing LMX within the workgroup: The effects of LMX and justice on relationship quality and resource sharing among peers. *Leadersh. Q.* <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.004>

Paillé, P., Grima, F., Bernardeau, D., 2013. When subordinates feel supported by managers: investigating the relationships between support, trust, commitment and outcomes. *Int. Rev. Adm. Sci.* 79, 681–700. <https://doi.org/10.1177/0020852313501248>

Papageorgiou, D., Fouka, G., Plakas, S., Kelesi, M., Fasoï, G., Vardaki, Z., 2012. Private duty nurses in Greek hospitals: A literature review. *Int. Nurs. Rev.* <https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2012.01023.x>

Phelps, C.E., 2010. *Health economics*. Addison-Wesley.

Phillips, A.S., Bedeian, A.G., 1994. Leader-follower exchange quality: the role of personal and interpersonal attributes. *Acad. Manag. J.* 37, 990–1001.
<https://doi.org/10.2307/256608>

Polyzos, N., Karanikas, H., Thireos, E., Kastanioti, C., Kontodimopoulos, N., 2013. Reforming reimbursement of public hospitals in Greece during the economic crisis: Implementation of a DRG system. *Health Policy (New York)*. 109, 14–22.
<https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2012.09.011>

Prezerakos, P., Maniadakis, N., Kaitelidou, D., Kotsopoulos, N., Yfantopoulos, J., 2007. *Measuring Across Hospital Efficiency and Productivity : The Case of Second Regional Health Authority of Attica X*.

Priest, S., Gass, S.P.M.A., 2005. *Effective Leadership in Adventure Programming-2nd*

Edition.

- Rajashekara, K., 1994. History of Electric Vehicles in General Motors. *IEEE Trans. Ind. Appl.* 30, 897–904. <https://doi.org/10.1109/28.297905>
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J.H., Ang, S., Shore, L.M., 2012. Leader–member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *J. Appl. Psychol.* 97, 1097–1130. <https://doi.org/10.1037/a0029978>
- Rubin, R.S., Munz, D.C., Bommer, W.H., 2005. Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Acad. Manag. J.* 48, 845–858. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803926>
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torcka, N., Groeneveld, S., Groeneveld, C., 2010. How to Support Innovative Behaviour? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices. *Technol. Invest.* 1, 59–68. <https://doi.org/10.4236/ti.2010.11007>
- Sin, H.-P., Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P., 2009. Understanding why they don't see eye to eye: an examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *J. Appl. Psychol.* 94, 1048–57. <https://doi.org/10.1037/a0014827>
- Siskou, O., Kaitelidou, D., Papakonstantinou, V., Liaropoulos, L., 2008. Private health expenditure in the Greek health care system: Where truth ends and the myth begins. *Health Policy (New. York)*. 88, 282–293. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2008.03.016>
- Sloan, F.A., Hsieh, C.-R., 2012. *Health economics*. MIT Press.
- Souliotis, K., 2015. Quality in healthcare and the contribution of patient and public involvement: talking the talk and walking the walk? *Heal. Expect.* 18, 1–2. <https://doi.org/10.1111/hex.12321>
- Souliotis, K., Lionis, C., 2004. Creating an integrated health care system in Greece: A primary care perspective. *J. Med. Syst.* <https://doi.org/10.1023/B:JOMS.0000044966.76675.28>
- Souliotis, K., Papageorgiou, M., Politi, A., Frangos, N., Tountas, Y., 2015. Estimating the Fiscal Effects of Public Pharmaceutical Expenditure Reduction in Greece. *Front. public Heal.* 3, 203. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2015.00203>

- Spence Laschinger, H.K., Finegan, J., Wilk, P., 2009. Context Matters The Impact of Unit Leadership and Empowerment on Nurses' Organizational Commitment. *JONA J. Nurs. Adm.* 39, 228–235. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3181a23d2b>
- Spokoiny, V., Dickhaus, T., 2015. Basics of Modern Mathematical Statistics. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-39909-1>
- Sui, Y., Wang, H., Kirkman, B.L., Li, N., 2016. Understanding The Curvilinear Relationships between LMX Differentiation and Team Coordination and Performance. *Pers. Psychol.* 69, 559–597. <https://doi.org/10.1111/peps.12115>
- Taymur, I., Turkcapar, M., 2012. Personality: Description, Classification and Evaluation. *Psikiyatr. Guncel Yaklasimler - Curr. Approaches Psychiatry* 4, 154. <https://doi.org/10.5455/cap.20120410>
- Thomas, P.G., 2004. Understanding management: Henry Mintzberg on the activities of managers. *Can. Public Adm. publique du Canada* 47, 243–249. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2004.tb01186.x>
- Tibshirani, R., Walther, G., Hastie, T., 2001. Estimating the number of clusters in a data set via the gap statistic. *J. R. Stat. Soc. Ser. B (Statistical Methodol.* 63, 411–423. <https://doi.org/10.1111/1467-9868.00293>
- Tiemann, O., Schreyögg, J., 2009. Effects of Ownership on Hospital Efficiency in Germany. *Acad. Manag. Annu. Meet. Proc.* 8, 1–6. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2009.44257961>
- Tountas, Y., Karnaki, P., Pavi, E., Souliotis, K., 2005. The “unexpected” growth of the private health sector in Greece. *Health Policy (New. York).* 74, 167–180. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2005.01.013>
- Tse, H.H.M., 2008. TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND TURNOVER: THE ROLES OF LMX AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Acad. Manag. Proc.* 2008, 1–6. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2008.33723870>
- Vagias, W., 2006. Likert-type scale response anchors. *Clemson Int. Inst. Tour. ...* 3–4. <https://doi.org/10.1525/auk.2008.125.1.225>
- Vandoros, S., Stargardt, T., 2013. Reforms in the Greek pharmaceutical market during the

- financial crisis. *Health Policy (New. York)*. 109, 1–6.
<https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2012.08.016>
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A., Abele, A.E., 2011. Reciprocal Relationships between Leader-Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis. *Appl. Psychol.* 60, 522–545. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00446.x>
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., Tetrick, L.E., 2002. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *J. Appl. Psychol.* 87, 590–598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590>
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Liden, R.C., 1997. PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND LEADER-MEMBER EXCHANGE: A SOCIAL EXCHANGE PERSPECTIVE. *Acad. Manag. J.* 40, 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Xenos, P., Yfantopoulos, J., Nektarios, M., Polyzos, N., Tinios, P., Constantopoulos, A., 2017. Efficiency and productivity assessment of public hospitals in Greece during the crisis period 2009--2012. *Cost Eff. Resour. Alloc.* 15, 6. <https://doi.org/10.1186/s12962-017-0068-5>
- Xu, K., Priyanka, S., Alberto, H., 2011. The determinants of health expenditure: A country-level panel data analysis, Working Paper of the Results for Development Institute.
- Yousaf, A., Sanders, K., Torka, N., Ardts, J., 2011. Having two bosses: considering the relationships between LMX, satisfaction with HR practices, and organizational commitment. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 22, 3109–3126.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.606124>
- Yuan, F., Woodman, R.W., 2010. Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Acad. Manag. J.* 53, 323–342.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.49388995>
- Zaleznik, A., 2004a. Managers vs. leaders. *Harv. Bus. Rev.* 66, 60.
- Zaleznik, A., 2004b. Managers and Leaders Are They Different? *Harv. Bus. Rev.*
<https://doi.org/10.1097/00005110-198107000-00005>
- Zehir, C., Erdogan, E., 2011. The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance, in: *Procedia - Social and Behavioral*

Sciences. pp. 1389–1404. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.054>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση της εργασιακής συμπεριφοράς στους οργανισμούς. Παρακαλούμε να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και δεν αποσκοπεί στη **σύνδεση των απαντήσεων με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς**. Σας **ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!**

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

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

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Ανδρας Γυναίκα

2. Ηλικία

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος Α.Ε.Ι. Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού

Άλλο: _____

4. Θέση που κατέχετε στο Νοσοκομείο που εργάζεστε

Ειδικός Ιατρός Νοσηλεύτρια Π.Ε/Τ.Ε

Ειδικευόμενος Ιατρός Νοσηλεύτρια Δ.Ε

Άλλο: _____

ΕΡΓΑΣΙΑ

5. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η Συμβασιούχος/α

Εκπαιδευόμενος/η Άλλο

6. Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας

_____ χρόνια

7. Χρόνος προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο Νοσοκομείο

_____ χρόνια

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

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

1	2	3	4	5
Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ

Απόψεις	1	2	3	4	5
Μπορώ να βασίζομαι στον/στην προϊστάμενο/η μου να με ξελασπώσει, όταν το χρειάζομαι πραγματικά, ακόμα και αν είναι εις βάρος του	1	2	3	4	5
Ο/Η προϊστάμενος/η μου κατανοεί τα προβλήματα και τις ανάγκες μου	1	2	3	4	5
Ο/Η προϊστάμενος/η μου αναγνωρίζει τις δυνατότητες μου	1	2	3	4	5
Ο/Η προϊστάμενος/η μου μου έχει τόση εμπιστοσύνη ώστε θα υπερασπιζόταν και θα δικαιολογούσε τις αποφάσεις μου εάν δεν ήμουν εκεί για να το κάνω	1	2	3	4	5
Συνήθως 'ξέρω που βρίσκομαι' με τον προϊστάμενο/η μου	1	2	3	4	5
Ανεξάρτητα από τη δύναμη που έχει αποκτήσει στη θέση του/της, ο/η προϊστάμενος/η μου θα είχε τη διάθεση να τη χρησιμοποιήσει για να με βοηθήσει να λύσω προβλήματα στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Η σχέση μου με τον/την προϊστάμενο/η μου είναι αποτελεσματική	1	2	3	4	5
Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου	1	2	3	4	5
Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Συνολικά, δε μου αρέσει η δουλειά που κάνω	1	2	3	4	5
Η Διοίκηση του Νοσοκομείου που εργάζομαι ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου	1	2	3	4	5
Η Διοίκηση του Νοσοκομείου που εργάζομαι ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία μου	1	2	3	4	5
Η Διοίκηση του Νοσοκομείου που εργάζομαι λαμβάνει σημαντικά υπ' όψιν τους στόχους και τις αξίες μου	1	2	3	4	5
Η Διοίκηση του Νοσοκομείου που εργάζομαι δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για μένα	1	2	3	4	5
Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά δεμένος» με το Νοσοκομείο όπου εργάζομαι	1	2	3	4	5
Το Νοσοκομείο όπου εργάζομαι έχει μεγάλη σημασία για μένα	1	2	3	4	5
Δεν αισθάνομαι ότι ανήκω στον οργανισμό	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου, βρίσκεται σε αρμονία με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου	1	2	3	4	5
Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου	1	2	3	4	5

Η δουλειά μου αντανακλά τις αξίες που θεωρώ σημαντικές σε εμένα	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω πολλές και διαφορετικές εμπειρίες	1	2	3	4	5
Όταν κάποιος κριτικάρει το νοσοκομείο που εργάζομαι, το εκλαμβάνω ως προσωπική προσβολή	1	2	3	4	5
Με ενδιαφέρει πολύ τί σκέφτονται οι άλλοι για το νοσοκομείο που εργάζομαι	1	2	3	4	5
Όταν αναφέρομαι στο νοσοκομείο που εργάζομαι συνήθως λέω εμείς παρά αυτοί	1	2	3	4	5
Οι επιτυχίες του νοσοκομείου που εργάζομαι είναι και δικές μου επιτυχίες	1	2	3	4	5
Όταν κάποιος επαινεί νοσοκομείο που εργάζομαι το εκλαμβάνω ως προσωπική φιλοφρόνηση	1	2	3	4	5
Εάν μία είδηση στα μέσα ενημέρωσης κριτίκαρε το νοσοκομείο που εργάζομαι, θα αισθανόμουν ντροπή	1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5
Πολύ σπάνια	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά

Απόψεις					
Πιστεύω πως η δουλειά μου είναι βαρετή	1	2	3	4	5
Υπάρχουν μεγάλα χρονικά διαστήματα ανίας κατά τη διάρκεια της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου κυλά σε αργούς ρυθμούς	1	2	3	4	5
Συχνά βαριέμαι στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Ο χρόνος κυλά αργά ότανβρίσκομαι στη δουλειά	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου, μου προσφέρει όμορφα συναισθήματα	1	2	3	4	5
Κάνω τη δουλειά μου με μεγάλη ευχαρίστηση	1	2	3	4	5
Νιώθω χαρούμενος κατά τη διάρκεια της εργασίας μου	1	2	3	4	5
Είμαι ευδιάθετος όταν εργάζομαι	1	2	3	4	5

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό που σας χαρακτηρίζουν οι παρακάτω απόψεις

1	2	3	4	5
Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Απόλυτα

Απόψεις					
Επιτυγχάνω τους στόχους που σχετίζονται με την εργασιακή μου θέση	1	2	3	4	5

Εκπληρώνω τα κριτήρια απόδοσης της εργασιακής μου θέσης	1	2	3	4	5
Εκπληρώνω όλες τις απαιτήσεις της δουλειάς μου	1	2	3	4	5