



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

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

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Η επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας στα ατομικά αποτελέσματα των επαγγελματιών υγείας.

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

Κωνσταντίνου Άντρη

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ. Παναγιώτης Γκορέζης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ

ΙΟΥΝΙΟΥΣ 2018

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Η επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας στα ατομικά
αποτελέσματα των επαγγελματιών υγείας.

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

Κωνσταντίνου Άντρη

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ. Παναγιώτης Γκορέζης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ

ΙΟΥΝΙΟΥΣ 2018

*«Αν κάνεις του
υπαλλήλους σου
να χαμογελούν, θα
κάνουν και αυτοί
τους πελάτες σου να
χαμογελούν»*

Richard Branson

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΣΚΟΠΟΣ: Η επίδρασή της χαρισματικής ηγεσίας στις στάσεις των επαγγελματιών υγείας είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές και θα μελετηθεί και στην παρούσα έρευνα. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής υποστήριξης καθώς και της εργασιακής ανίας.

ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ: Η μεθοδολογική προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε είναι η ποσοτική η οποία πραγματοποιήθηκε με την χρήση ερωτηματολογίων σε πενταβάθμια κλίμακα Likert. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 200 επαγγελματίες υγείας που εργάζονται στο Mediterranean Hospital of Cyprus. Η εξέταση των υποθέσεων έγινε μέσω του προγράμματος IBM SPSS STATISTICS, πραγματοποιώντας αναλύσεις συσχέτισης με το συντελεστή συσχέτισης του Pearson Correlation.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης φαίνεται να επιβεβαιώνουν τις αρχικές υποθέσεις. Αποδεικνύεται επομένως ότι υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και των μεταβλητών που εξετάστηκαν, δηλαδή της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής υποστήριξης. Υπάρχει όμως και μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της εργασιακής ανίας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ: Συμπερασματικά, λοιπόν, ένας χαρισματικός ηγέτης αυξάνει τη οργανωσιακή υποστήριξη και την ικανοποίηση από την εργασία των υπαλλήλων του, ενώ ταυτόχρονα περιορίζει τα περιθώρια εργασιακής ανίας. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι ,αυτό το στυλ ηγεσίας έχει την ικανότητα να καθοδηγεί με τέτοιο τρόπο τους εργαζόμενους του έτσι ώστε να αυξάνεται η ικανοποίηση τους από τη εργασία με σκοπό να μεγιστοποιούν την απόδοση τους και κατά συνέπεια να προσφέρονται καλύτερες υπηρεσίες υγείας.

Λέξεις Κλειδιά: Ηγεσία, Χαρισματική ηγεσία, Εργασιακή Ικανοποίηση, Εργασιακή Ανία, Οργανωσιακή Υποστήριξη.

ABSTRACT

PURPOSE: The affection of the charismatic leadership of the attitude in health professionals is a subject that bothered a lot of researches and will be studied in this research. The purpose of this project is to investigate the degree of correlation between charismatic leadership with job satisfaction, organizational support as well as labor boredom.

MATERIAL AND METHOD: The methodological approach that was used is a quantitative research carried out using questionnaires in the Likerts five grade scale. The sample of the survey is 200 health professionals which working of the Mediterranean Hospital of Cyprus. Cases were examined through IMB SPSS STATICS program performing correlation analysis with the Pearson Correlation coefficient.

RESULTS: The findings of this research appear to confirm the initial assumptions. It is therefore proven that a positively correlation exists between charismatic leadership and the variables examined, the job satisfaction and organization support. But there is also a negative correlation between charismatic leadership and labor boredom.

CONCLUSIONS: As a conclusion, a charismatic leader increases his organizational support and the satisfaction by the work of his employees, while at the same time reduces the margins of the labor boredom. This is due to the fact that this style of leadership has the ability to lead the employees in a way that their satisfaction is increased by the job with the purpose to maximize their performance and consequently to offer better health services.

Keywords: Leadership, Charismatic Leadership, Job satisfaction, organizational support, labor boredom.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που βοήθησαν στην περάτωση της.

Πρωτίστως θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου Παναγιώτη Γκορέζη για την υποστήριξη και την αμέριστη βοήθεια, καθοδήγηση και συμπαράσταση του για την συγγραφή της παρούσας έρευνας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, τον πατέρα μου Αντρέα, την μητέρα μου Μαρία και την αδερφή Δέσποινα, για την υπομονή, τη κατανόηση και την ενθάρρυνση τους σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου που χωρίς τη στήριξη τους τίποτε δεν θα ήταν κατορθωτό.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον ξάδερφο μου Νικόλα και ξαδέρφη μου Μαρία που με βοήθησαν σημαντικά για τη πραγμάτωση αυτής της διπλωματικής.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΞΩΦΥΛΛΟ.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	7
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1- ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
1.1 Εισαγωγή.....	10
1.2 Γενικός Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας.....	11
1.3 Δομή της Διπλωματικής εργασίας.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- ΗΓΕΣΙΑ	
2.1 Ηγεσία.....	13
2.2 Διαφορές Μάνατζερ – ηγέτη.....	17
2.3 Γεννιέσαι ή γίνεσαι.....	19
2.4 Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	21
2.5 Ο ρόλος των ομάδων για αποτελεσματική ηγεσία.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	
3.1 Χαρισματική Ηγεσία.....	25
3.2 Κοινά χαρακτηριστικά που συνθέτουν το χαρισματικό ηγέτη.....	26
3.3 Πως η χαρισματική ηγεσία μπορεί να γίνει καταστροφική.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 –ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	
4.1 Συσχέτιση της χαρισματικής ηγεσίας με τις εξεταζόμενες μεταβλητές.....	30
4.2 Χαρισματική ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση.....	30
4.3 Χαρισματική ηγεσία και Οργανωσιακή Υποστήριξη.....	32
4.4 Χαρισματική ηγεσία και Εργασιακή ανία.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5- ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	
5.1 Εισαγωγή.....	37
5.2 Σχέδιο της έρευνας.....	37
5.2.1 Ποσοτική έρευνα.....	37
5.2.2 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	38
5.3 Κλίμακες μέτρησης	38
5.4 Δημογραφικά και Εργασιακά Στοιχεία.....	39
5.4.1 Χαρισματική Ηγεσία.....	41

5.4.2	Εργασιακή Ικανοποίηση.....	41
5.4.3	Οργανωσιακή Υποστήριξη.....	41
5.4.4	Εργασιακή Ανία.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 –ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ		
6.1	Εισαγωγή.....	43
6.2	Παραγοντική ανάλυση.....	43
6.2.1	Αξιοπιστία ερωτήσεων	45
6.3	Περιγραφικά Στατιστικά Μέτρα και Συσχετίσεις.....	46
6.3.1	Μέσοι όροι μεταβλητών.....	46
6.3.2	Συσχετίσεις μεταβλητών μεταξύ τους.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ -ΣΥΖΗΤΗΣΗ		
7.1	Εισαγωγή.....	49
7.2	Συζήτηση με βάση τις εξεταζόμενες μεταβλητές.....	49
7.3	Περιορισμοί της έρευνας.....	55
7.4	Προτάσεις προς τους οργανισμούς και τα διοικητικά στελέχη.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 - ΕΠΙΛΟΓΟΣ		
8.1	Επίλογος.....	59
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		61
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....		66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή

Η ηγεσία για πολλά χρόνια αποτέλεσε και αποτελεί αντικείμενο μελέτης και έρευνας. Τα τελευταία χρόνια, κυρίως, επειδή οι συνθήκες στους οργανισμούς έχουν γίνει αρκετά πολύπλοκες, αρκετά αβέβαιες, περιοριστικές, ανταγωνιστικές ενώ ταυτόχρονα είναι και αρκετά απαιτητικές, η ηγεσία κρίνεται απαραίτητη. Σήμερα οι ηγέτες καλούνται περισσότερο από ποτέ, να αναθεωρήσουν τις πρακτικές τους και να χαράξουν νέες στρατηγικές που θα δώσουν λύσεις σε κρίσιμα ζητήματα που προέκυψαν από τις σαρωτικές αλλαγές που επέφερε η παγκόσμια οικονομική κρίση στους οργανισμούς.

Με δεδομένο αυτό το περιβάλλον, ο χώρος της υγείας δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος, απαιτούνται οι καινοτόμες και πρωτότυπες ιδέες που έχει ένας ηγέτης προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που προκύπτουν, έτσι ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του νοσοκομείου και να αποδοθεί η βιωσιμότητα του. Για την επιτυχία όμως αυτού του εγχειρήματος, μεγάλη είναι η συμβολή που έχει και η ανθρώπινη παρέμβαση. Οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς αποτελούν ζωτικό του κομμάτι, το οποίο είναι απαραίτητο για τη βιωσιμότητα του και την εξέλιξη του.

Σήμερα στο κόσμο της υγείας αποτελεί πρόκληση ο σχεδιασμός πρότυπων μοντέλων που να συνδυάζουν την ικανοποίηση των ασθενών, τη διατήρηση της ποιότητας της περίθαλψης και ταυτόχρονα την εργασιακή ικανοποίηση. Η εμφάνιση λοιπόν, της ηγεσίας στο χώρο της υγείας, προέκυψε από την ανάγκη των ατόμων να αποδώσουν στην αποτελεσματική και την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού κάτω από την επιρροή ενός ικανού ηγέτη.

Παρόλα αυτά δεν μπορούμε να αναφερόμαστε στην αποτελεσματική ηγεσία χωρίς να λαμβάνουμε υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον. Η ηγεσία από μόνη της δεν είναι ικανή να εξασφαλίσει την ανάπτυξη και τη βελτίωση ενός οργανισμού, διότι σε κάθε περίπτωση καθοριστικό ρόλο παίζουν οι κατάλληλες και ευνοϊκές συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος (Κανελλοπουλος,2004). Με άλλα λόγια για να αποδειχθεί κάποιος επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τόσο οι καταστάσεις όσο και οι περιστάσεις κάτω από τις οποίες κλίθηκε ο ηγέτης να δράσει (Καραμηνάς & Κανελλιάνης, 2010).

Οι οργανισμοί υγείας αντιμετωπίζουν καθημερινά αρκετά προβλήματα, κυρίως τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης, στα οποία όπως έχει προαναφερθεί, ο

ανθρώπινος παράγοντας είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Αφού λοιπόν το ανθρώπινο δυναμικό ενός νοσοκομείου έχει να διαδραματίσει τόσο σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα του, η παρούσα μελέτη αναφέρεται στην επίδραση που έχει η χαρισματική ηγεσία στους επαγγελματίες υγείας (ιατρούς/ νοσηλευτές/μαίες/ ακτινογράφους). Η έρευνα αυτή προσπαθεί να περιγράψει όσο το δυνατόν καλύτερα πως ένα χαρισματικός ηγέτης σε ένα νοσοκομείο μπορεί να επηρεάσει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των επαγγελματιών υγείας.

Η χαρισματική ηγεσία, σύμφωνα με τον Weber (1968) αποκτά μια ειδική δύναμη αναφοράς, με την οποία μπορεί να ασκήσει και να επηρεάσει τα μέλη του, ενώ παράλληλα να καταφέρνει να υλοποιεί τους στόχους και τα οράματα που έχει θέσει. Ένας λοιπόν χαρισματικός ηγέτης θα πρέπει να χρησιμοποιήσει όλες τις γνώσεις και δεξιότητες του έτσι ώστε να πετύχει τους στόχους και τα οράματα που ο ίδιος έχει θέσει.

1.2 Γενικός Σκοπός και Ειδικοί Στόχοι της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό να διερευνήσει την επίδραση που έχει η χαρισματική ηγεσία στις στάσεις και τις συμπεριφορές των επαγγελματιών υγείας. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας θα πρέπει να ασκεί επιρροή στους επαγγελματίες υγείας με αποτέλεσμα να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για την υλοποίηση των στόχων, κάτι που στο χώρο της υγείας είναι απαραίτητο. Συγκεκριμένα, θα αναλυθούν τα αποτελέσματα της χαρισματικής ηγεσίας σε σχέση με τις ακόλουθες μεταβλητές: εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή υποστήριξη και εργασιακή ανία. Με την ολοκλήρωση τις παρούσας διπλωματικής εργασίας τα αποτελέσματα από την έρευνα θα κοινοποιηθούν στο Υπουργείο Υγείας με σκοπό να δοθεί η δυνατότητα σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς να αυξήσουν τις γνώσεις τους γύρω από το συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο, υιοθετώντας νέες πολιτικές και πρακτικές. Τέλος, η διπλωματική αυτή θα οδηγήσει την ερευνήτρια να πετύχει τον απώτερο στόχο της, που δεν είναι άλλος, από την επαγγελματική ανάπτυξη.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται προς διερεύνηση σε αυτήν την εργασία είναι τα ακόλουθα.

1. Πόσο σημαντική είναι η παρουσία ενός ηγέτη σε έναν οργανισμό;
2. Πώς η ύπαρξη της χαρισματικής ηγεσίας επηρεάζει τη αύξηση της εργασιακής ικανοποίηση, της οργανωσιακής ανίας και περιορίζει τα επίπεδα εργασιακή ανίας;
3. Πώς η χαρισματική ηγεσία συμβάλλει έτσι ώστε ένα νοσοκομείο να γίνεται πιο αποδοτικό;

1.3 Δομή της διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα έρευνα περιλαμβάνει οκτώ κεφάλαια στα οποία θα γίνει παρακάτω μια σύντομη παρουσίαση των περιεχομένων τους.

Αρχικά στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή σχετικά με το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας, περιλαμβάνει τους στόχους της καθώς επίσης και τη δομή που θα ακολουθηθεί. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση σχετικά με την έννοια της ηγεσίας και το ρόλο του ηγέτη. Κατόπιν θα περιγραφούν οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ ενός ηγέτη (leader) και ενός μάνατζερ (manager). Στη συνέχεια θα αναλυθεί το διαφορούμενο ζήτημα αν τελικά γεννιέται κάποιος ηγέτης ή αν γίνεται κατά τη διάρκεια του βίου του. Τέλος θα αναλυθεί η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης η οποία σύμφωνα με έρευνες, αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας για αποτελεσματική ηγεσία.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα περιγραφεί έναν από τα σύγχρονα στυλ ηγεσίας, η χαρισματική ηγεσία. Συγκεκριμένα θα περιγραφούν τα κοινά χαρακτηριστικά που έχουν οι χαρισματικοί ηγέτες. Για την ολοκλήρωση του κεφαλαίου αυτού θα γίνει μια ανάλυση για τους λόγους που ένα τέτοιο στυλ ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει στη καταστροφή του οργανισμού.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η ανάπτυξη υποθέσεων σε σχέση με τις μεταβλητές που θα αναλυθούν. Συγκεκριμένα θα αναλυθεί η σχέση της χαρισματικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση, η σχέση της χαρισματικής ηγεσίας με την οργανωσιακή στήριξη αλλά και την εργασιακή ανία. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η περιγραφή της μεθοδολογίας ολόκληρης της έρευνας. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την έρευνα, στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται μια συζήτηση καθώς επίσης και μελλοντικές προτάσεις για τους οργανισμούς. Τέλος, το τελευταίο κεφάλαιο αφορά τη κατακλείδα της παρούσας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ηγεσία

2.1 Ηγεσία

Η λέξη ηγεσία, είναι παράγωγο του ρήματος ηγούμαι. Η αγγλοσαξονική λέξη σημαίνει δρόμος, κατεύθυνση. Στα Αρχαία Ελληνικά η λέξη ηγούμαι, από την εποχή του Ομήρου, σημαίνει είμαι αρχηγός και προπορεύομαι άλλων οι οποίοι με ακολουθούν με τη θέληση τους (Χυτήρης,2001).

Το σημερινό περιβάλλον των οργανισμών, όπως έχει ήδη προαναφερθεί, έχει γίνει πιο ανταγωνιστικό, πιο απαιτητικό, πιο απρόβλεπτο, πιο αντιφατικό και πιο δυναμικό. Σε αυτό το περιβάλλον οι συνεχείς καινοτομίες, η υψηλή ποιότητα και ταυτόχρονα το χαμηλό κόστος είναι οι στόχοι κάθε οργανισμού, που χρειάζονται μια στρατηγική η οποία θα συντελέσει στην επίτευξη των στόχων τους. Η ανάπτυξη ηγεσίας κρίνεται αναγκαία και επιτακτική, παρ' όλ' αυτά δεν μπορεί πλέον η ανάπτυξη της στρατηγικής και του οράματος, να έγκειται σε ένα και μόνον άτομο (Δαλακούρα,2008). Η επιτυχία του στόχου αυτού αποτελεί ευθύνη και του ανθρώπινου παράγοντα, μέσα από τις γνώσεις του, τις δεξιότητες του, μέσα από το πάθος του, τη δέσμευση του, την αφοσίωση του και από την προθυμία του (Μπουράντας,2005).

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί που προσδιορίζουν το τι είναι ηγεσία (Μπουράντας, 2005). Η έννοια της ηγεσίας ταυτίζεται με την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, στην ουσία όμως υπάρχουν άλλοι όροι και έννοιες για να εκφράσουν την κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας, όπως για παράδειγμα πρόεδρος ή διευθυντής. Ένας όμως πρόεδρος, διευθυντής μπορεί ταυτόχρονα να είναι και ηγέτης, ηγέτης μπορεί όμως να είναι ακόμη και ένα παιδί σε μια παρέα όπου κάνει τους άλλους να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα, ή μια μητέρα στα παιδιά της που καταφέρνει να ασκεί επιρροή σε αυτά, έτσι ώστε να την εμπιστεύονται και να την ακολουθούν. Συνεπώς τα άτομα που ονομάζονται ηγέτες, είναι εκείνα τα άτομα που χαράζουν καινούργιους δρόμους και καινοτόμες διαδρομές, είναι τα άτομα εκείνα που εμπνέουν με τον τρόπο τους, τους οπαδούς τους να τους ακολουθούν με εμπιστοσύνη.

Ο όρος ηγεσία θεωρείται πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παράγοντας κερδοφορίας και στρατηγικής αλλαγής (Δαλακούρα, 2008). Ο όρος αυτός συχνά συνδέεται με την αλλαγή.

Σύμφωνα με τον Bennis (1989) «η ηγεσία είναι το πλέον ορατό καθημερινό φαινόμενο στη γη το οποίο έχουμε κατανοήσει ελάχιστα» (Αγαπητού,2009 σελ. 2). Κατά τους Bennis και Nanus (1985) επίσης, υπάρχουν περίπου 350 ορισμοί περί

ηγεσίας στην διεθνή βιβλιογραφία (Δούγαλη,2017). Ενδεικτικά αναφέρονται κάποιοι ορισμοί:

- «Η διαδικασία επιρροής των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας στην προσπάθεια της για την επίτευξη των στόχων της» (Huczynski & Buchanan, 2007).
- Η ηγεσία είναι οι διαδικασίες επιρροής που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την πραγματοποίηση ενός έργου καθώς και τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της (Yukl, 2002).
- Ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος μιας σειράς στόχων (Robbins & Judge,2011).
- Η ηγεσία είναι η τέχνη της επιρροής των άλλων, ώστε να επιτυγχάνουν με το maximum της απόδοσης τους, να φέρνουν σε πέρας οποιαδήποτε δραστηριότητα ,σκοπό ή έργο (Cohen,1981).
- Η ηγεσία είναι μια διαδικασία με την οποία δίνεται σκοπός (purpose) σε συλλογικές προσπάθειες (Bernard, 1990).

Σε όλες σχεδόν τις μελέτες περί ηγεσίας, είτε παλαιότερες είτε νεότερες, δίνεται έμφαση στον προσδιορισμό των στόχων καθώς και στους παράγοντες που συνιστούν έναν ηγέτη αποτελεσματικό. Η ποικιλία στους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί για την έννοια της ηγεσίας, προσδίδει μια υποκειμενικότητα, εντούτοις υπάρχουν πολλά κοινά σημεία μεταξύ αυτών που παρουσιάζουν το φαινόμενο της ηγεσίας ως μια σχέση επιρροής μεταξύ των ανθρώπων.

Συνθέτοντας τους ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, ο Μπουράντας (2005) ορίζει την ηγεσία «ως τη διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων, από ένα άτομο, με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικά τους στόχους που απορρέουν από τη αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουράντας, σελ. 197).

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία όπου ένα άτομο μπορεί να ηγείται και να επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις πράξεις μιας ομάδας με κοινά χαρακτηριστικά, πιστεύω και αξίες, με σκοπό να επιτευχθεί ένα κοινό όραμα ή κάποιος σκοπός που έχει τεθεί (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2000).

Συγκεκριμένα ο Bass (1985) υποστήριξε ότι, ο ηγέτης πρέπει να κερδίζει την εμπιστοσύνη των οπαδών του, χρησιμοποιώντας δημιουργικά, ρητορικά μέσα, τα οποία περιλαμβάνουν την παροχή ηθικής προοπτικής μέσω του προσωπικού του χαρακτήρα (ήθους), την εκδήλωση συναισθημάτων των ακλουθών (πάθος) και στη συνέχεια τη χρήση του λογικού επιχειρήματος (λογική) (Antonakis,2018).

Παρά τη μεγάλη βιβλιογραφία για την έννοια της ηγεσίας θα μπορούσε να συμπυκνωθεί η έννοια ως, ότι η ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει τους οπαδούς του έτσι ώστε οι ενέργειες τους να υπηρετούν τους στόχους του οργανισμού.

Από τους πιο πάνω ορισμούς είναι φανερά τα κοινά θεμελιώδη στοιχεία που συνθέτουν τη έννοια της ηγεσίας. Η βαθύτερη κατανόηση του όρου προϋποθέτει την κατανόηση των εννοιών της δύναμης και της επιρροής.

Η δύναμη αφορά τη δυνατότητα του ηγέτη να επιβάλλει τις επιθυμίες του, στους οπαδούς του, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους. Στη ουσία, αφορά τη δύναμη που έχει ο ηγέτης επιδιώκοντας ένα καλύτερο αποτέλεσμα. Η επιρροή προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που έχει ο ηγέτης να αλλάζει τις σκέψεις, τα συναισθήματα, τις ιδέες, τις ενέργειες, τις προσδοκίες και κατ' επέκταση τη συμπεριφορά των οπαδών του. Σύμφωνα με τους Koontz και Wellich (1988) η επιρροή επιτυγχάνει την οικιοθελή και ενθουσιώδη προσπάθεια των ατόμων για τους στόχους του οργανισμού (Λαλούμης,2015). Το ζητούμενο επομένως δεν είναι η εργασία, αλλά ο ζήλος, η αυτοπεποίθηση και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας.

Υπάρχουν πολλές μορφές δύναμης που μπορεί να ασκήσει ο ηγέτης, τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιεί για να περιορίσει την αντίσταση των άλλων, να ελέγξει δηλαδή, τις συμπεριφορές των άλλων με σκοπό να καθορίσει τις λειτουργίες και τις ενέργειες για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Χυτήρης,2001). Μια πηγή δύναμης αφορά τη νόμιμη δύναμη του ηγέτη. Πρόκειται ουσιαστικά για το τυπικό δικαίωμα που έχει ο ηγέτης, λόγω της θέσης που κατέχει στη διοικητική πυραμίδα, να διοικεί και να αποφασίζει (Φωτόπουλος,2007-2013). Στην ουσία η δύναμη αυτή αποτελεί ένα μέσο επιβολής, η οποία πηγάζει από μια επίσημη θέση, που βασίζεται στη διοικητική ιεραρχία των οργανισμών, η οποία κατέχει συγκεκριμένες ευθύνες, αρμοδιότητες, προνόμια και δικαιώματα. Μια επιπλέον πηγή δύναμης άσκησης της επιρροής είναι η δύναμη της ανταμοιβής. Η πηγή αυτή αφορά τη δυνατότητα που έχει ο ηγέτης να παρέχει ανταμοιβές, οι οποίες ανταμοιβές τις περισσότερες φορές είναι χρηματικές, έτσι ώστε να επηρεάζει και να ελέγχει τους ακολούθους του. Τέλος η δύναμη της τιμωρίας, ο εξαναγκασμός δηλαδή, ο οποίος γίνεται για τη εκτέλεση οδηγιών επιβάλλοντας τιμωρία σε περίπτωση άρνησης. Η παρούσα πηγή εξουσίας, αποτελεί την αρνητική πλευρά των πιο πάνω πηγών εξουσίας, το αποτέλεσμα είναι όμως οι υφιστάμενοι να συμμορφώνονται λόγω φόβου.

Αν ο ηγέτης, μέσω των πιο πάνω τρόπων πηγών εξουσίας- δύναμης, καταφέρνει να επηρεάζει τους οπαδούς του τότε και αυτοί με τη σειρά τους θα επιδιώκουν το καλύτερο για το οργανισμό, θα προσπαθούν να ανταπεξέλθουν καλύτερα στους στόχους του. Η ηγεσία λοιπόν, λαμβάνει χώρα στην πράξη μέσω συγκεκριμένων ενεργειών – λειτουργιών.

Ο ηγέτης, έχει κάποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας που τον κάνουν αποτελεσματικό. Ένας ηγέτης θα πρέπει να αποπνέει σεβασμό, να θέτει οράματα και στόχους, να επιλέγει το κατάλληλο προσωπικό- συνεργάτες όπου θα τους εκπαιδεύει, να τους παρακινεί, να τους εμπνυχώνει καθώς επίσης και να συμβάλει στην προσωπική τους ανάπτυξη, έτσι ώστε οι ίδιοι να έχουν κίνητρα και να νιώθουν ικανοποιημένοι και με αυτό τρόπο να συμβάλλουν στη αποτελεσματική επίτευξη όλων των στόχων (Μπουράντας,2005).

Σύμφωνα με την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Blau,1964) και την θεωρία της προσδοκίας (Vroom, 1964), ευθύνη της ηγεσίας σε έναν οργανισμό είναι να δημιουργήσει μια δίκαιη και υγιή ατμόσφαιρα που να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των υπαλλήλων(Saleem,2014).

Ο ηγέτης σε ένα νοσοκομείο θα πρέπει να έχει το χάρισμα να υποκινεί το ιατρικό και παραϊατρικό προσωπικό, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο θετικά οργανωτικά αποτελέσματα, γεγονός που θα οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας του νοσοκομείου. Με άλλα λόγια αποτελεί καθήκον ενός ηγέτη να παρακινεί τους εργαζόμενους του να παράγουν το έργο τους πιο αποτελεσματικά.

Για τη βαθύτερη κατανόηση της έννοιας του ηγέτη θα γίνει μια μικρή ανάλυση με τα χαρακτηριστικά εκείνα που συνθέτουν κάποιον ηγέτη, το λεγόμενο μοντέλο των πέντε παραγόντων. Η θεωρία αυτή ξεκίνησε να δομείται από τους ψυχολόγους McCrae και Costa το 1990, όπου αναφέρει τα πιο κάτω στοιχεία προσωπικότητας:

1. Εξωστρέφεια: Είναι ένα από τα πιο αξιοπρόσεκτα και εμφανή χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Αποτελεί ένα άτομο κοινωνικό, εξωστρεφές το οποίο εστιάζει στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του και των υφιστάμενων.
2. Προσήνεια: Οι ηγέτες δείχνουν ενδιαφέρον για τον συνάνθρωπο τους. Δείχνουν μεγάλη ευαισθησία απέναντι στον ανθρώπινο πόνο και πάντοτε δείχνουν μεγάλη θέληση για συνεργασία με τους γύρω τους.
3. Ευσυνειδησία: Η ευσυνειδησία σχετίζεται με το πώς χειριζόμαστε την εργασία μας. Ο ευσυνείδητος είναι ένα άτομο αυτό-πειθαρχημένο, αξιόπιστο, οργανωτικό και εργασιομανή. Βάζει στόχους τους οποίους ακολουθεί πιστά και τους ολοκληρώνει.
4. Συναισθηματική σταθερότητα και ακεραιότητα χαρακτήρα: Τόσο η εξωστρέφεια όσο και η συναισθηματική σταθερότητα αποτελούν σημαντικές διαστάσεις του πυρήνα της προσωπικότητας. Ο ηγέτης θα πρέπει να διακατέχεται με ηρεμία, ασφάλεια και σταθερότητα, στον αντίποδα οι ισχυρές συναισθηματικές αντιδράσεις σε κάποιες περιπτώσεις τον κάνουν να αντιδρά παράλογα και μερικές φορές με άκαμπτο τρόπο. Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ακέραιος, δίκαιος, τίμιος και έντιμος ώστε να καταφέρνει να γίνεται πρότυπο των εργαζομένων του και να τον εμπιστεύονται.
5. Δεκτικότητα στη εμπειρία: Ένας ηγέτης θα πρέπει να είναι δεκτικός στις απόψεις, τις γνώμες και τις ιδέες των υφιστάμενων του. Το χαρακτηριστικό

αυτό υποδηλώνει το βαθμό στον οποίο έναν άτομο έχει ευρύ πεδίο ενδιαφερόντων, είναι δημιουργικό και πρόθυμο να αποδεχθεί καινούργιες προκλήσεις.

Οι πέντε πιο πάνω διαστάσεις έχουν άμεση επίδραση στις σκέψεις, στα συναισθήματα και στις συμπεριφορές των ατόμων. Τα πιο πάνω χαρακτηριστικά από μόνα τους ξεχωριστά δεν ωθούν τη σίγουρη επιτυχία, αλλά η απουσία τους αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στη αποτυχία.

Όπως φανερώνεται από τα πιο πάνω, η ηγεσία είναι εξαιρετικά σημαντική, αφού μέσα από αυτή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επικέντρωση των επαγγελματιών υγείας στη επίτευξη των στόχων για την αποτελεσματική λειτουργία ενός νοσοκομείου, με άλλα λόγια αποτελεί την κινητήρια δύναμη για τη επιτυχία του οργανισμού. Ο ρόλος της ηγεσίας στο χώρο της υγείας φαίνεται να είναι ο θεμέλιος λίθος για την δημιουργία και διατήρηση ενός ποιοτικού συστήματος υγείας (Πρεβύτη & Κόλλια, 2002). Ένας ηγέτης λοιπόν, σε ένα νοσοκομείο είναι απαραίτητο να υιοθετεί υποστηρικτική στρατηγική, να καθοδηγεί και να εκπαιδεύει τους επαγγελματίες υγείας με ηθικές αξίες. Με βάση αυτό ικανός ηγέτης είναι αυτός που παρακινεί τους συνεργάτες του να εργάζονται με ζήλο για την επιτυχή εκτέλεση των αποφάσεων που έχουν ληφθεί .

Σε ένα νοσοκομείο, με ένα εξαιρετικά πολύπλοκο εσωτερικό περιβάλλον αλλά και ένα ακόμη πιο πολύπλοκο και ασταθές εξωτερικό περιβάλλον, θα πρέπει ο ηγέτης μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον να διαθέτει την ικανότητα να εξισορροπήσει τόσο τις ανάγκες των ασθενών όσο και των επαγγελματιών υγείας.

2.2 Διαφορές μάνατζερ -ηγέτη

Αφού έχει κατανοηθεί η έννοια της ηγεσίας και ο ρόλος του ηγέτη, θα ήταν επιθυμητό να διευκρινιστούν οι διαφορές μεταξύ ενός ηγέτη και ενός μάνατζερ.

Ο όρος μάνατζμεντ σημαίνει διαχείριση, υποδηλώνοντας μια δραστηριότητα πιο ευρεία από αυτή της διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα ένας μάνατζερ έχει να κάνει με την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας. Πριν αναφερθούν όμως οι διαφορές των δύο εννοιών, καλό θα ήταν να τονιστεί ότι οι δύο αυτές έννοιες, δεν συνιστούν έννοιες ταυτόσημες αλλά επικαλυπτόμενες στην χρήση τους. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης μπορεί να είναι και μάνατζερ αλλά και το αντίστροφο. Δηλαδή ένα άτομο μπορεί ταυτόχρονα να ασκεί και το ρόλο του ηγέτη και το ρόλο του μάνατζερ (Μπουράντας,2005). Οι δύο αυτοί ρόλοι για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού είναι εξίσου σημαντικοί. Στα παλαιότερα χρόνια, που τα πράγματα στους οργανισμούς δεν ήταν τόσο απαιτητικά και περίπλοκα ένας μάνατζερ ήταν αρκετός. Στη σημερινή εποχή όμως που διανύουμε, οι νέες προκλήσεις καθιστούν τους μάνατζερ ανεπαρκείς για τη εξασφάλιση της επιβίωσης του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Μπουράντα (2005) ένας μάνατζερ είναι ανεπαρκείς να διαχειριστεί την αβεβαιότητα, τη ταχύτητα των αλλαγών και ταυτόχρονα να επιδιώκει τη συνεχή

ανανέωση αλλά και πρωτοπορία. Ένας οργανισμός με ισχυρή ηγεσία αλλά με ένα αδύναμο μάνατζερ ή και το αντίστροφο, καθίσταται δυσλειτουργικός κυρίως τη σημερινή εποχή με το πιο πάνω περιβάλλον στους οργανισμούς. Κατά τον Kotter ο άριστος συνδυασμός των πιο πάνω λειτουργιών εξασφαλίζει τις υψηλότερες επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των ατόμων (Μπουράντας,2005). Το κοινό τους σημείο, είναι ότι και οι δύο ρόλοι, επιδίωξη τους είναι η επίτευξη των στόχων χρησιμοποιώντας αποτελεσματικά τον ανθρώπινο παράγοντα.

Οι διαφορές που έχουν όμως οι δύο ρόλοι μεταξύ τους είναι :

Κατά τον Bennis και Nanus «οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα» (Μπουράντας,2005 σελ.201).

Σύμφωνα με τον Zaleznik το 1977, τη διαφορά μεταξύ των μάνατζερ και ηγετών, έγραψε, έγκειται στις αντιλήψεις που κατέχουν, βαθιά στις ψυχές τους, στο χάος και στη τάξη (Antonakis,2018).

Πρωταρχικός σκοπός του ηγέτη είναι να θέτει το όραμα και την αποστολή, καθώς επίσης και την στρατηγική η οποία θα βοηθήσει προς την επιτυχία, ενώ ο μάνατζερ το έργο που έχει εκτελέσει είναι να εφαρμόσει την στρατηγική και να την φέρει εις πέρας (Βακόλα & Νικολάου,2012). Με άλλα λόγια ο μάνατζερ ενός οργανισμού εκπληρώνει τις λειτουργίες που θέτει ο ηγέτης μέσα από την αποστολή και το όραμα του, είναι αυτός που πρέπει να λειτουργήσει σωστά στα μονοπάτια τα οποία χάραξε ο ηγέτης.

Συνεπώς, η ηγεσία δημιουργεί όραμα, θέτει στόχους και παρακινεί το προσωπικό ώστε να επιτύχουν τους στόχους, γεγονός που υποδηλώνει μια προσωπική και ενεργητική στάση, σε αντίθεση με τον μάνατζερ που ασχολείται κυρίως με την επίτευξη της οργάνωσης στους οργανισμούς, στην προκειμένη περίπτωση του μάνατζερ υποδηλώνεται με μια απρόσωπη ή/και παθητική στάση (Μερκούρης,2008).

Για τα προβλήματα που προκύπτουν σε έναν οργανισμό, οι ηγέτες βρίσκουν καινοτόμες λύσεις και πρωτότυπους τρόπους επίλυσης τους, αντιμετωπίζουν τα προβλήματα ως προκλήσεις δημιουργώντας όραμα, ο ηγέτης εμπνέει εμπιστοσύνη από τη σιγουριά του που διακατέχεται, ταυτίζεται με το όραμα και το ακολουθεί πιστά ότι και να γίνει. Δεν συμβαίνει το ίδιο από την πλευρά ενός μάνατζερ, όπου στη προσπάθεια επίλυσης των προβλημάτων, εξετάζουν τις υπάρχουσες εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν την πιο ικανοποιητική. Κινούνται πάντα σε προκαθορισμένα πλαίσια χωρίς να ανοίγει τους ορίζοντες του οργανισμού, όπως ένα ηγέτη. Η κουλτούρα του μάνατζερ εστιάζει στην λογική και τον έλεγχο και παραμένει πάντα όργανο επίλυσης των προβλημάτων(Μπουράντας,2005). Επίσης, κάποιες φορές ο μάνατζερ αναθεωρεί ανά πάσα στιγμή τις θεωρίες του κάνοντας τους ανθρώπους που

διοικεί να χάνουν την εμπιστοσύνη που του έχουν. Επιπρόσθετα, οι μάνατζερ αποδέχονται την πραγματικότητα ως έχει, επιδιώκοντας συνεχώς τη σταθερότητα. Στον αντίποδα ο ηγέτης βρίσκεται σε μια διαδικασία συνεχούς αναζήτησης της πραγματικότητας χωρίς να θεωρεί τίποτα δεδομένο, αναζητούν το διαφορετικό και το καινούργιο (Μπουράντας, 2005). Με άλλα λόγια, οι μάνατζερ επικεντρώνονται στη μετατόπιση των ισορροπιών εξουσίας, με λύσεις συμβιβάσιμες μεταξύ των αντικρουόμενων αξιών ενώ οι ηγέτες οδεύουν προς την αντίθετη κατεύθυνση. Εκεί που οι μάνατζερ περιορίζουν τις επιλογές τους, οι ηγέτες αναπτύσσουν νέες προσεγγίσεις και δημιουργούν νέες επιλογές.

Όπως είπε και ο Zaleznik (1977) τα διοικητικά στελέχη αγκαλιάζουν την διαδικασία, επιδιώκουν τη σταθερότητα και τον έλεγχο και προσπαθούν με γνώμονα το ένστικτο τους, να επιλύσουν γρήγορα τα προβλήματα, μερικές φορές πριν κατανοήσουν πλήρως τη σημασία του προβλήματος (Μερκούρης, 2008).

Μια επιπρόσθετη βασική ειδοποιός διαφορά ενός μάνατζερ με ένα ηγέτη, είναι ότι ο μάνατζερ διορίζεται από τη διοίκηση ενός οργανισμού με στόχο είτε να ελέγχει κάποιο τμήμα είτε μία ομάδα ατόμων, η δύναμη του μάνατζερ πηγάζει από τη θέση του. Από την άλλη ο ηγέτης αναδεικνύεται από άτομα στους οποίους προκαλεί έμπνευση και εμπιστοσύνη, αποπνέει σεβασμό και το αίσθημα της ασφάλειας. Το γεγονός ότι ο ηγέτης αναδεικνύεται και δεν διορίζεται, όπως ένας μάνατζερ, τον κάνει να έχει περισσότερη εμπιστοσύνη στον εαυτό του. Η δύναμη δηλαδή ενός ηγέτη πηγάζει από την ίδια του την προσωπικότητα, πηγάζει από την αλλαγή και την καινοτομία (Καραμήνας & Κανελλιιάδης, 2010).

Ακόμη μια διαφορά τους είναι, ότι ένας μάνατζερ δίνει έμφαση στα συστήματα, στην οργάνωση, στις διαδικασίες και στη λογική, από την άλλη πλευρά ένας ηγέτης δίνει προτεραιότητα στις ανάγκες των ανθρώπων και στα συναισθήματα τους.

Με βάση όλα τα πιο πάνω, η ερευνήτρια της παρούσας μελέτης, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τα τόσο ο ηγέτης, όσο και ο μάνατζερ αποτελούν δύο απαραίτητα συστατικά στοιχεία για τη επιτυχία ενός οργανισμού. Οι σύγχρονοι οργανισμοί με τα προβλήματα που έχουν καθημερινά να επιλύσουν χρειάζονται έναν ισχυρό συνδυασμό των πιο πάνω για τη μέγιστη αποτελεσματικότητα.

2.3 Γεννιέσαι ή γίνεσαι

Όσον αφορά τα κοινά στοιχεία που συνιστούν ένα άτομο ηγέτη, υπάρχει μια ευρύς βιβλιογραφία. Η πολυπλοκότητα όμως του ζητήματος για αυτά τα κοινά χαρακτηριστικά διαφέρουν στο κατά πόσο αποτελούν κληρονομικό προνόμιο ή διαμορφώνονται από τις εμπειρίες και τις καταστάσεις του ατόμου. Το αν λοιπόν, ηγέτης γεννιέσαι ή γίνεσαι είναι σαφές ότι ακόμα και σήμερα αποτελεί ένα πεδίο αναζήτησης που είναι προφανές ότι θα παραμείνει αντικείμενο ενδιαφέροντος.

Μέχρι τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο επικρατούσε η γενετική προσέγγιση, η οποία μετά άρχισε να καταρρέει. Η γενετική θεωρία στηριζόταν στο ότι η ικανότητα της ηγεσίας είναι κληρονομική (Montana & Charnov,2002). Η προσέγγιση αυτή στηριζόταν ότι το χάρισμα είναι προνόμιο το οποίο έχουν μόνο μερικοί άνθρωποι οι οποίοι γεννιούνται με αυτό.

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία τα ηγετικά χαρακτηριστικά, στην ουσία είναι ξεχωριστά, υπό την έννοια του ότι δεν τα διαθέτουν όλοι οι άνθρωποι στον ίδιο βαθμό. Αρκετοί δηλαδή άνθρωποι διαθέτουν αυτά τα ηγετικά χαρακτηριστικά άλλοι σε μικρότερο βαθμό άλλοι σε μεγαλύτερο.

Με το πέρασμα των χρόνων, έχει αποδεχθεί ότι κάποια άτομα που έχουν κληρονομήσει το χάρισμα απέτυχαν σαν ηγέτες γιατί δεν κατάφεραν αυτά τα χαρακτηριστικά να τα χρησιμοποιήσουν και να τα αξιοποιήσουν, ενώ άτομα στα οποία δε κληροδοτήθηκε αυτό το χάρισμα αποδείχθηκαν άξιοι ηγέτες.

Αφού λοιπόν μετά από έρευνες αποδείχτηκε ότι η ηγεσία δεν είναι αποκλειστικά κληρονομικό προνόμιο μερικών σήμερα γίνονται επιμορφωτικά προγράμματα ηγεσίας. Οι ταχύτατες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού σε συνδυασμό με τις νέες προκλήσεις του σήμερα, υποδεικνύουν ότι για να πετύχει ένας ηγέτης σήμερα, απαιτείται ένα υψηλότερο επίπεδο δεξιοτήτων. Η ηγεσία διδάσκεται και εξελίσσεται, μπορεί κάποιοι να είναι λιγότερο ή περισσότερο προικισμένοι από τη φύση τους, με εκείνα τα χαρακτηριστικά που τους βοηθάνε να ξεχωρίζουν, αν όμως και αυτοί δεν εξελιχτούν και δεν εκπαιδευτούν δεν θα καταφέρουν να φτάσουν αρκετά ψηλά. Για την ανάπτυξη λοιπόν, αυτών των ηγετικών δεξιοτήτων υπάρχουν αρκετά επιμορφωτικά προγράμματα ηγεσίας, τα οποία εστιάζουν στην αύξηση των γενικών δεξιοτήτων και συμπεριφορών σχετικά με τη διευθυντική αποτελεσματικότητα και πρόοδο(Gary,2009).

Η ερευνήτρια της παρούσας εργασίας ταυτίζει τον ηγέτη με τον καλλιτέχνη. Δεν αρκεί να έχεις το χάρισμα για να γίνεις καλλιτέχνης ή ηγέτης. Απαιτείται και στις δύο περιπτώσεις κατάλληλη και καθημερινή εξάσκηση, εκπαίδευση, ανεκτικότητα στο λάθος επιμονή και υπομονή. Το ερώτημα αν ηγέτης γεννιέσαι ή γίνεσαι απαιτεί μια συνθετική απάντηση, είναι δηλαδή αναγκαίο να γεννιέσαι με το χάρισμα αλλά στην πορεία να εξελίξεις και να εκπαιδεύσεις αυτό το χάρισμα για να γίνεις ηγέτης.

Κανείς λοιπόν, δεν γεννιέται ικανός ηγέτης. Ο ηγέτης γίνεται, αν συντρέξουν και οι κατάλληλες συνθήκες και υπάρξουν και τα ανάλογα εξωτερικά ερεθίσματα, που θα βοηθήσουν στην καλλιέργεια και ανάδειξη των ηγετικών ικανοτήτων ενός ανθρώπου. Η ικανότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι το αποτέλεσμα της προσωπικής προσπάθειας της συνεχής βελτίωσης και ανάπτυξης του ατόμου (Μυλωνάς,2017).

2.4 Συναισθηματική νοημοσύνη

Όπως έχει προαναφερθεί η ηγεσία και η ηγετική συμπεριφορά είναι ζητήματα τα οποία έχουν εκτεταμένη βιβλιογραφία. Πολλοί συγγραφείς έχουν αναλύσει τη σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και το πώς μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα των οργανισμών καθώς και το ποια είναι η σχέση της με την ανάπτυξη των ηγετών. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Goleman (1998) οι περισσότεροι αποτελεσματικοί ηγέτες, έχουν όλοι υψηλό βαθμό Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Σύμφωνα με τους ψυχολόγους η νοημοσύνη διακρίνεται σε τρεις ομάδες: Αφηρημένη νοημοσύνη η οποία έχει να κάνει με μαθηματικά σύμβολα και σύμβολα χειρισμού, την συγκεκριμένη νοημοσύνη η οποία αφορά την ικανότητα να χειρίζονται τα αντικείμενα και η κοινωνική νοημοσύνη που αφορά την ικανότητα των ατόμων να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων (Μερκουρή,2008).

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, έχει τις ρίζες της στην έννοια της «κοινωνικής νοημοσύνης» η οποία εντοπίστηκε για πρώτη φορά από τον Thorndike το 1920, ο οποίος ορίζει την κοινωνική νοημοσύνη ως την ικανότητα να κατανοούν τα συναισθήματα των ανθρώπων (Teng Fatt,2002). Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, κατέκτησε σχετικά πρόσφατα το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας, καθώς επηρεάζει τη κοινωνική αλληλεπίδραση και τη συμπεριφορά των ατόμων και σχετίζεται με τις ηγετικές ικανότητες και το εργασιακό περιβάλλον. Το ενδιαφέρον για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ή Emotional Intelligence ξεκίνησε για να περιγράψει τα χαρακτηριστικά που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία των ατόμων τόσο στη ζωή τους όσο και στην εργασίας τους (Δαλακούρα,2011). Συγκεκριμένα προσδιορίστηκε ως η ικανότητα αντίληψης, έκφρασης τους συναισθήματος καθώς και της σωστής διαχείρισης των σχέσεων.

Πέρα από τις γνωστικές ικανότητες ενός ατόμου, που αφορούν τη γενική νοημοσύνη, υπάρχουν τα στοιχεία ή οι ικανότητες που συγκροτούν τη συναισθηματική νοημοσύνη. Έρευνες που έχουν γίνει έχουν δείξει ότι τα πιο επιτυχημένα στελέχη διαθέτουν ένα μεγάλο ποσοστό συναισθηματικής νοημοσύνης (Μερκούρης,2008).

Οι Mayer και Salovey (1997) ορίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα να αντιλαμβάνονται με ακρίβεια, να εκφράζουν τη συγκίνηση, την ικανότητα να ρυθμίζουν και να προωθούν τη συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη(Teng Fatt,2002). Όπως έχει γίνει κατανοητό από τα πιο πάνω, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το τρόπο σκέψης καθώς και με τις αντιδράσεις του ατόμου (Γιαννάκη & Δανάλετος, 2012). Σύμφωνα με την πρώτη δημοσίευση τους Salovey και Mayer το 1990 οι άνθρωποι που έχουν υψηλό δείκτη Συναισθηματικής Νοημοσύνης διακρίνονται από πέντε κύριες δεξιότητες:

- Αντιλαμβάνονται τα δικά τους συναισθήματα: Έχουν, δηλαδή, την αυτογνωσία και την επίγνωση των συναισθημάτων, των ικανοτήτων, των αδύνατων και των δυνατών τους σημείων.
- Αυτοέλεγχος: Διαθέτουν την ικανότητα να διαχειρίζονται τα συναισθήματα τους, είναι ακέραιοι χαρακτήρες και αισιόδοξοι και εύκολα μπορεί να αναλάβουν πρωτοβουλίες.
- Αντιλαμβάνονται τις ικανότητες, αδυναμίες, δυνάμεις των άλλων ατόμων. Επιδεικνύουν ευαισθησία στα συναισθήματα των άλλων ατόμων.
- Έχουν κοινωνικές και διαπροσωπικές δεξιότητες και είναι άτομα επικοινωνιακά με άλλους ανθρώπους.
- Παρακίνηση: Έχουν την ικανότητα να αναπτύσσουν ρεαλιστικούς στόχους και διακατέχονται από απεριόριστη υπομονή και επιμονή μέχρι την επιδίωξη τους (Mayer& Salovey, 1997).

Ο ορισμός αυτός αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να ερμηνεύει τα συναισθήματα τόσο των άλλων όσο και τα δικά του, αλλά ταυτόχρονα να χρησιμοποιεί αυτή τη πληροφορία με τέτοιο τρόπο ώστε να καθοδηγεί τις σκέψεις και τις ενέργειες των υπόλοιπων. Η ικανότητα αυτή αποτελεί το κλειδί συνεργασίας με τους υφιστάμενους. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη δημιουργεί υγιείς σχέσεις μεταξύ των ατόμων εξαιτίας της ικανότητας του ηγέτη να διαχειριστεί να ελέγξει και να ρυθμίσει τα συναισθήματα.

Σύμφωνα με τους Βακόλα και Νικολάου (2012) είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη δεν αποτελεί ένα στατικό κληρονομικό βιολογικό προνόμιο αλλά αντίθετα πρόκειται για μια δεξιότητα η οποία αποκτάται μετά από εκπαίδευση-ανάπτυξη ατόμου. Η ικανότητα αυτή, δεν είναι εγγενής γνώρισμα των «εκλεκτών», αλλά μπορεί να καλλιεργηθεί και να αναπτυχθεί μέσα σε ένα κοινωνικό περιβάλλον συστηματικά και ηθελημένα. Συνεπώς, θεωρείται ως ικανότητα και όχι ως χάρισμα αφού οι έρευνες έδειξαν ότι αυξάνεται με την ηλικία και την εμπειρία (Mayer& Salovey,1997), η οποία θέτει ως στόχο την καλλιέργεια ουσιαστικής επικοινωνίας σε κοινωνικό και επαγγελματικό επίπεδο. Αυτό που χαρακτηρίζει, λοιπόν, ένα ηγέτη αποτελεσματικό, είναι η ικανότητα του να αναγιγνώσκει τις καταστάσεις που διαχειρίζεται, η οποία ικανότητα προκύπτει από τις εμπειρίες του. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προσεγγίζει την κατάσταση από διάφορες οπτικές γωνίες.

Όσο υψηλότερα κοιτάμε στην ιεραρχία ενός οργανισμού τόσο λιγότερο σημαντικές γίνονται οι τεχνικές και οι αναλυτικές δεξιότητες και τόσο σημαντικότερες οι ικανότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη διάκριση για επιτυχία (Goleman, 1999).

Είναι προφανές από τα πιο πάνω, ότι αποτελεσματική ηγεσία προϋποθέτει παράλληλα και υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, αφού ζητήματα όπως η αυτογνωσία,

ο αυτοέλεγχος, η διαχείριση των συγκρούσεων, η άσκηση συναισθηματικής επιρροής, η αυτοπεποίθηση και τέλος η ενσυναίσθηση αποτελούν τα πλέον σημαντικά στοιχεία για αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά (Φωτόπουλος,2007-2013). Σύμφωνα λοιπόν και με τους Robbins και Judge, η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι απαραίτητη για τη άσκηση ηγεσίας ακόμη και περισσότερο από τη γενική νοημοσύνη και τη προσωπικότητα.

2.5 Ο ρόλος των ομάδων για αποτελεσματική ηγεσία

Ομάδα ονομάζεται ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες, τα οποία είναι δεσμευμένα σε ένα κοινό σκοπό ή σε ένα σύνολο στόχων. Ομάδα λοιπόν είναι «ένα σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων που αλληλεπιδρούν, διατηρούν σταθερές μορφές σχέσεων, μοιράζονται κοινούς στόχους και αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως ομάδα» (Greenberg &Baron,2013).

Σύμφωνα με το πιο πάνω ορισμό μπορεί να γίνει κατανοητό ότι η ύπαρξη ομάδων σε ένα νοσοκομείο κρίνεται αναγκαία. Η ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων αποτελεί διαρκή φροντίδα των οργανισμών αφού συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και στην ανταγωνιστικότητα (Ιορδανολού,2008).

Στους οργανισμούς τα άτομα σχηματίζουν ομάδες διότι μέσω αυτών οι στόχοι κάποιες φορές είναι πιο εύκολο να επιτευχθούν. Τις περισσότερες φορές δεν υπάρχει ένας μεμονωμένος λόγος που οι άνθρωποι συγκροτούν μια ομάδα. Σε κάποιες περιπτώσεις ένα άτομο από μόνο του δεν είναι αρκετό για να διεκπεραιωθεί μια εργασία. Άλλες πάλι φορές, η ένταξη των ατόμων σε μια ομάδα μειώνει ταυτόχρονα την ανασφάλεια ενώ από την άλλη καλλιεργούνται αισθήματα αυτοπεποίθησης. Επιπρόσθετα, η συμπερίληψη ενός ατόμου σε μια ομάδα που κρίνεται από τους άλλους σημαντική προσφέρει κύρος και αναγνώριση για τα μέλη της (Robbins& Judge,2011).

Τα αποτελέσματα από τις ομάδες παρουσιάζουν πολλά πλεονεκτήματα. Ενδεικτικά αναφέρονται ορισμένα. Αρχικά πρέπει να τονισθεί ότι μέσω των ομάδων βελτιώνεται το ηθικό του προσωπικού και κατ' επέκταση η ικανοποίηση του. Στη συνέχεια, αναφέρεται ότι ο συντονισμός μεταξύ των μελών, μεταξύ των τμημάτων του νοσοκομείου και των λειτουργιών οδηγεί στη βέλτιστη αποδοτικότητα. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί, αν ο προϊστάμενος μιας ομάδας, είναι αφοσιωμένος στη δουλειά του, μπορεί να επηρεάσει θετικά τα μέλη της ομάδας, έτσι ώστε να εργάζονται όλα μαζί ομαδικά και να απολαύσουν τους καρπούς των κόπων τους. Σε μια τέτοια περίπτωση, ο εργαζόμενος θα φτάσει στο υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και θα μπορεί να ανταποκρίνεται στα καθήκοντα του όσο το δυνατόν καλύτερα (Rad & Yarmohammadian,2006). Επιπρόσθετα, η ύπαρξη συνεργασίας, κυρίως σε ένα χώρο όπως ένα νοσοκομείο, επιφέρει αδιαμφισβήτητα καλύτερα

αποτελέσματα στη γενική λειτουργία του νοσοκομείου και στη συνέχεια στη ικανοποίηση των ασθενών (Ιορδανογλού,2008). Η αποτελεσματική όμως ομάδα ανταποδίδει πολλά οφέλη προς τους στόχους του οργανισμού, αφού αποτελεί τη γέφυρα με τους πελάτες του.

Η παροχή ανατροφοδότησης και η στήριξη του ηγέτη στην ομάδα με στόχο την βελτίωση της απόδοσης των μελών και την παροχή της ανάλογης ανταμοιβής στα μέλη καθώς και τη συνεχή επιβράβευση για τις προσπάθειες τους, αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική ομάδα.

Συμπερασματικά, έχει καταστεί σαφές ότι για την ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων απαιτείται σκληρή δουλειά, επιμονή και υπομονή, χρόνος αλλά πάνω από όλα η δέσμευση των μελών και του ηγέτη. Από όλα τα παραπάνω, γίνεται φανερό το γεγονός ότι στόχος ενός ηγέτη σε ένα οργανισμό είναι η επιδίωξη μιας αποτελεσματικής ομάδας, στην οποία μπορεί να ασκεί επιρροή σε αυτή έτσι ώστε τα μέλη της να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα μέχρι να οδηγήσει τον οργανισμό στη επιτυχία του. Εν κατακλείδι, πρέπει να γίνει κατανοητό το γεγονός ότι η πραγματική απόδοση ενός οργανισμού είναι το αποτέλεσμα από τη ομαδική απόδοση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Χαρισματική ηγεσία

3.1 Χαρισματική ηγεσία

Ο Houses ήταν ο πρώτος ερευνητής που μελέτησε τη χαρισματική ηγεσία στη βάση της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Robbins, & Judge, 2011).

Σημαντική όμως υπήρξε η συμβολή του Weber, ο οποίος μίλησε πρώτος για το ρόλο του χαρισματικού ηγέτη. Κατά τον Βέμπερ οι χαρισματικοί ηγέτες διαθέτουν ηρωισμό, εξαιρετικό χαρακτήρα, τιμιότητα και ηθικότητα με αποτέλεσμα να ελκύει και να εμπνέει τους οπαδούς τους (Weber, 1968).

«Η χαρισματική δύναμη αναπτύσσεται, κυρίως, όταν μια ομάδα ανθρώπων αισθάνεται αβεβαιότητα ή άγχος, ιδίως σε περιόδους κρίσης, και ένας ηγέτης παρουσιάζεται ξαφνικά και παρέχει κατεύθυνση, δίνει όραμα και μια προοπτική» (Χυτήρης, 2001 σελ.304).

Χαρισματικός ηγέτης είναι εκείνος που αναγνωρίζεται για την ικανότητα του να εμπνέει με ενθουσιασμό και αφοσίωση καθώς επίσης πείθοντας τους υφιστάμενους του να ενστερνιστούν εθελοντικά και πρόθυμα το όραμα του (Φωτόπουλος, 2007-2013). Σκοπός τους είναι να κτίσει ένα καλό εργασιακό κλίμα γιατί αυτό οδηγεί στη υψηλή συλλογικότητα μεταξύ τους προς ένα κοινό στόχο που είναι η διεκπεραίωση του οράματος.

Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι άνθρωποι οι οποίοι ξεχωρίζουν και είναι προικισμένοι με υπερφυσικές ή τουλάχιστον συγκεκριμένες δυνάμεις και ιδιότητες. Ας σημειωθεί επίσης ότι η εμπιστοσύνη των οπαδών ενός χαρισματικού ηγέτη, προκύπτει από το πραγματικό ενδιαφέρον που δείχνει ο ίδιος για τις ανάγκες τους και δεν ενδιαφέρεται μόνο για το προσωπικό του συμφέρον (Yuksel, 2002).

Κατά τους Samir, House & Arthur (1992), χαρισματικός είναι εκείνος ο ηγέτης ο οποίος θέτει μακροπρόθεσμους στόχους, διακατέχεται από επικοινωνιακά χαρακτηριστικά, θέτει υψηλούς στόχους και προσδοκίες ενώ ταυτόχρονα καταφέρνει να επιδρά θετικά στα άτομα (Καραγιαννάκη, 2014).

Από την άλλη ο Northouse (1997) επιβεβαιώνει ότι η ανάπτυξη της χαρισματικής ηγεσίας βασίστηκε στην πεποίθηση ότι η ηγετική ικανότητα είναι ένα εκ γενετής χάρισμα που κατέχουν κάποιοι μοναδικοί άνθρωποι και διαφέρουν από τους υπόλοιπους επειδή διαθέτουν επιπλέον προσωπικά χαρακτηριστικά και ιδιότητες. Συγκεκριμένα, οι ηγέτες αυτοί αποτελούν παράδειγμα στον αγώνα για τους οπαδούς

τους, δημιουργώντας εικόνες αυτοπροβολής για να συστηθούν ως ισχυρά και ικανά άτομα (Antonakis,2018).

Η δικαιοσύνη, η ισότητα, η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη και η συνεργασία είναι τα στοιχεία που διαθέτουν οι χαρισματικοί ηγέτες τα οποία είναι απαραίτητα για να πετυχαίνουν τους στόχους τους. Προσδοκούν ένα καλύτερο μακροπρόθεσμο εργασιακό και οργανωτικό μέλλον χρησιμοποιώντας τους κατάλληλους τρόπους για την επιτυχή υλοποίηση των προκαθορισμένων στόχων (Νικολαΐδου,2017).

Όπως έχει διατυπώσει και ο Yukl (2009), οι χαρισματικοί ηγέτες επηρεάζουν τους ανθρώπους, έτσι ώστε μέσω της συλλογικής προσπάθειας να επιτυγχάνονται οι στόχοι που αρχικά φάνταζαν ακατόρθωτοι.

Ασφαλώς σε ένα χώρο όπως το νοσοκομείο που συνεχώς προκύπτουν προβλήματα, ο ρόλος του ηγέτη είναι να προσπαθεί μέσω των ικανοτήτων και των γνώσεων του να αντιμετωπίζει τα προβλήματα που εμφανίζονται στο προσκήνιο. Η θέση που κατέχει ένας χαρισματικός ηγέτης στο ανώτερο επίπεδο εξουσίας, μέσα από τη δράση του, τη συμπεριφορά και τη μορφή του γενικότερα επηρεάζει όλα τα κατώτερα εργασιακά επίπεδα. Συνεπώς, σύμφωνα με τον Rad και τον Yarmohammadian(2006), η χαρισματική ηγεσία θα πρέπει να επενδύει συνεχώς τόσο στην εκπαίδευση όσο και στην κατάρτιση του ιατρικού και παραϊατρικού προσωπικού έτσι ώστε να μεγιστοποιούν τους ατομικούς τους στόχους και την απόδοση τους.

Συνοπτικά όπως είπε και ο Κωνσταντίνος Μυλωνάς, ο CEO του Ομίλου Adecco Ελλάδος, ο χαρισματικός ηγέτης είναι διορατικός, έχει όραμα και το ακολουθεί πιστά, αναγνωρίζει την αξία και τις προσπάθειες του ανθρώπου, έχει ανεπτυγμένο τον δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των υπολοίπων κατανοώντας ταυτόχρονα τόσο τη συμπεριφορά τους όσο και τα κίνητρα τους. Τέλος ο χαρισματικός ηγέτης πιστεύει στη συχνή, αμφίδρομη και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των οπαδών του, αποτελώντας για αυτούς πηγή έμπνευσης.

3.2 Κοινά χαρακτηριστικά που συνθέτουν τον χαρισματικό ηγέτη

Υπήρξαν αρκετές μελέτες που επιχείρησαν να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά των χαρισματικών ηγετών. Μέσα από αυτές τις μελέτες εντοπίστηκαν κάποια κοινά χαρακτηριστικά που κάνουν ένα ηγέτη χαρισματικό. Κατά τους Robbins & Judge(2007) η χαρισματική ηγεσία αποτελείται από μια σειρά από ηγετικές συμπεριφορές (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά είναι: ο ηγέτης αυτός να είναι σε θέση να θέσει όραμα, να είναι πρόθυμος και έτοιμος να πάρει προσωπικό ρίσκο, να δείχνει ευαισθησία στις ανάγκες των άλλων και να ανταποκρίνεται σε αυτές, τέλος να προβαίνει σε αντισυμβατικές συμπεριφορές.

Αναλυτικότερα τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν ένα ηγέτη χαρισματικό περιγράφονται παρακάτω.

Όραμα

Με τον ορισμό όραμα εννοείται μια μακροπρόθεσμη στρατηγική με σκοπό την επίτευξη ενός στόχου, ενσωματώνοντας τις προσδοκίες και τις φιλοδοξίες για τη πορεία του οργανισμού. Αποτελεί δηλαδή, το κλειδί της επιτυχίας για ένα καλύτερο μέλλον. Το όραμα ενός οργανισμού θα πρέπει να αντανακλά τις πεποιθήσεις και τις πραγματικές επιθυμίες του οργανισμού με σκοπό τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα (Καραμήνας & Κανελλιιάδης, 2010).

Το όραμα θα πρέπει να είναι σύντομο, λιτό, ξεκάθαρο, χωρίς περιττές προεκτάσεις, χρησιμοποιώντας ισχυρούς και εκφραστικούς τρόπους επικοινωνίας για τη περιγραφή του. Στη ουσία η αποστολή και το όραμα αποτελεί την επίσημη δέσμευση του ηγέτη σχετικά με τους με τους γενικότερους στόχους του οργανισμού.

Ο σαφής καθορισμός του οράματος και των στόχων του οργανισμού αποτελεί δέσμευση, μια έμμεση εξάρτηση και αφοσίωση των μελών του νοσοκομείου για τη υλοποίηση των στόχων του (Πρεβύζη & Κόλλια, 2002). Η ηγεσία θα πρέπει να εφοδιάσει το ιατρικό και παραϊατρικό της προσωπικό με τα κατάλληλα εργαλεία που χρειάζονται έτσι ώστε να μπορούν να επιτελέσουν τους στόχους του οράματος.

Τέλος, οι ηγέτες χρησιμοποιούν το προσωπικό τους παράδειγμα προς μίμηση, χρησιμοποιούν στρατηγικές ενδυνάμωσης για να επιδείξουν τη αναγκαιότητα της επιτυχίας του οράματος.

Προσωπικό ρίσκο

Χαρισματικοί ηγέτες θεωρούνται, οι ηγέτες που κάνουν θυσίες και αναλαμβάνουν προσωπικό ρίσκο, θεωρούνται τα άτομα που είναι πρόθυμα να κάνουν αυτοθυσίες και να καταβάλλουν πρόσθετη προσπάθεια έτσι ώστε να υλοποιήσουν τους στόχους τους. Οι ηγέτες αυτοί τείνουν να είναι αυθόρμητα ριψοκίνδυνοι προς τα δικά τους οφέλη και συμφέροντα, αλλά αντίθετα δρουν και ενεργούν προς όφελος των οπαδών του.

Είναι πρόθυμος να αναλάβει υψηλό προσωπικό κίνδυνο, να επιβαρυνθεί με υψηλό κόστος και να επιδείξει αυτοθυσία προκειμένου να υλοποιήσει το όραμα (Robbins & Judge, 2011).

Εναισθησία στις ανάγκες των ανθρώπων

Ο ηγέτης αυτός διακρίνεται για την ικανότητα του, να ακούει όσο και να μεταδίδει μηνύματα με τον τόνο και το χρώμα της φωνής αλλά κυρίως με τη γλώσσα του σώματος. Εστιάζει τη προσοχή του σε θέματα τα οποία είναι σημαντικά για αυτούς.

Σύμφωνα με Salovey και Mayer (1990), οι ηγέτες αυτοί αντιλαμβάνονται τις ικανότητες των άλλων και ανταποκρίνονται με θέρμη στις ανάγκες και στα συναισθήματα τους επιδιώκοντας να δημιουργείται ένας συναισθηματικός δεσμός ανάμεσα τους και στους οπαδούς του.

Επίσης υποστηρίζεται ότι, οι χαρισματικοί ηγέτες σέβονται τους συνεργάτες τους και επιδεικνύουν ευαισθησία στα συναισθήματα και τις ανάγκες τους. Με το τρόπο αυτό, οι χαρισματικοί ηγέτες αντιλαμβάνονται τις ευρύτερες ανάγκες της κοινωνίας μέσα στην οποία ζουν και δρουν, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αξιολογούν τις καταστάσεις και κυρίως να θέτουν ρεαλιστικούς στόχους. Το προνόμιο αυτό πείθει τους οπαδούς του να του έχουν αμέριστη εμπιστοσύνη.

Καθήκον λοιπόν του χαρισματικού ηγέτη, είναι να μεριμνήσει για τις ανάγκες των οπαδών του, να είναι ευαίσθητος στις επιφυλάξεις και τις αμφιβολίες τους, έτσι ώστε να κερδίσει τη δέσμευση τους για την επιτυχία του οργανισμού.

Μη συμβατική συμπεριφορά

Με τον ορισμό μη συμβατική συμπεριφορά δεν εννοείται ιδιόρρυθμη συμπεριφορά αλλά ότι δεν περιορίζεται στους κατεστημένους και στερεότυπους κανόνες. Θεωρείται μια ριζοσπαστική και προοδευτική συμπεριφορά που όταν πετυχαίνεται κάτι κερδίζεται ο θαυμασμός από τους οπαδούς του. Οι αντισυμβατικές συμπεριφορές που προβαίνουν συνήθως οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν ως απώτερο στόχο να επιδείξουν θάρρος και πίστη για το όραμα. Οι συμπεριφορές αυτές θεωρούνται πρωτότυπες και αντιβαίνουν τις κλασσικές νόρμες. Οι συμπεριφορές εκτός από αντισυμβατικές τις περισσότερες φορές εμπλέκουν και συναίσθημα, το οποίο συναίσθημα οι υφιστάμενοι το εκλαμβάνουν .

Τα μέλη του οργανισμού συχνά ενστερνίζονται τις συμπεριφορές αυτές με αποτέλεσμα να αποτελούν πηγή εγγενούς κινήτρου για τη πραγμάτωση του οράματος του οργανισμού. Αυτός ο τύπος ηγέτη θεωρείται θαρραλέος, γιατί συχνά προκαλεί ένα status quo που θεωρείται ως ανεπιθύμητο, ή καλύτερα ως μη συμβατικό (Antonakis,2018).

Απ' όλα τα πιο πάνω είναι φανερό το συμπέρασμα ότι η χαρισματική ηγεσία έχει θετικές επιπτώσεις στους οπαδούς της οι οποίοι μέσω της σωστής καθοδήγησης, της παρακίνησης και της ενεργητικής συμμετοχής μεγιστοποιούν την απόδοση τους βιώνοντας συνάμα υψηλή ικανοποίηση από το έργο που παράγουν. Είναι λοιπόν, απαραίτητη η ύπαρξη τους σε κάθε νοσοκομείο, επειδή διαφορετικά δεν θα υπήρχε συνεκτικότητα μεταξύ των μελών και κατ' επέκταση δεν θα υλοποιούνταν οι στόχοι του νοσοκομείου.

3.3 Πως η χαρισματική ηγεσία μπορεί να γίνει καταστροφική

Η χαρισματική ηγεσία μπορεί να γίνει και καταστροφική. Ο ηγέτης κάθε οργανισμού αποτελεί την πρώτη ύλη για την επιτυχία αλλά και την αποτυχία της (Χυτήρης, 2001). Υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιτυχημένων χαρισματικών ηγετών, οι οποίοι ενώ κατεύθυναν τους οργανισμούς με σύστημα, με ενθουσιασμό και μεράκι με σκοπό την επιτυχία το αποτέλεσμα ήταν άκρως αντίθετο.

Οι χαρισματικοί ηγέτες σκιαγραφούνται ως ηγέτες που μπορούν να κατορθώσουν το ακατόρθωτο σε διάφορους τομείς. Αυτό όμως δεν σημαίνει ταυτόχρονα ότι η αποστολή που έχουν αναλάβει είναι και η σωστή. Για το λόγο αυτό, αυτοί οι ηγέτες, μπορεί να γίνουν καταλύτες για την καταστροφή και τα αποτελέσματα να είναι αρνητικά σε ένα οργανισμό και σε όσους εμπλέκονται σε αυτόν.

Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι οι χαρισματικοί ηγέτες διακατέχονται από υπερβολική αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία και σιγουριά για τον εαυτό τους. Η σιγουριά και η αισιοδοξία μπορεί από την μία να αποτελούν στοιχεία ενός χαρισματικού ηγέτη, από την άλλη όμως η υπερβολική αισιοδοξία καθίστα δυσκολότερο το έργο του ηγέτη να εντοπίσει τα τυχόν ελαττώματα του οράματος (Yuksel,2002). Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί να αξιολογεί αντικειμενικά και να βλέπει ξεκάθαρα τα αρνητικά και θετικά του οράματος. Συγχρόνως, η σιγουριά αυτή έχει τη δυνατότητα να πείθει τους οπαδούς του και να τον ακολουθούν ακόμη σε κάτι το οποίο μπορεί να είναι λάθος (Robbins & Judge,2011).

Χαρισματικό ηγέτη ονομάζουμε τον ηγέτη που διακρίνεται για τη διορατικότητα του και την ικανότητα του να εμπνέει την πίστη, την αφοσίωση του και τον ενθουσιασμό του, πείθοντας τους οπαδούς του να τον ακολουθούν με τη θέληση τους στη επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Με βάση τον ορισμό αυτό οι ηγέτες αυτοί, εκπέμπουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους τους με αποτέλεσμα, η συμπάθεια των υφιστάμενων τους και η εμπιστοσύνη τους να τον ακολουθούν ακόμα και σε ένα στόχο ο οποίος μπορεί να προβεί καταστροφικός, χωρίς οι ίδιοι να έχουν γνώμη και άποψη κρίνοντας την αποστολή ως λανθασμένη. Συγκεκριμένα ο Βέμπερ 1968 υποστήριξε ότι οι οπαδοί του χαρισματικού ηγέτη των ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα, υποστηρίζουν την αποστολή του η οποία μπορεί να προέκυψε είτε από ενθουσιασμό, είτε από απελπισία (Antonakis,2018). Στη δεύτερη περίπτωση, της απελπισίας, μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία του οργανισμού.

Από τα πιο πάνω εύκολα συμπεραίνεται ότι η προθυμία των ατόμων να υπακούν στην ηγεσία ενός οργανισμού δεν εγγυάται πάντα τη επιτυχία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ανάπτυξη υποθέσεων

4.1 Συσχέτιση της χαρισματικής ηγεσίας με τις εξεταζόμενες μεταβλητές

Τα τελευταία χρόνια λόγω των συνεχιζόμενων αλλαγών τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, δημιουργούνται σοβαρά προβλήματα στα νοσοκομεία, δυσκολεύοντας το έργο των επαγγελματιών υγείας. Επομένως η ύπαρξη ενός χαρισματικού ηγέτη κρίνεται απαραίτητη και αναγκαία. Ένας χαρισματικός ηγέτης, ο οποίος βασίζεται σε προσωπικά χαρακτηριστικά, έχει την υποχρέωση να διατηρήσει το προσωπικό του προσφέροντας του ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, κάνοντας το να αισθάνεται μεγαλύτερη προσωπική ολοκλήρωση και ικανοποίηση επιφέροντας με αυτό τον τρόπο θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό.

Το παρόν κεφάλαιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό και χρίζει προσοχής, καθώς διαμορφώνονται και αναλύονται οι υποθέσεις της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκαν για τις ανάγκες της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Προσδοκία της παρούσας μελέτης είναι να διερευνηθούν οι συσχετίσεις της χαρισματικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση, με την οργανωσιακή υποστήριξη και την εργασιακή ανία.

4.2 Χαρισματική Ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια οργανωσιακή μεταβλητή, η οποία θα πρέπει αρχικά να κατανοηθεί και στην συνέχεια να παρακολουθηθεί, διότι συμβάλλει στην ευημερία κάθε οργανισμού (Eyuroglu & Saner, 2009).

Ο όρος εργασιακή ικανοποίηση, περιγράφει το πόσο ικανοποιημένο είναι ένα άτομο με την εργασία του, είναι μια έννοια ποικίλων διαστάσεων, που σχηματίζει μια γενική στάση (συμπεριφορά) του ατόμου προς την εργασία του. Η αξιολόγηση της ικανοποίησης από την εργασία στο τομέα της υγείας έχει αποτελέσει κύριο πεδίο ερευνητικού ενδιαφέροντος.

Κατά τον Μπουράντα (2002), η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει το πόσο ικανοποιημένο αισθάνεται το άτομο από τη φύση της εργασίας καθαυτής. Η ικανοποίηση από την εργασία, περιλαμβάνει την οικονομική αμοιβή του, τις συνθήκες, τις προοπτικές προαγωγών και επαγγελματικής εξέλιξης, τις σχέσεις με τους συνεργάτες του, τον προϊστάμενο τους, τις διαδικασίες και πολιτικές της οργάνωσης.

Επίσης, σύμφωνα με τον Spector (1997) η εργασιακή ικανοποίηση δείχνει τον βαθμό αρεσκείας ή μη της εργασίας ενός ατόμου (Νικολαΐδου,2010). Η δυσαρέσκεια των εργαζομένων μπορεί να προκαλέσει ανεπιθύμητες συμπεριφορές στο χώρο εργασίας και κατ' επέκταση ένα άτομο να καταλήξει να εγκαταλείψει την εργασία του (Μπελλάλη, 2008). Συγκεκριμένα, οι πιο συνηθισμένοι παράγοντες που συμβάλλουν στην έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης είναι κυρίως οι συνθήκες εργασίας, οι χαμηλές απολαβές, τα ελάχιστα περιθώρια ανέλιξης, η επαγγελματική εξουθένωση, με αποτέλεσμα όλα αυτά να επηρεάζουν τη ψυχολογία και την προσωπικότητα του κάθε επαγγελματία υγείας.

Κάτι παρόμοιο ισχυρίζεται και ο Coolican (2008). Σύμφωνα με τον Coolican η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στα συναισθήματα που έχουν τα άτομα σχετικά με τα υπόλοιπα άτομα του οργανισμού, σχετικά με τις φυσικές συνθήκες και ανταμοιβές και γενικώς με το αν απολαμβάνουν αυτό που κάνουν (Τσουκαλά, 2017).

Παρά τις πολλές εννοιολογικές προσεγγίσεις που παρατηρούνται για την εργασιακή ικανοποίηση, συμπεραίνεται το γεγονός ότι σε όλες σχεδόν έχουν ως κοινό σημείο πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι η απάντηση με βάση το συναίσθημα του εργαζομένου σε διάφορες καταστάσεις σύμφωνα με τις συνθήκες εργασίας που βιώνει.

Σύμφωνα με τον Μπουράντα (2005), η χαρισματική ηγεσία οδηγεί σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση δια μέσω επίτευξης του κοινού οράματος. Οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν ψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και έχουν λιγότερες πιθανότητες να αποχωρήσουν από την εργασία τους όταν αισθάνονται να καλύπτονται οι ανάγκες τους από την εργασία τους.

Αξίζει όμως να αναφερθεί, ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι κάτι πολύ υποκειμενικό. Σύμφωνα με τον Weiss (2002) το κάθε άτομο σε έναν οργανισμό αντιλαμβάνεται διαφορετικά τον ορισμό εργασιακή ικανοποίηση, ανάλογα με τις εμπειρίες που βιώνει μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, ανάλογα με την ωριμότητα του (Στεφανίδης,2012), ανάλογα με τις προτεραιότητες του, ανάλογα με τις προσωπικές του ανάγκες. Για παράδειγμα ο μισθός για κάποιον υπάλληλο να αποτελεί σημαντικό στοιχείο εργασιακής ικανοποίησης, ενώ για κάποιον άλλον υπάλληλο όχι και να έχει περισσότερη σημασία αν υπάρχει περιθώριο εξέλιξης στη δουλειά του. Στο συμπέρασμα αυτό κατέληξαν και οι Lofquist και Dawis(1994), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια λειτουργία της αλληλεπίδρασης μεταξύ του συστήματος κινήτρων της εργασίας και των αναγκών του ατόμου. Συνεπώς η εκάστοτε χαρισματική ηγεσία για να αυξήσει τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού της θα πρέπει να επενδύσει στους ανθρώπους της. Γι' αυτό οι χαρισματικοί ηγέτες προσπαθούν να δείχνουν ευαισθησίες στις ανάγκες των ανθρώπων (Γκορέζης,2011).

Σύμφωνα με τους Rad και Yarmahammadian (2006), υποστηρίζεται ότι αν ένα άτομο καταφέρνει να φτάσει στο πιο ψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, θα καταφέρει με αυτόν τον τρόπο να ανταποκριθεί στα καθήκοντα του όσο το δυνατόν καλύτερα, εκφράζοντας ταυτόχρονα το εργασιακό του πάθος (Νικολαΐδου, 2010).

Με δεδομένο ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το σημαντικότερο και ζωτικής σημασίας στοιχείο για την βιωσιμότητα και την επιτυχημένη πορεία του οργανισμού, οι χαρισματικοί ηγέτες θα πρέπει να καθοδηγούν σωστά με καινοτόμες ιδέες και δραστηριότητες, έτσι ώστε με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι να βιώνουν θετικά συναισθήματα, πρωτόγνωρες εμπειρίες αλληλεγγύης, συνεργασίας και ομαδικότητας διότι τα θετικά αυτά συναισθήματα των εργαζομένων θα επηρεάζουν όλο και περισσότερο την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Αποτελεί κοινό τόπο ότι ο βαθμός ικανοποίησης ενός ατόμου από την εργασία αποτελεί καίριο παράγοντα τόσο για την κοινωνική του κατάσταση όσο και για την οικογενειακή του, καθώς επίσης και για την ατομική ψυχική του υγεία και των ατόμων του άμεσου περιβάλλοντος του (Κάντας, 1998).

Από τα πιο πάνω συμπεραίνεται το γεγονός ότι εάν οι εργαζόμενοι είναι πλήρως ικανοποιημένοι από την εργασία τους ή τουλάχιστον σε ψηλά επίπεδα ικανοποίησης, και αυτοί με τη σειρά τους θα βοηθήσουν τον οργανισμό που απασχολούνται να διατηρήσουν ή και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά του.

Συνεπώς, με βάση τις πιο πάνω μελέτες, συμπεραίνεται ότι η μεταβλητή της χαρισματικής ηγεσίας συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι όταν οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται αποτελεσματικά από έναν χαρισματικό ηγέτη, τότε μπορούν να πετύχουν τόσο τη βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού όσο και την αποδοτικότητά του, καθώς επίσης και τη μέγιστη εργασιακή τους ικανοποίηση.

Υπόθεση 1: Η χαρισματική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση

4.3 Χαρισματική Ηγεσία και Οργανωσιακή Υποστήριξη

Το εννοιολογικό πλαίσιο του ορισμού ποικίλει και προσδιορίζεται από πολλές συνιστώσες, βασιζόμενες στη βιβλιογραφία διότι είναι μια περίπλοκη και δύσκολη έννοια στο να οριστεί.

Με τον ορισμό οργανωσιακή υποστήριξη εννοείται η υποστήριξη που δίνει ο οργανισμός στο προσωπικό του. Ο όρος αυτός αποτελεί ένα νέο επιστημονικό κλάδο που ασχολείται με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργοδοτών προς τους εργαζόμενους του στα πλαίσια των οργανισμών/ επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα, ο όρος αυτός περιγράφει τη στήριξη που έχουν οι εργαζόμενοι από την ηγεσία του οργανισμού, αφορά στην ουσία την ενθάρρυνση που παρέχει, είτε ο

προϊστάμενος είτε η ηγεσία στο προσωπικό, την επιβράβευση, την εμπιστοσύνη και την δικαιοσύνη. Η ηγεσία κάθε οργανισμού έχει υποχρέωση να βοηθήσει τους εργαζόμενους να εντοπίσουν τα δυνατά τους σημεία, να τους καθοδηγήσει και να τους οδηγήσει προς την ολοκλήρωση του έργου τους.

Τα ηγετικά στελέχη των οργανισμών θα πρέπει να συντονίζουν και να στηρίζουν τους υπαλλήλους έτσι ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η οργανωσιακή υποστήριξη λοιπόν, αναδεικνύει την προσδοκία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας να καταναλώνουν περισσότερη προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Με άλλα λόγια οι ηγέτες των οργανισμών πρέπει να υποστηρίζουν τους εργαζόμενους τους με ποικίλους τρόπους για να τους κρατήσουν στις δομές τους και να επωφεληθούν από τις επιδόσεις τους. Επιπρόσθετα οι ηγέτες που παρέχουν τη στήριξη στους εργαζόμενους τους μπορούν να «εκμεταλλευτούν» τις γνώσεις και τα προσόντα του προσωπικού τους (Yuksel ,2014).

Από την άλλη πλευρά, η έλλειψη οργανωσιακής υποστήριξης θα έχει αρνητικά αποτελέσματα στην συμπεριφορά και στην στάση του προσωπικού. Αρχικά θα πρέπει να αναφερθεί ότι σε μια τέτοια περίπτωση τα συναισθήματα που προκύπτουν είναι: θυμός, απογοήτευση, φόβος, λύπη, εκνευρισμός με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να απουσιάζουν συχνά από την εργασία τους, να έχουν χαμηλό δείκτη εργασιακής ικανοποίησης αλλά και απόδοσης και κατ' επέκταση να θέλουν να αποχωρήσουν από την εργασία. Με άλλα λόγια, η δυσαρέσκεια που βιώνει το άτομο από την κατάσταση αυτή, τον ωθεί να κάνει ότι είναι δυνατόν προκειμένου να την εξαλείψει ή να την περιορίσει.

Από πλευράς των εργοδοτών, το φαινόμενο αυτό προκύπτει όταν κάποιες φορές η ηγεσία του οργανισμού έχει διαφορετική αντίληψη «προτεραιοτήτων» και «ευκαιριών» με αποτέλεσμα να μην δίνεται η απαιτούμενη στήριξη στο προσωπικό. Επιπρόσθετα, πολύ συχνό φαινόμενο είναι επίσης όταν ένας οργανισμός και συγκεκριμένα η ηγεσία του οργανισμού δεν αντιλαμβάνεται τη σημασία της οργανωσιακής στήριξης και τα οφέλη που προκύπτουν μέσα από αυτήν.

Ένα σημείο το οποίο πρέπει να επισημανθεί είναι, ότι ένας χαρισματικός ηγέτης σε ένα νοσοκομείο, θα πρέπει να υποστηρίζει και να επενδύει σε ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, διότι ένα καλό εργασιακό περιβάλλον αποτελεί σημαντικό παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης. Αν η ηγεσία καταφέρει αυτό σε ένα βαθμό τότε, τουλάχιστον, τα άτομα που εργάζονται θα νιώθουν ευχαριστημένοι όπου θα διακατέχονται από αισθήματα σεβασμού, φιλικότητας, συναδελφικότητας, αλτρουισμού, αλληλοβοήθειας και αλληλεγγύης. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η έλλειψη ενός ευχάριστου εργασιακού κλίματος συνεπάγει τη ζημίωση του οργανισμού αφού οι εργαζόμενοι αδυνατούν και δεν θέλουν να δώσουν το εκατό τοις εκατό των δυνατοτήτων τους με αποτέλεσμα να μειώνεται η απόδοση του οργανισμού.

Η οργανωσιακή υποστήριξη λοιπόν, είναι καίριο συστατικό για εργασιακή ικανοποίηση που παράλληλα αυξάνει τόσο την δέσμευση προς τον οργανισμό αλλά και την αποδοτικότητα στην εργασία (Al – Hussami,2008). Η επιτυχία του οργανισμού συσχετίζεται με τα συναισθήματα του προσωπικού ως προς την οργάνωση. Όσο πιο θετικά είναι τα συναισθήματα των εργαζομένων τόσο πιο ψηλά είναι τα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης (Yuksel ,2014).

Είναι λοιπόν προφανές το συμπέρασμα ότι η ύπαρξη της οργανωσιακής υποστήριξης από τη ηγεσία του οργανισμού, επηρεάζει θετικά τη διάθεση των εργαζομένων κάνοντας τους να αισθάνονται χρήσιμοι κι ότι η εργασία τους αναγνωρίζεται. Η χαρισματική ηγεσία έχει την ευθύνη ύπαρξης ενός καλού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον και όπως έχει προαναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια, επιδιώκει την ομαδική εργασία γιατί δημιουργεί μια θετική αίσθηση στο εργατικό δυναμικό (Yuksel ,2014).

Η ηγεσία ενός οργανισμού οφείλει επίσης να μεριμνά για την εμπύχωση και ανύψωση του ηθικού του προσωπικού της, αφού αυτό συσχετίζεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Όταν ο εργαζόμενος λαμβάνει την κατάλληλη ενθάρρυνση μέσα στα πλαίσια της δουλειάς του, το ηθικό των εργαζομένων αυτών θα είναι υψηλότερο. Σύμφωνα μάλιστα με το ορισμό που όρισε ο Πατρινός (2005), όρισε το ηθικό «ως το σύνολο των διαθέσεων των εργαζομένων προς το εργασιακό περιβάλλον, καθώς και τη συμπεριφορά του προσωπικού στο θέμα της αναγκαίας συνεργασίας που θα πρέπει να προωθείται για την εξυπηρέτηση των καλών νοουμένων συμφερόντων της επιχείρησης ή του οργανισμού».

Συμπερασματικά η αφοσίωση του ιατρικού και παραϊατρικού προσωπικού προς τον οργανισμό, καθώς και η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, έγκειται στην εν λόγω ικανότητα του ηγέτη να υποστηρίζει, να ενθαρρύνει και να επιβραβεύει το προσωπικό του, έτσι ώστε ο οργανισμός να καταστεί αποδοτικός και αποτελεσματικός.

Υπόθεση 2: Η χαρισματική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή υποστήριξη

4.4 Χαρισματική Ηγεσία και Εργασιακή Ανία

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί που ορίζουν την ανία, οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικά επιστημονικά πεδία όπως η κοινωνιολογία, η ψυχολογία και το μάνατζμεντ.

Η ανία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η μεγαλύτερη κινητήρια δύναμη καθώς επίσης και ως το πλέον επίμονο και παγκόσμιο παράγοντα επιρροής της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Ο ορισμός αυτός χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει τη απόσυρση του νοήματος, όταν το άτομο δηλαδή συχνά αισθάνεται μια σημαντική απώλεια ενδιαφέροντος

καθώς και τη δυσκολία συγκέντρωσης για την δραστηριότητα με τη οποία ασχολείται, είναι δηλαδή η δυσάρεστη ψυχική κατάσταση η οποία προκαλείται από έλλειψη του ενδιαφέροντος. Συγχρόνως η κατάσταση αυτή καθιστά το άτομο αδρανές και γενικά δυστυχισμένο. Η ανία λοιπόν, ορίζεται σε μια κατάσταση της συνείδησης, ενός συγκεκριμένου συνδυασμού αντιλήψεων, επιδράσεων, γνώσεων και αποδόσεων. Όπως άλλωστε ανέφερε ο Steger (2010), το πως αισθανόμαστε στην εργασία επηρεάζει όλη μας τη ζωή: την αντίληψη του εαυτού μας, τη σχέση μας με την οικογένεια και γενικά το πως επιδρούμε στον κόσμο (Μουτιάγκα, 2016).

Για τον Freud (1925) η εργασία και η αγάπη αποτελούν βασικές παραμέτρους της φυσιολογικής λειτουργίας του ατόμου που οδηγούν στη ψυχική του ισορροπία (Μουτιάγκα, 2016). Με βάση επίσης τη θεωρία του Maslow (1943), η εργασία δεν εξασφαλίζει μόνο τη βιολογική επιβίωση αλλά εγγυάται επίσης την αποδοχή του ατόμου, την αναγνώριση και τη καταξίωση του. Δεν υπάρχει όμως αμφιβολία ότι από μόνη της η εργασία δεν μπορεί να οδηγήσει στη ψυχική ισορροπία. Για την επίτευξη αυτή το άτομο θα πρέπει να είναι ευχαριστημένο από το έργο που παράγει και να μην αισθάνεται ότι βρίσκεται σε μία αδρανή κατάσταση που δεν αναγνωρίζεται και νιώθει δυστυχισμένο μέσα από αυτή. Σε μια τέτοια περίπτωση τα αποτελέσματα από αυτή τη κατάσταση θα είναι άκρως αρνητικά.

Σύμφωνα με τον Hanlon (1981) η ανία στο χώρο εργασίας «είναι μια μοναδική, ψυχοφυσιολογική κατάσταση η οποία κατά κάποιο τρόπο παράγεται από παρατεταμένη έκθεση σε μονότονα κίνητρα». Το συναίσθημα της ανίας, απορρέει τις περισσότερες φορές από την επανάληψη μιας εργασίας (ρουτίνα) καθώς επίσης και από την έλλειψη ενδιαφέροντος για μια εργασία, απορρέει επίσης από τη έλλειψη ποικιλίας, κινήτρου και πρόκλησης και από ανεπαρκή παρακίνηση από πλευράς της ηγεσίας.

Το φαινόμενο αυτό μπορεί να προέρχεται από το ίδιο το άτομο, όταν δηλαδή το άτομο αποφεύγει να κάνει τη δουλειά του. Επίσης, το σύνδρομο αυτό μπορεί να οφείλεται από την εξάντληση του εργαζομένου λόγω της υπερβολικής του προθυμίας για εργασία, είτε επίσης από υπερβολικά χαμηλό φόρτο εργασίας, ο οποίος μπορεί να είναι το ίδιο βλαπτικός με τον υπερβολικό. Στην δεύτερη περίπτωση, όταν ένα άτομο «πλήττει» κατά τη διάρκεια της δουλειάς τους θα πρέπει να εντοπίσει ένα νέο ερέθισμα το οποίο θα τον απαλλάξει από την κατάσταση αυτή.

Κατά τον Barbalet (1999), το άτομο μπορεί να αισθάνεται ανία, η οποία αξίζει να αναφερθεί ότι δεν χρησιμοποιείται μόνο ως μέτρο καταγραφής έλλειψης σημαντικότητας, ευφυΐας σε σχέση με την πράξη, αλλά ταυτόχρονα και ως επιτακτικό μέσο αναζήτησης νοήματος. Με άλλα λόγια προσδίδει συναισθηματική ασφάλεια για την σημαντικότητα της εργασίας και αντίστοιχα λειτουργεί ως μέσο προστασίας για την μη σημαντικότητα εργασίας.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το φαινόμενο αυτό είναι η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, η μειωμένη οργανωσιακή δέσμευση και κατ' επέκταση η πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν από την εργασία τους. Την άποψη αυτή υποστήριξαν οι Kass et.al (2001), η εργασιακή ανία οδηγεί ταυτόχρονα σε χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και ταυτόχρονα μειώνει το χρονικό διάστημα που μένει ένας εργαζόμενος στον οργανισμό (Τσελιοπούλου,2016).

Κάποια από τα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι η ανία συνοδεύεται με τη μείωση απόδοσης του εργαζομένου στην εκτέλεση των καθηκόντων του είναι η επίδειξη ανεξήγητου άγχους, είναι η τάση των εργαζομένων να εργάζονται σε πιο αργούς ρυθμούς και να ασχολούνται με άλλα αντικείμενα κατά την διάρκεια της εργασίας τους.

Ο Drory (1982) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου επηρεάζουν την ένταση της ανίας που αισθάνεται το άτομο. Κατ' ακρίβεια μελέτησε την αρνητική σχέση της ανίας με την αποτελεσματικότητα στην εργασία (Τσελιοπούλου,2016). Γίνεται επομένως εύκολα αντιληπτό ότι το πάθος και ο τρόπος με τον οποίο έναν άτομο παράγει το έργο του επιδρά στην υγεία και στην ευημερία τόσο τη δική του όσο και του κοινωνικού του περιβάλλοντος αλλά κυρίως στον οργανισμό που εντάσσεται.

Υπόθεση 3: Η χαρισματική ηγεσία συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ανία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Μεθοδολογία της Έρευνας

5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό του ερευνητικού σχεδιασμού θα περιγραφεί η ερευνητική διαδικασία που εφαρμόστηκε προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Αρχικά, διευκρινίζεται η μεθοδολογία στην οποία βασίστηκε η έρευνα και στην συνέχεια γίνεται παρουσίαση των χαρακτηριστικών του δείγματος της έρευνας, της διαδικασίας συλλογής των δεδομένων και τέλος των κλιμάκων μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση των αντιλήψεων των εργαζομένων, όσον αφορά στις υπό εξέταση μεταβλητές. Πιο συγκεκριμένα θα αναλυθεί με λεπτομέρεια η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την διεξαγωγή αυτής της έρευνας με σκοπό να διερευνηθούν τα αποτελέσματα της χαρισματικής ηγεσίας στο πλαίσιο λειτουργίας των νοσοκομείων.

5.2 Σχέδιο της έρευνας

Ο στόχος της παρούσας διατριβής είναι η διερεύνηση και η ανάλυση των στάσεων των επαγγελματιών υγείας στα πλαίσια της χαρισματικής ηγεσίας στο νοσοκομείο Mediterranean της Λεμεσού.

5.2.1 Ποσοτική Έρευνα

Η διαδικασία διεξαγωγής μιας ποσοτικής έρευνας ακολουθεί δύο διακριτά στάδια. Το πρώτο στάδιο του σχεδιασμού όπου διατυπώνονται οι σκοποί της έρευνας και προσδιορίζονται τα ζητούμενα βάση υποθέσεων εργασίας. Το δεύτερο στάδιο, το στάδιο της υλοποίησης, όπου συλλέγονται τα απαραίτητα στοιχεία και ακολουθεί η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων. Για τη συλλογή των δεδομένων το ερωτηματολόγιο αποτελεί το συνηθέστερο μέσο συλλογής δεδομένων για τις ποσοτικές έρευνες (Κορρές,2013). Ποσοτική έρευνα είναι η συστηματική διερεύνηση φαινομένων με διάφορα στατιστικά προγράμματα και μεθόδους επεξεργασίας δεδομένων όπως το SPSS, Excel και άλλα, που χρησιμοποιούνται για να αναλυθούν οι συσχετίσεις μεταξύ συγκεκριμένων μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα, η ποσοτική έρευνα μπορεί να μετρήσει το ποσοστό των επαγγελματιών υγείας που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, μπορεί επίσης να μετρήσει κατά πόσο η χαρισματική ηγεσία βοηθά και στηρίζει τους επαγγελματίες υγείας. Ασφαλώς τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας για να είναι οι πληροφορίες ακριβείς και συγκεκριμένες, δεν θα μπορούσαν να διεξαχθούν με άλλο τρόπο εκτός από τη χρησιμοποίηση αριθμητικών συμβόλων και μαθηματικών μοντέλων. Το δείγμα θα πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικό, έτσι ώστε τα ποσοτικά δεδομένα να

χρησιμοποιηθούν για στατιστικές αναλύσεις οδηγώντας σε αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα καθώς επίσης και να επιτρέψει στον ερευνητή να γενικεύσει τα συμπεράσματα του (Κορρές,2013).

Για αυτούς λοιπόν τους λόγους επιλέχθηκε η μεθοδολογία της έρευνας που εφαρμόστηκε να είναι η ποσοτική έρευνα, έτσι ώστε να αποκτήσει τα απαραίτητα στοιχεία με σκοπό να έχει περισσότερες λεπτομέρειες και πληροφορίες που μπορούν να παρατηρηθούν και να μετρηθούν.

5.2.2. Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Το ερευνητικό δείγμα που χρησιμοποιήθηκε ήταν δείγμα ευκολίας και αποτελείται από 200 επαγγελματίες υγείας ενός ιδιωτικού νοσοκομείου στην Λεμεσό. Η έρευνα διεξάχθηκε κατά τους μήνες Δεκέμβριο 2017 ως Φεβρουάριο 2018. Για τη διεξαγωγή της έρευνας εξασφαλίστηκε άδεια χορήγησης του ερωτηματολογίου από την Εθνική Επιτροπή Βιοηθικής Κύπρου, αφοτου έλαβε γραπτώς τα απαιτούμενα έγγραφα (πρωτόκολλο έρευνας/ερωτηματολόγιο), η οποία επιτροπή διαπίστωσε ότι η έρευνα δεν άπτεται θεμάτων Βιοηθικής. Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι για να διεξαχθεί η παρούσα μελέτη η ερευνήτρια έπρεπε να εξασφαλίσει την απαιτούμενη άδεια από τον υπεύθυνο του νοσοκομείου όπου εργαζόταν.

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας και μελέτης, μέσω της ποσοτικής έρευνας και του ερωτηματολογίου συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα καθώς και δευτερογενή δεδομένα αφού πραγματοποιήθηκε αναζήτηση της σχετικής βιβλιογραφίας από ελληνικά και διεθνή συγγράμματα και άρθρα, έτσι ώστε να στηριχθεί το θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στην διερεύνηση των αποτελεσμάτων.

Αρχικά θα πρέπει να αναφερθεί ότι η διανομή των ερωτηματολογίων διεξήχθη με τη βοήθεια των υπευθύνων θαλάμων αλλά και από την ίδια την ερευνήτρια. Η συλλογή επίσης των ερωτηματολογίων διεκπεραιώθηκε από τα ίδια άτομα, ενώ παράλληλα έγινε προσπάθεια διατήρησης της ανωνυμίας των απαντημένων ερωτηματολογίων με την διαδικασία ειδικά διαμορφωμένων κουτιών και φακέλων. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι μαζί με τα ερωτηματολόγια υπήρχε συνημμένη επιστολή που εξηγούσε τη γενικότερη θεματική περιοχή της έρευνας και ενημέρωνε τους συμμετέχοντες για την αξιοπιστία και την εχεμύθεια με την οποία θα αντιμετωπίζονταν οι απαντήσεις τους.

5.3 Κλίμακες μέτρησης

Όλες οι μετρήσεις στην παρούσα μελέτη έγιναν με τη χρήση μιας κλίμακας πέντε βαθμών Likert, με το 1 να σημαίνει διαφωνώ και το 5 να σημαίνει συμφωνώ. Στις ακόλουθες σελίδες αναλύονται οι ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν για εξετάσουν τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία καθώς και οι κλίμακες μέτρησης των παραγόντων της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο ολόκληρο παρουσιάζεται στο τέλος της παρούσας διπλωματικής, στα παραρτήματα.

5.4 Δημογραφικά και Εργασιακά Στοιχεία

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 7 προσωπικές ερωτήσεις των συμμετεχόντων, που περιλαμβάνει δηλαδή τα δημογραφικά στοιχεία και εργασιακά . Η πρώτη ερώτηση αφορά το φύλο των ερωτηθέντων (0=Άνδρας και 1= Γυναίκα), η δεύτερη ερώτηση αφορά την ηλικία τους με ανοικτή απάντηση, στη συνέχεια το επίπεδο εκπαίδευσης όπου (1=Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου, 2=Απόφοιτος ΤΕΙ, 3=Απόφοιτος ΑΕΙ, 4= Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού,5=Άλλο). Η τέταρτη ερώτηση αφορά την ειδικότητα του επαγγελματία υγείας όπου (1=Ειδικός Ιατρός, 2=Νοσηλεύτης/ια, 3=Ειδικευόμενος Ιατρός, 4=Μαία, 5=Άλλο)

Ο δεύτερος άξονας των προσωπικών ερωτήσεων αφορά την εργασία των συμμετεχόντων. Η πρώτη ερώτηση προσδιορίζει το καθεστώς εργασία με (1=Μόνιμος, 2=Συμβασιούχος, 3=Εκπαιδευόμενος, 4=Άλλο). Η δεύτερη και τρίτη ερώτηση είναι ανοιχτού τύπου, όπου η πρώτη αφορά το χρόνο συνολικής εμπειρίας και η δεύτερη το χρόνο υπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο.

Συγκεκριμένα πιο κάτω θα παρουσιαστούν σε μορφή πινάκων τα κυριότερα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα. Τα κυριότερα αποτελέσματα είναι τα εξής:

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρας	106	53.00
Γυναίκα	94	47.00
Σύνολο	200	100.00

Πίνακας 5.4.1: Δημογραφικά στοιχεία σε σχέση με το φύλο

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων, το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 200 επαγγελματίες υγείας του Νοσοκομείου Mediterranean της Λεμεσού. Από το δείγμα αυτό το ποσοστό των ανδρών(53%) είναι κατά ελάχιστο πιο ψηλό από αυτό των γυναικών(47%).

Μεταβλητή	Συχνότητα	Μ.Ο	Τ.Α	Min	Max
Ηλικία	153	33,90	10,883	22	78

Πίνακας 5.4.2 Δημογραφικά στοιχεία σε σχέση με την ηλικία

Από το δείγμα των 200 ατόμων, 153 άτομα απάντησαν σχετικά με την ηλικία τους. Η ερώτηση αυτή ήταν ανοιχτού τύπου ερώτηση με μικρότερη ηλικία 22 και μεγαλύτερη 78. Ο μέσος όρος ηλικίας των περισσότερων εργαζομένων του νοσοκομείου είναι 33,90.

Εκπαίδευση	Συχνότητα	Ποσοστό
Γυμν/Λύκειο	13	6.50
ΤΕΙ	32	16.00
ΑΕΙ	106	53.00
Μεταπτυ/Διδακ	48	24.00
Άλλο	1	0.50
Σύνολο	200	100.00

Πίνακας 5.4.3 Δημογραφικά στοιχεία σε σχέση με την εκπαίδευση

Σχετικά με την τρίτη ερώτηση, η οποία αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων η πλειοψηφία είναι απόφοιτοι από Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα με ποσοστό 53%, το ποσοστό αυτό είναι περισσότερο από διπλάσιο από αυτούς που κατέχουν Μεταπτυχιακό ή/και Διδακτορικό, το οποίο ποσοστό ανέρχεται στο 24%.

Καθ. Εργ.	Συχνότητα	Ποσοστό
Μόνιμος	125	62.81
Συμβασιούχος	62	31.16
Εκπ/μενος	11	5.53
Άλλο	1	0.50
Total	199	100.00

Πίνακας 5.4.4: Δημογραφικά στοιχεία σε σχέση με το καθεστώς εργασίας

Όπως φανερώνει ο πιο πάνω πίνακας (βλ. πίνακα 5.4.4) η πλειοψηφία είναι μόνιμοι 125 άτομα με ποσοστό 62.81% στο νοσοκομείο και είναι διπλάσιοι από τους εργαζόμενους που είναι συμβασιούχους όπου το ποσοστό τους ανέρχεται στο 31.16 και ο αριθμός συχνότητας στα 62.

Θέση	Συχνότητα	Ποσοστό
Ειδικός Ιατρός	38	19.00
Νοσηλεύτρια Ειδι/μενος	79	39.50
Ιατρός	16	8.00
Μαία	24	12.00
Άλλο	43	21.50
Total	200	100.00

Πίνακας 5.4.5: Δημογραφικά στοιχεία σε σχέση με την θέση που κατέχουν στο νοσοκομείο

Ο πιο πάνω πίνακας (βλ. πίνακα 5.4.5) μας δείχνει ότι στο νοσοκομείο οι πλείστοι είναι νοσηλεύτριες/νοσηλεύτριες με ποσοστό 39.50 ενώ σχεδόν το μισό ποσοστό είναι

ειδικοί ιατροί. Από το δείγμα των 200 ατόμων, 43 άτομα με ποσοστό 21.50% ανήκουν σε άλλη κατηγορία στην οποία συμπεριλαμβάνονται μικροβιολόγοι/ακτινογράφοι /ακτινολόγοι.

5.4.1 Χαρισματική Ηγεσία

Για τη μέτρηση της χαρισματικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης Likert και περιλάμβανε 10 ερωτήσεις. Παραδείγματα ερωτήσεων αποτελούν: «Σε δύσκολες στιγμές, ο/η προϊστάμενος/η μου μας μεταφέρει εύκολα έναν τόνο αισιοδοξίας;», «Ο/η προϊστάμενος/η είναι ικανός στο να μας παρακινεί εκφράζοντας αποτελεσματικά τη σημασία της εργασίας μας;»(Conger & Kamungo,1998). Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να εκφράσουν τη συχνότητα που αντιλαμβάνονται ότι συμβαίνει αυτό που περιγράφει η κάθε ερώτηση με βάση μιας 5-βαθμης κλίμακας τύπου Likert όπου 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ, 4= Μάλλον συμφωνώ, 5= Συμφωνώ.

5.4.2 Εργασιακή Ικανοποίηση

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης Likert και περιλάμβανε 3 απόψεις, οι οποίες είναι οι ακόλουθες: Συνολικά, μου1 αρέσει η δουλεία μου, Συνολικά είμαι ικανοποιημένος από τη δουλεία μου, Συνολικά δε μου αρέσει η δουλεία που κάνω (Hackman & Oldham,1975). Για την μέτρηση της μεταβλητής οι ερωτηθέντες προτάθηκαν να εκφράσουν το βαθμό διαφωνίας-συμφωνίας τους με τις απόψεις βάσει μιας πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert.

5.4.3 Οργανωσιακή Υποστήριξη

Για τη μέτρηση της οργανωσιακής υποστήριξης χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης Likert και περιλάμβανε 3 ερωτήσεις. Η κλίμακα μέτρησης της συγκεκριμένης μεταβλητής αποτυπώνεται στις ερωτήσεις 21-23.Δείγμα αυτών των ερωτήσεων είναι: «Η Διοίκηση του Νοσοκομείου που εργάζομαι ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου;», «Η Διοίκηση του Νοσοκομείου που εργάζομαι λαμβάνει σημαντικά υπόψη τους στόχους και τις αξίες μου;» (Eisenberger et.al. 1986). Για την μέτρηση της μεταβλητής οι ερωτηθέντες προτάθηκαν να εκφράσουν το βαθμό διαφωνίας-συμφωνίας τους με τις απόψεις βάσει μιας πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert.

5.4.4 Εργασιακή Ανία

Για τη μέτρηση της εργασιακής ανίας χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης Likert και περιλάμβανε 5 απόψεις. Δείγμα αυτών των απόψεων είναι: «Υπάρχουν μεγάλα χρονικά διαστήματα ανίας κατά τη διάρκεια της δουλείας μου»,« Ο χρόνος κυλά αργά όταν βρίσκομαι στη δουλεία μου;» (Hooff & Hooff,2014). Η κλίμακα μέτρησης της συγκεκριμένης μεταβλητής αποτυπώνεται στις ερωτήσεις 28-32, του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα Α). Για την μέτρηση της μεταβλητής οι

ερωτηθέντες προτάθηκαν να εκφράσουν το βαθμό διαφωνίας- συμφωνίας τους με τις απόψεις βάσει μιας πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Αποτελέσματα της Έρευνας

6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ποσοτική έρευνα που διεξάχθηκε. Για την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS(Statistical Package For Social Science), έκδοση 20.0. Αρχικά, για την εγκυρότητα των ερωτήσεων αλλά και την αξιοπιστία τους αναφέρεται η παραγοντική ανάλυση (factor analysis) των ερωτήσεων, μέτρησης των μεταβλητών. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά μέτρα και οι συσχετίσεις.

6.2 Παραγοντική ανάλυση (factor analysis)

Η παραγοντική ανάλυση γίνεται για την εξεύρεση κοινών παραγόντων στις εξεταζόμενες μεταβλητές. Για την καλύτερη επεξεργασία των δεδομένων του ερωτηματολογίου, κρίθηκε σκόπιμο να πραγματοποιηθεί η παραγοντική ανάλυση. Ειδικότερα πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση (Extraction Method: Principal Component Analysis) με μέθοδο περιστροφής (Rotation Method: Vairmax with Kaiser Normalization) όπου ορίστηκαν τέσσερις παράγοντες που αντιπροσωπεύουν τις τέσσερις σημαντικότερες μεταβλητές οι οποίες είναι: χαρισματική ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή υποστήριξη και εργασιακή ανία. Τα αποτελέσματα από την παραγοντική ανάλυση απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Στον πιο κάτω πίνακα (βλ. πίνακα 6.2.1) εμφανίζονται οι απόψεις των συμμετεχόντων καθώς επίσης και κατά πόσο επηρέασαν ξεχωριστά τον κάθε ένα από τους τέσσερις παράγοντες. Συγκεκριμένα στην χαρισματική ηγεσία οι τιμές που διακυμαίνονται είναι από ,885-,917. Στη εργασιακή ανία από ,641 - ,840. Στην εργασιακή ικανοποίηση οι τιμές διακυμαίνονται ,631 - ,725 και τέλος στην οργανωσιακή υποστήριξη ,675 - ,774. Από τα πιο πάνω αποτελέσματα οι μεταβλητές που αναλύθηκαν είναι διακριτή και έχουν υψηλά φορτία συσχέτισης, επίσης διαπιστώνεται ότι υπάρχει εγκυρότητα στις κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν.

Παραγοντική Ανάλυση Περιστροφής

	Παράγοντες			
	1	2	3	4
ΧΑΡ1	,917	-,120	,194	,132
ΧΑΡ2	,914	-,159	,179	,110
ΧΑΡ3	,886	-,114	,172	,174
ΧΑΡ4	,924	-,084	,176	,072
ΧΑΡ5	,910	-,096	,248	,072
ΧΑΡ6	,895	-,124	,176	,038
ΧΑΡ7	,908	-,089	,227	,074
ΧΑΡ8	,871	-,170	,196	,107
ΧΑΡ9	,890	-,085	,178	,134
ΧΑΡ10	,899	-,098	,055	-,007
ΕΡΓΑΝ1	-,167	,641	,030	-,254
ΕΡΓΑΝ2	,013	,840	,015	-,099
ΕΡΓΑΝ3	-,168	,836	,023	,120
ΕΡΓΑΝ4	-,161	,812	-,074	-,177
ΕΡΓΑΝ5	-,098	,784	-,142	-,067
ΕΡΓΙΚΑΝ1	,348	-,202	,117	,725
ΕΡΓΙΚΑΝ2	,364	-,030	,346	,678
ΕΡΓΙΚΑΝ3	-,228	-,273	-,296	,631
ΟΡΓΥΠΟ1	,175	-,039	,774	-,078
ΟΡΓΥΠΟ2	,228	-,056	,718	,183
ΟΡΓΥΠΟ3	,254	-,074	,675	,225

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 5 iterations.

Πίνακας 6.2.1: Παραγοντικής Ανάλυσης

ΧΑΡ: Χαρισματική Ηγεσία

ΕΡΓΑΝ: Εργασιακή ανία

ΕΡΓΙΚΑΝ: Εργασιακή Ικανοποίηση

ΟΡΓΥΠΟ: Οργανωσιακή Υποστήριξη

6.2.1 Αξιοπιστία των ερωτήσεων

Μεταβλητή	Cronbach's Alpha	Αριθμός Ερωτήσεων
Χαρισματική Ηγεσία	,98	10
Εργασιακή Ικανοποίηση	,75	3
Οργανωσιακή Υποστήριξη	,74	3
Εργασιακή Ανία	,85	5

Πίνακας 6. 2.1: Έλεγχος Αξιοπιστίας

Η αναζήτηση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των οργάνων μέτρησης είναι δύο βασικά κριτήρια για την εξασφάλιση έγκυρων αποτελεσμάτων στις έρευνες που διεκπεραιώνονται στο χώρο της υγείας. Σε όλες σχεδόν τις έρευνες κρίνεται αναγκαίος ο συνδυασμός στατιστικών ερευνητικών μεθόδων για την επιβεβαίωση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας. Ο όρος αξιοπιστία των ερωτήσεων αναφέρεται στο σφάλμα που ενδεχομένως να προκύψει και να επηρεάσει τα αποτελέσματα της έρευνας. Η αξιοπιστία αφορά το αν τα αποτελέσματα ενός οργάνου μέτρησης είναι τα ίδια ή περίπου τα ίδια σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις κάτω από τις ίδιες ερευνητικές συνθήκες (Γαλάνης,2013). Σύμφωνα με τους Hair et al(1998) η έννοια της αξιοπιστίας αναφέρεται στον βαθμό που ένας παράγοντας μετράει με συνέπεια αυτό που σκοπεύει να μετρήσει (Παναγιώτου,2014). Στην παρούσα έρευνα στατιστικά η αξιοπιστία μετριέται με τον συντελεστή Cronbach's Alpha μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS, ο οποίος συντελεστής μετρά τη συνέπεια και την αλληλοσυσχέτιση του συνόλου μεταβλητών που αποτελούν μια κλίμακα και οι τιμές του συντελεστή αξιοπιστίας κυμαίνονται από 0 έως 1.

Η αξιοπιστία του κάθε παράγοντα ελέγχεται με το δείκτη Cronbach Alpha, ο οποίος μετρά την εσωτερική συνοχή των μεταβλητών. Συγκεκριμένα από τον πιο πάνω πίνακα (βλ. πίνακα 6.2.1) φανερώνεται ότι ο συντελεστής Cronbach's Alpha για την αξιοπιστία της εσωτερικής συνεπείας είναι αρκετά υψηλός, κυμαίνεται από 0,74 -0,98 και για τις τέσσερις μεταβλητές που ερευνήθηκαν. Από το πιο πάνω διαπιστώνεται ότι οι κάθε μεταβλητές σχετίζονται σε υψηλό βαθμό και ότι η εξαγωγή ενός συνολικού αθροίσματος από τα αθροίσματα των διαφορετικών ερωτήσεων μιας μεταβλητής θα ήταν αξιόπιστη σε μεγάλο βαθμό.

6.3 Περιγραφικά Στατιστικά Μέτρα και Συσχετίσεις

Στις ακόλουθες υποενότητες παρουσιάζονται και αναλύονται τα στατιστικά περιγραφικά στοιχεία των δεδομένων με τους μέσους όρους και τις συσχετίσεις που έχουν προκύψει μεταξύ των μεταβλητών.

6.3.1 Μέσοι όροι μεταβλητών

Σχετικά με τους μέσους όρους των μεταβλητών τα αποτελέσματα είναι τα ακόλουθα: Οι άντρες που εργάζονται στο νοσοκομείο όπως φαίνεται από το σχετικό πίνακα (βλ. πίνακα 5.4.1), είναι περισσότεροι από τις γυναίκες Συγκεκριμένα ο αριθμός των ανδρών είναι 106 και των γυναικών είναι 94. Όσον αφορά την ηλικία, ο μέσος όρος ηλικίας του δείγματος είναι 33.90 (βλ. πίνακα 5.4.2). Με μέσο όρο συνολικής εμπειρίας να είναι 8 και μέσο όρο εργασίας στο Mediterranean Hospital of Cyprus στην Λεμεσό να είναι 4.5 περίπου χρόνια. Παρατηρώντας τους Μ.Ο όλων των μεταβλητών (εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή υποστήριξη, εργασιακή ανία και χαρισματική ηγεσία) διαπιστώνεται ότι ο Μ.Ο της εργασιακής ικανοποίησης 4,04, ο Μ.Ο της οργανωσιακής υποστήριξης είναι 2,88, της εργασιακής ανίας 2,21 και τέλος της χαρισματικής ηγεσίας ο Μ.Ο ανέρχεται περίπου στο 3,40.

6.3.2 Συσχετίσεις μεταβλητών μεταξύ τους

	Φύλο	Ηλικία	Εκπαίδευση	Θέση	Καθεστώς συμφωνίας	Επαγγελματική Εμπειρία	Οργανωσιακή Εμπειρία	Χαρισματική	Εργασιακή ή Ικανοποίηση	Οργανωσιακή Υποστήριξη	Εργασιακή Ανία
Φύλο	1										
Ηλικία	,065	1									
Εκπαίδευση	,027	,075	1								
Θέση	,237**	-,156	-,293**	1							
Καθεστώς συμφωνίας	,031	-,169*	,109	-,080	1						
Επαγγελματική Εμπειρία	-,127	,902*	,113	-,198**	-,223**	1					
Οργανωσιακή Εμπειρία	-,055	,697*	,005	-,044	-,305**	,719**	1				
Χαρισματική	,150*	,171*	-,114	,111	-,078	,064	,074	1			
Εργασιακή ικανοποίηση	,116	,238*	,077	-,082	-,055	,250**	,165*	,321**	1		
Οργανωσιακή υποστήριξη	,103	,200*	-,114	,080	-,012	,079	,121	,592**	,183**	1	
Εργασιακή ανία	,017	-,040	,044	-,078	,134	-,114	,017	-,256**	-,361**	-,047	1

Πίνακας 6.3.1: Συσχετίσεις μεταβλητών

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Για την καλύτερη κατανόηση του πιο πάνω πίνακα αναφέρονται τα εξής. Με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS και την επιλογή Pearson Correlation μπορεί να υπολογιστεί εάν δύο οι περισσότερες μεταβλητές συσχετίζονται μεταξύ τους. Μπορεί επίσης να υπολογιστεί η θετική ή η αρνητική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, όπου το πρόσημο (+) μπροστά από το αποτέλεσμα δηλώνει θετική συσχέτιση, ενώ το πρόσημο (-) μπροστά από το αποτέλεσμα δηλώνει αρνητική συσχέτιση. Η μέγιστη τιμή που μπορεί να πάρει ο συντελεστής Pearson είναι 1, όπου το 1 δηλώνει την τέλεια θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών ενώ -1 δηλώνει ότι υπάρχει τέλεια αρνητική συσχέτιση. Για να υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, το επίπεδο σημαντικότητας πρέπει να είναι μικρότερο του 5% ($p < 0,05$), ενώ υπάρχει ισχυρή στατιστική συσχέτιση όταν το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από 1% ($p < 0,01$).

Το σύμβολο (*) που εμφανίζεται στο πίνακα υποδηλώνει ότι υπάρχει στατιστικά μεγάλη συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών για τιμές του $p < 0,05$, ενώ η συσχέτιση που έχει το σύμβολο (**) ισχύει για τιμές $p < 0,01$ η οποία συσχέτιση θεωρείται ακόμα πιο σημαντική σε στατιστικό επίπεδο. Στον πιο πάνω πίνακα παρουσιάζονται οι τιμές των συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων, οι οποίες αποτελούν ένα πρώτο δείγμα της πιθανής ύπαρξης ζευγών σχέσεων. Όπως φαίνεται από τον πίνακα οι συσχετίσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών είναι προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Πιο συγκεκριμένα η χαρισματική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση ($r = ,32, p < .01$), σχετίζεται θετικά με τη οργανωσιακή υποστήριξη ($r = ,59, p < .01$), και αρνητικά με την εργασιακή ανία ($r = -,26, p < .01$).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Συμπεράσματα – Συζήτηση

7.1 Εισαγωγή

Η παρούσα έρευνα είχε ως κύριο στόχο να διερευνήσει την επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας στις στάσεις και των επαγγελματιών υγείας του Mediterranean Hospital of Cyprus. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται λεπτομερής συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας σχετικά με τις ερευνητικές υποθέσεις. Γίνεται προσπάθεια επίσης, να στηριχτούν τα πρωτογενή δεδομένα που προκύπτουν από τα αποτελέσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, σε συνδυασμό με τα δευτερογενή δεδομένα που αναζητήθηκαν.

7.2 Συζήτηση των αποτελεσμάτων με βάση τις εξεταζόμενες μεταβλητές

Ο ρόλος της χαρισματικής ηγεσίας στο χώρο της υγείας, για την οποία γίνεται λόγος στην παρούσα έρευνα, είναι ένα ζήτημα καίριας σημασίας όπου τα τελευταία χρόνια έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής έδειξαν τη συσχέτιση της χαρισματικής ηγεσίας με τις μεταβλητές που έχουν προαναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Με δείγμα 200 ατόμων που εργάζονται στο νοσοκομείο, η παρούσα έρευνα εξέτασε στην πρώτη περίπτωση τη συσχέτιση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση. Η πρώτη ερευνητική υπόθεση που επαληθεύτηκε καταδεικνύει ότι η χαρισματική ηγεσία έχει υψηλή θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η χαρισματική ηγεσία τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας από τη εργασία.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας ευθυγραμμίζονται με παλαιότερες μελέτες που διεξήχθησαν παρουσιάζοντας επίσης τα θετικά αποτελέσματα στις στάσεις στα πλαίσια της χαρισματικής ηγεσίας. Για παράδειγμα σε έρευνα που διεξάχθηκε από τη Παππά (2016), στο Γενικό Νοσοκομείο Πατρών «ο Άγιος Αντρέας», όπου έγινε προσπάθεια μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Η περίοδος που πραγματοποιήθηκε η έρευνα ξεκίνησε από τον Αύγουστο 2016 μέχρι και τον Σεπτέμβριο 2016. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας δόθηκε σε 228 υπαλλήλους με ποσοστό ανταπόκρισης 80,26%. Στόχος της έρευνας ήταν να διερευνηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων του νοσοκομείου στα πλαίσια της ηγεσίας. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα αυτήν επιβεβαίωσαν τις αρχικές υποθέσεις που στηρίχθηκαν στο θεωρητικό υπόβαθρο με βάση προηγούμενες μελέτες που είχαν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν.

Εξετάζοντας τη σχέση της ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση, διεξάχθηκε επίσης έρευνα στο Νοσοκομείο Υγεία Αθήνας στο διάστημα Μάρτιος 2016 μέχρι Απρίλιος

2016. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 80 εργαζόμενοι, όπου τα αποτελέσματα από την έρευνα φανέρωσαν ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης (Μητροπούλου, 2016).

Έχει αποδειχθεί και από άλλες έρευνες, ότι στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης σημαντικό ρόλο παίζει το πάθος των εργαζομένων, αφού οι παθιασμένοι υπάλληλοι, διαθέτουν περισσότερο χρόνο έτσι ώστε να βελτιώσουν την απόδοση και τις δεξιότητες (Kim et.al,2015). Σε αντίθετη περίπτωση όταν δηλαδή επικρατεί μονοτονία, τυποποιημένες διαδικασίες, έλλειψη κινήτρων και παρακίνησης, η εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων μειώνεται με αποτέλεσμα να υπάρχουν αρνητικές επιπτώσεις τόσο για τον εργαζόμενο αλλά και για τον οργανισμό γενικότερα. Αρχικά οι εργαζόμενοι που είναι δυσαρεστημένοι από την εργασία τους, έχουν περισσότερες πιθανότητες να νοσήσουν. Το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης των ατόμων από την εργασία τους, αυξάνει τις πιθανότητες τα άτομα να παρουσιάζουν το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, αυξημένο εργασιακό άγχος, κατάθλιψη. Εύκολα γίνεται αντιληπτό το γεγονός, ότι σε μια τέτοια περίπτωση επηρεάζεται η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα, προκύπτουν οικιοθελείς αποχωρήσεις, νέες προσλήψεις και άλλες επιπτώσεις που πλήττουν τον οργανισμό.

Η εργασιακή ικανοποίηση, λοιπόν, αφορά το κατά πόσο ένας εργαζόμενος, δηλώνει ικανοποιημένος από την εργασία του, όπου αυτό συμπεριλαμβάνει το περιβάλλον εργασίας, τις αποδοχές, τις συνθήκες εργασίας, σχέσεις με την ηγεσία, περιθώρια ανέλιξης. Όταν η ικανοποίηση των υπαλλήλων είναι υψηλή, συνεπάγεται ταυτόχρονα, ότι οι εργαζόμενοι του νοσηλευτηρίου θα εργάζονται με περισσότερη ένταση, όρεξη, πάθος για ένα καλύτερο αποτέλεσμα. Δεσμεύονται στον οργανισμό και αφοσιώνονται σε αυτόν με απώτερο στόχο την υλοποίηση του οράματος. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι η οργανωσιακή ταύτιση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι όταν είναι ικανοποιημένοι, προσδιορίζεται ως ένας αρκετά σημαντικός παράγοντας που κρατά μαζί ενωμένους και δεσμευμένους τους υπαλλήλους, τόσο μεταξύ τους όσο και με τον ίδιο τον οργανισμό.

Δίνεται λοιπόν, τόση έμφαση τα τελευταία χρόνια στην εργασιακή ικανοποίηση γιατί σύμφωνα με έρευνες οι McGee και Cavender (1984), οι μελετητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι όσο αυξάνεται η ικανοποίηση από την εργασία τόσο αυξάνεται και η εργασιακή απόδοση (Στεφανίδη,2012). Επίσης σε μελέτη των Wilderom et.al(2012) επιβεβαιώνεται για ακόμη μια φορά η πιο πάνω άποψη. Σύμφωνα με την μελέτη αυτή υποστηρίζεται ότι όταν το περιβάλλον είναι οργανωμένο και λειτουργικό στα πλαίσια ενός χαρισματικού ηγέτη, ο οποίος να διακρίνεται για την πίστη του στο όραμα, πολεμώντας για αυτό, τότε υφίσταται η εργασιακή ικανοποίηση(Νικολαΐδου,2012)

Ο χώρος της υγείας διαφέρει από τις υπόλοιπες υπηρεσίες εξαιτίας της ύπαρξης των ασθενών. Κατά τον Lantz (2008) ο τομέας της υγείας, παγκόσμια χαρακτηρίζεται από υψηλή ένταση εργασίας, αφού η παραγωγικότητα αλλά και η αποδοτικότητα του βασίζονται κυρίως στην εργασία του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό να

ανταποκριθούν στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών-ασθενών τους (Νικολαΐδου,2017). Για την επιτυχή ανταπόκριση στις επιθυμίες και ανάγκες των ασθενών, οι έρευνες εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στο γεγονός ότι η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται άρρηκτα με την καλύτερη απόδοση των υπαλλήλων καθώς επίσης και με την μείωση του ρυθμού πρόσληψης και απόλυσης, όπου όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα τη αύξηση της απόδοσης (Στεφανίδη,2012).

Οι επαγγελματίες υγείας καλούνται να σεβαστούν και να διατηρήσουν την αξιοπρέπεια των πελατών και να παρέχουν ταυτόχρονα ένα υψηλό επίπεδο παροχής της ποιότητας των υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Organ (1998) για την ανάπτυξη της πιο πάνω συμπεριφοράς θα πρέπει οι ίδιοι να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους, να τυγχάνουν ίσης αντιμετώπισης και μεταχείρισης, έτσι ώστε να είναι αφοσιωμένοι και ταυτισμένοι με τον οργανισμό τους.

Όντως, η χαρισματική ηγεσία έχει ισχυρή θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας είναι ευρέως γνωστό, όπως έχει προαναφερθεί, για το θετικό αντίκτυπό που έχει στην επίδοση των μελών της ομάδας του, διαθέτει την ικανότητα να μεταδίδει το όραμα και τα μηνύματα που θέλει, διαθέτει κίνητρα επιτυχίας και κάνει τους οπαδούς του να τον ακολουθούν στο δρόμο της επιτυχίας. Για όλες τις πιο πάνω θετικές συνέπειες που προκύπτουν από τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης κρίνεται επιτακτική ανάγκη της ύπαρξης της χαρισματικής ηγεσίας στα νοσοκομεία με απώτερο στόχο την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.

Είναι εμφανές λοιπόν ότι τα στατιστικά αποτελέσματα που προέκυψαν συμφωνούν με το θεωρητικό υπόβαθρο που αναλύθηκε στις προηγούμενες σελίδες. Η ηγεσία οφείλει το ανθρώπινο δυναμικό κάθε οργανισμού να είναι ικανοποιημένο, αφού αυτό αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων του. Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων έχει όντως καταλυτικό ρόλο στην απόδοση, έχει όντως εξαιρετική σημασία στην ψυχική υγεία και ευημερία των υπαλλήλων, στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας αλλά και στην δέσμευση προς τον οργανισμό.

Η επόμενη ερευνητική υπόθεση αφορούσε την ύπαρξη της θετικής σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής υποστήριξης και της χαρισματικής ηγεσίας. Η ανάλυση που έγινε, επαλήθευσε την υπόθεση και μάλιστα διαπιστώθηκε ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν φανέρωσαν ότι, η συσχέτιση αυτή είναι ακόμη πιο ισχυρή και από τη σχέση εργασιακής ικανοποίησης και χαρισματικής ηγεσίας που αναλύθηκε στις προηγούμενες παραγράφους. Η συσχέτιση αυτή σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η χαρισματική ηγεσία τόσο αυξάνεται και η οργανωσιακή υποστήριξη.

Σε αυτή τη περίπτωση όπως και στην προηγούμενη, παλαιότερες έρευνες, επιβεβαιώνουν τη σχέση αυτή. Σύμφωνα μάλιστα, με τον Κυριακίδη (2003)

υποστηρίζεται ότι, για την επιτυχία των σκοπών που θέτει η ομάδα η παρουσία του ηγέτη είναι αποφασιστική, διότι συντελεί στην ενιαία προσπάθεια όλων των μελών, ενώ από την άλλη η απουσία του από τον οργανισμό χαλαρώνει την ενιαία προσπάθεια των εργαζομένων του οργανισμού.

Η υποστήριξη του ηγέτη προς τους ανθρώπους του, προσφέρεται μέσα από διάφορους τρόπους οι οποίοι θα αναλυθούν στην συνέχεια.

Ο ηγέτης θα πρέπει να προωθεί ένα ξεκάθαρο και ελκυστικό όραμα, όπου ηγέτης και εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι προσανατολισμένοι σε αυτό. Το μυστικό της επιτυχίας σε κάθε οργανισμό είναι η ικανότητα του ηγέτη, να παρέχει επιτυχημένη καθοδήγηση. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει ξεκάθαρο όραμα και στόχους, οι εργαζόμενοι να τους γνωρίζουν και να είναι προσανατολισμένοι σε αυτούς. Ο προσανατολισμός αυτός βοηθάει τους επαγγελματίες υγείας να μεγιστοποιούν την απόδοση τους και μακροπρόθεσμα να αφοσιώνονται στον οργανισμό. Στο συγκεκριμένο τύπο ηγεσίας που αναλύεται, ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του είναι η πίστη στην αποστολή και το όραμα του, καθώς επίσης και η ικανότητα του να πείθει τους οπαδούς του να τον ακολουθούν προς την επίτευξη των στόχων αυτών.

Βασική προϋπόθεση για τη σταθερότητα και την επιτυχία κάθε οργανισμού, είναι η ικανότητα του σύγχρονου ηγέτη που συνιστάται, όχι τόσο στην επίλυση των προβλημάτων αλλά κυρίως στη σωστή επιλογή των κατάλληλων συνεργατών (Κυριακίδης,2003). Συμπεραίνεται λοιπόν, ότι η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων, με την απαιτούμενη ποιότητα, έγκειται η δυσκολία του σύγχρονου ηγέτη.

Θα πρέπει επίσης να παρέχονται τα κατάλληλα εργαλεία. Ακόμη και αν το προσωπικό ενός νοσοκομείου είναι τέλειο, με επιτυχημένους ιατρούς με καλούς και εξυπηρετικούς νοσηλευτές αλλά ταυτόχρονα δεν υπάρχουν οι κατάλληλες εγκαταστάσεις και καλός εξοπλισμός (αρκετές αίθουσες χειρουργείων, έλλειψη μηχανημάτων) τότε το νοσοκομείο δεν θα είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό. Στόχος κάθε νοσοκομείου είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας, που αν δεν υπάρχουν τα πιο πάνω σίγουρα ο στόχος αυτός δεν θα μπορέσει να επιτευχθεί

Επιπλέον, θα πρέπει να προσφέρεται μία άψογη εργασιακή ατμόσφαιρα. Το περιβάλλον στον οργανισμό θα πρέπει να είναι ανοιχτό, θετικό, ζεστό, υποστηρικτικό, φιλικό και ενθαρρυντικό. Ο ηγέτης παρέχοντας στους εργαζομένους του ένα τέτοιο περιβάλλον θα καταφέρει το προσωπικό του να αφοσιωθεί στον οργανισμό, να δεσμεύονται σε αυτό χωρίς να θέλουν να αποχωρήσουν και να εργάζονται με περισσότερη όρεξη και μεράκι.

Τέλος και εξίσου σημαντικό, είναι ένα διαρκές εκπαιδευτικό πρόγραμμα υποστήριξης στην εργασία τους. Όταν οι εργαζόμενοι αναπτύσσονται τότε αναπτύσσεται κι ο ίδιος ο οργανισμός. Αν δηλαδή ο ηγέτης ενθαρρύνει το προσωπικό του να αναπτυχθεί τότε και αυτοί θα φτάσουν στο μέγιστο της απόδοσης των δυνατοτήτων τους. Κυρίως

στο τομέα της υγείας, που η τεχνολογία εξελίσσεται σε πολύ γρήγορους ρυθμούς, τότε και οι επαγγελματίες υγείας χρειάζονται συνεχή ανάπτυξη και κατάρτιση προκειμένου να γεφυρωθούν τα κενά που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ της τεχνολογίας και του προσωπικού. Συχνά η έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων, αποτελεί ένα από τους βασικούς λόγους για μια μέτρια ανάπτυξη του οργανισμού. Οι ηγέτες αξίζει να δαπανήσουν χρήματα για την κατάρτιση του προσωπικού τους, αφού μακροπρόθεσμα τα οφέλη που θα προκύψουν θα είναι πολύ περισσότερα.

Οι εργαζόμενοι σε κάθε οργανισμό, αναμένουν από την ηγεσία να τους βοηθάει, να τους δείχνει δηλαδή το δρόμο προς της επιτυχία (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Μέσα στους ρόλους που έχει να διαδραματίσει ένας χαρισματικός ηγέτης, είναι να εξαλείψει κάθε εμπόδιο, απειλή και δυσκολία που μπορεί να επηρεάσει την πορεία προς την επίτευξη των στόχων.

Οι χαρισματικοί ηγέτες θα πρέπει να ενδιαφέρονται για την ομάδα τους ως σύνολο, να μεταχειρίζονται όλα τα μέλη τους με ίσο και δίκαιο τρόπο. Παρόλα αυτά όμως θα πρέπει να είναι και σε θέση να κρίνει ποια μέλη της ομάδας ή ποια τμήματα του νοσοκομείου χρειάζονται περισσότερη στήριξη και καθοδήγηση (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Για όλες τις πιο πάνω θετικές συνέπειες που προκύπτουν από την οργανωσιακή υποστήριξη αποδεικνύεται η σημασία ύπαρξης της στους οργανισμούς. Η οργανωσιακή υποστήριξη που παρέχεται εκτός το ότι μεγιστοποιεί την απόδοση των εργαζομένων κάνει ταυτόχρονα τους εργαζομένους να δεσμεύονται και να αφοσιώνονται στο νοσοκομείο, να το αισθάνονται σαν δικό τους και να παρέχουν στους ασθενείς βελτιωμένες υπηρεσίες υγείας.

Τέλος, η τρίτη ερευνητική υπόθεση αφορούσε την αρνητική σχέση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας σε σχέση με τη εργασιακή ανία. Η ανάλυση που έγινε επαλήθευσε την υπόθεση και μάλιστα διαπιστώθηκε η αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Η συσχέτιση αυτή υποδηλώνει ότι όσο μειώνεται η χαρισματική ηγεσία τόσο αυξάνεται η εργασιακή ανία των εργαζομένων.

Στη σημερινή εποχή, όταν ένας εργαζόμενος δε βιώνει επαγγελματική ικανοποίηση για μεγάλο χρονικό διάστημα και εκτίθεται σε επαναλαμβανόμενες καταστάσεις άγχους εμφανίζεται το αποκαλούμενο φαινόμενο εργασιακής ανίας. Όπως έχει προαναφερθεί το σύνδρομο αυτό θα μπορούσε να περιγραφεί ως η ψυχική και σωματική εξάντληση στα πλαίσια τα οποία ο εργαζόμενος χάνει το ενδιαφέρον του και παράλληλα αναπτύσσονται αρνητικά συναισθήματα τόσο για τον εαυτό του, όσο και την εργασία του (Μορφώνιος, 2016).

Μέλημα της ηγεσίας του νοσοκομείου, λοιπόν, θα πρέπει να είναι η αύξηση του εργασιακού πάθους των εργαζομένων, όπου αυτό θα συμβάλλει στην ευημερία των

επαγγελματιών υγείας, αφού θα απολαμβάνουν την καθημερινότητα τους και η εργασία τους θα αποκτήσει νόημα, ενώ ταυτόχρονα θα βελτιώνεται η απόδοσή τους και θα παρέχονται ποιοτικότερες υπηρεσίες υγείας στους ασθενείς.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εμφάνιση του φαινομένου της εργασιακής ανίας στους εργαζομένους θα αναλυθούν παρακάτω.

Ένας εργαζόμενος που βιώνει εργασιακή ανία, ταυτόχρονα μειώνεται η δέσμευση του προς τον οργανισμό με αποτέλεσμα να αυξάνεται η πιθανότητα να θέλει να αποχωρήσει από τον οργανισμό. Η οργανωσιακή δέσμευση αντικατοπτρίζει τον ισχυρό συναισθηματικό δεσμό του προσωπικού με το χώρο εργασίας τους. Τα μέλη του οργανισμού νιώθουν κομμάτι του, τα άτομα έχουν περισσότερη διάθεση για μάθηση και αισθάνονται τα προβλήματα του οργανισμού σαν δικά τους, κατά συνέπεια εργάζονται με περισσότερο ζήλο και πάθος. Με άλλα λόγια ένας εργαζόμενος με υψηλό επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης εργάζεται σκληρότερα και «κάνει την υπέρβαση» για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Επίσης, όταν όλα τα μέλη του οργανισμού είναι απασχολημένοι με καθήκοντα και απουσιάζει η αδράνεια και η πλήξη, τότε τα άτομα είναι σε συνεχιζόμενη «ένταση» κι έτσι δεν τους μένει περιθώριο να αισθανθούν πλήξη. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί, ότι η μεγάλη εξειδίκευση των ατόμων σε μια και μόνο δραστηριότητα που είναι περιορισμένη, χωρίς περιθώρια περισσότερης μάθησης, μιας δηλαδή συνηθισμένης καθημερινής εργασίας χωρίς κανέναν ενδιαφέρον, μετατρέπει την εργασία σε ανιαρή απασχόληση. Επομένως γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η αποδοτικότητα των εργαζομένων και η δέσμευσή τους προς τον οργανισμό εξαρτάται από το βαθμό υπευθυνότητας, δημιουργικότητας και εκτενέστερα τη ψυχική και κοινωνική ευημερία του ατόμου (Μορφώνιος,2016).

Εδώ και πολλά χρόνια οι ψυχολόγοι μελετούν το ρόλο των κινήτρων στον εργασιακό χώρο (Κάντας,1998). Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011) η παρακίνηση είναι μια εσωτερική διαδικασία που περιγράφει την κατεύθυνση, ένταση και επιμονή των προσπαθειών των ατόμων για τη υλοποίηση ενός στόχου.

Η ανία προκαλείται όταν το άτομο δεν δέχεται αρκετά ερεθίσματα από το εργασιακό του περιβάλλον. Όταν οι εργαζόμενοι δηλαδή έχουν κίνητρα τότε εργάζονται με περισσότερη ένταση. Τα κίνητρα που παρέχονται μπορεί να είναι είτε εξωτερικά είτε εσωτερικά. Τα εξωτερικά κίνητρα αφορούν κυρίως τα οικονομικά, δηλαδή μόνους οικονομικά, αύξηση μισθού, προαγωγή. Στα εσωτερικά κίνητρα συγκαταλέγονται η καλή επικοινωνία, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, συνεχείς πληροφορίες και ανατροφοδότηση. Είναι φανερό από τα πιο πάνω ότι τα κίνητρα δίνουν νόημα στους εργαζόμενους να προσανατολίζονται προς την επίτευξη των στόχων. Τα πιο πάνω κίνητρα δίνουν στους εργαζόμενους τη δύναμη και το λόγο να μεγιστοποιούν την απόδοσή τους, γνωρίζοντας ότι θα έχουν και αυτή με τη σειρά τους τα οφέλη από τη ηγεσία του οργανισμού.

Οι εργαζόμενοι επομένως, αν καθοδηγούνται σωστά και αποτελεσματικά από έναν χαρισματικό ηγέτη, βιώνοντας ευχάριστες στιγμές, πετυχαίνοντας τους στόχους της εργασίας τους και απολαμβάνοντας τους καρπούς των κόπων τους τότε θα διακατέχονται από θετικά συναισθήματα ψυχικής ηρεμίας και ισορροπίας.

Εν κατακλείδι η ανία εγείρει τη φαντασία των εργαζομένων και την περιέργεια τους η οποία λειτουργεί με θετικό τρόπο ως προς τις στάσεις των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Κάντας(1997) όταν η εργασία είναι ανιαρή ο ηγέτης θα πρέπει να αναπτύσσει καλές σχέσεις μαζί με τους εργαζομένους του και να τους ικανοποιεί τις επιθυμίες τους (Βακόλα & Νικολάου,2012), θα πρέπει επίσης να τους δίνει κίνητρα και ερεθίσματα να βελτιώνουν την απόδοση τους και να αφοσιώνονται σε αυτή. Για τους πιο πάνω λόγους λοιπόν, αποδεικνύεται η σημασία της χαρισματικής ηγεσίας σε ένα νοσοκομείο έτσι ώστε να μειώνεται το φαινόμενο της εργασιακής ανίας ενώ παράλληλα να βελτιώνεται η ποιότητα του παραγόμενου έργου.

7.3 Περιορισμοί της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 200 εργαζόμενους του Mediterranean Hospital of Cyprus, αυτό συνεπάγει ότι, τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι αξιόπιστα για το συγκεκριμένο μόνο νοσοκομείο. Δεν μπορούν να γενικευτούν σε περιφερειακό επίπεδο με δεδομένο ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας άλλων νοσοκομείων της πόλης.

Ένας άλλος ενδεχομένως περιορισμός είναι η έκτασή όσο και η ώρα που απαιτείτο για συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ενδεχομένως να αποτέλεσαν παράγοντες λανθασμένων ή και αυθόρμητων απαντήσεων. Παρόλο που το ερωτηματολόγιο δινόταν κατά τον ελεύθερο χρόνο των επαγγελματιών υγείας, μπορεί είτε λόγω μειωμένης κρίσης, είτε λόγω μειωμένου ελεύθερου χρόνου οι απαντήσεις τους να ήταν βιαστικές και όχι πραγματικές.

Ένας τρίτος και σημαντικός περιορισμός είναι το εξωτερικό περιβάλλον. Η οικονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας επηρέασε και τον τομέα της Υγείας, κυρίως ένα ιδιωτικό νοσοκομείο. Για το λόγο αυτό οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι του νοσοκομείου είναι περιορισμένοι με αποτέλεσμα μειωμένους μισθούς, μειωμένο προσωπικό και αυξανόμενο φόρτο εργασίας για τους υφιστάμενους με αποτέλεσμα η ικανοποίηση των εργαζομένων που μελετήθηκε να αφορά τις παρούσες συνθήκες για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και να μην μπορούν να γενικευτούν.

Τέλος επειδή η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα Δεκέμβριο 2017- Φεβρουάριο 2018, τα αποτελέσματα αυτά δεν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

7.4 Προτάσεις προς τους οργανισμούς και τα διοικητικά στελέχη

Η ποικιλομορφία των συστημάτων υγείας, οι ραγδαίες εξελίξεις στο εσωτερικό αλλά και εξωτερικό περιβάλλον, με ιδιαίτερη έμφαση στην οικονομική κρίση και τη μείωση των πόρων χρηματοδότησης, απαιτούν μια εμπνευσμένη ηγεσία προκειμένου να αυξηθούν τα επίπεδα απόδοσης, ποιότητας, φροντίδας, ικανοποίησης εργαζομένων και πελατών των συστημάτων υγείας.

Σήμερα ο τομέας της υγειονομικής περίθαλψης μεταβάλλεται συνεχώς και προκύπτει η ανάγκη ικανών ηγετικών στελεχών. Η απουσία ισχυρής ηγεσίας έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ικανότητα εφαρμογής και στήριξης της πρωτοβουλίας στρατηγικών αλλαγών των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης.

Η ανάγκη για ύπαρξη της ηγεσίας στα νοσοκομεία εμφανίστηκε λόγω της ανάγκης αλλά και της επιθυμίας των επαγγελματιών υγείας να καθοδηγούνται από έναν ηγέτη. Τα αποτελέσματα της έρευνας, αλλά και η υπάρχουσα βιβλιογραφία επί του θέματος, τονίζουν τη σπουδαιότητα ύπαρξης ενός χαρισματικού ηγέτη στο χώρο της Υγείας. Για τους πιο πάνω λόγους λοιπόν τα νοσοκομεία σήμερα, θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στο θέμα και να εφαρμόσουν μια σειρά από βέλτιστες πρακτικές οι οποίες θα αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, να δίνουν έμφαση στην στήριξη του προσωπικού και ταυτόχρονα να επιδιώκουν τη μείωση της εργασιακής ανίας.

Αρχικά, οι ιθύνοντες και η ηγεσία κάθε οργανισμού, μπορούν ως ένα βαθμό να μειώσουν την εργασιακή ανία, μέσα των πολιτικών και διαδικασιών επιλογής και πρόσληψης των εργαζομένων. Ο υπεύθυνος κυρίως, ανθρωπίνου δυναμικού καλείται μέσα από τις συνεντεύξεις, είτε από τεστ καταλληλότητας, είτε από ψυχολογικά τεστ να επιλέξει εργαζόμενους με υψηλό βαθμό συναίνεσης, εξωστρέφειας, δεκτικότητας στην εμπειρία. Αντίθετα άτομα με υψηλά επίπεδα νευρωτισμού ή εσωστρεφείς είναι πιο πιθανοί στόχοι για να αισθανθούν εργασιακή ανία. Επίσης αξίζει να αναφερθεί ότι σε περίπτωση λανθασμένης επιλογής ενός ατόμου προκύπτουν άλλα προβλήματα για τον οργανισμό. Ένα από τα αυτά είναι η καθυστέρηση πρόσληψης νέου ατόμου άρα ταυτόχρονα το νοσοκομείο παραμένει για ένα χρονικό διάστημα με έλλειψη προσωπικού και με μεγαλύτερο φόρτο εργασίας για το υφιστάμενο προσωπικό.

Επιπρόσθετα οι εργαζόμενοι που δεν αισθάνονται την εκτίμηση ή την αναγνώριση για τη δουλειά τους αρχίζουν να εμφανίζουν αρνητικά συναισθήματα (δυσανεξία, θυμό, πεποίθηση αποχώρησης). Με αποτέλεσμα η απόδοσή τους να αλλάξει αρχίζοντας να είναι δυσαρεστημένη και να έχουν την επιθυμία να σταματήσουν από την εργασία τους. Για την αποφυγή του πιο πάνω φαινομένου θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η αναγνώριση και η εκτίμηση των εργαζομένων, σύμφωνα με έρευνες αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο για πολλούς υπαλλήλους. Για την δίκαιη και ίση αναγνώριση ένας τρόπος που μπορεί να επιτύχει

αυτό είναι η αξιολόγηση. Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια διαδικασία, όπου μέσα από τη διαδικασία αυτή εκτιμάται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι έχει πετύχει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί (Μούζα-Λαζαρίδη,2006). Η ενθάρρυνση και υποστήριξη λοιπόν της αύξησης της απόδοσης μέσω παροχής οικονομικών κινήτρων ύστερα από τη διαδικασία της αξιολόγησης, έχει ως βασικό συστατικό την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης με απώτερο στόχο την οργανωσιακή δέσμευση (Τσουκαλά,2015). Η αξιολόγηση λειτουργεί ως βασικό εργαλείο σε περίπτωση που ο οργανισμός επιθυμεί τη σύνδεση των αμοιβών των εργαζομένων με την απόδοσή τους. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία ο εργαζόμενος θα εργάζεται με περισσότερο ζήλο και θα καταβάλλει περισσότερη προσπάθεια.

Επίσης, πέραν από τη σύνδεση της αξιολόγησης με το σύστημα ανταμοιβών, η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο προκειμένου να εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, να εντοπιστούν αν υπάρχουν επιπρόσθετες ανάγκες πρόσληψης προσωπικού, θα καταδείξει επίσης αν η διαδικασία της επιλογής έχει γίνει αποτελεσματικά ή όχι, να εξακριβωθεί αν ο εργαζόμενος εκτελεί τα εργασιακά του καθήκοντα, να βελτιωθεί η συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού του νοσοκομείου, να εξακριβωθούν τα εργατικά λάθη. Τέλος η διαδικασία αυτή γίνεται, για να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την καταπολέμηση όλων των πιο πάνω (Κελέση- Σταυροπούλου,2010).

Η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση αποτελεί μια επίσης σημαντική πρακτική που τα διοικητικά στελέχη πρέπει να υιοθετήσουν, άλλωστε η συνεχής επιμόρφωση των επαγγελματιών υγείας αποτελεί υπηρεσιακή υποχρέωση (Κελέση- Σταυροπούλου, 2010). Οι εργαζόμενοι μεγιστοποιούν πολύ πιο εύκολα την απόδοσή τους όταν γνωρίζουν αρκετά καλά τη φύση της εργασίας, όταν γνωρίζουν τους στόχους του οργανισμού, όταν γνωρίζουν την εσωτερική δομή και λειτουργία του.

Οι Rad και Yarmohamadian (2006) ανέφεραν συγκεκριμένα ότι η χαρισματική ηγεσία αν θέλει το ανθρώπινο δυναμικό να μεγιστοποιεί τους ατομικούς και συλλογικούς στόχους του οργανισμού θα πρέπει να επενδύει συνεχώς σε αυτό μέσω της εκπαίδευσης και κατάρτισης του. Τα οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση αλλά και την κατάρτιση του προσωπικού αφορούν τόσο τον εργαζόμενο όσο και τον οργανισμό. Όσον αφορά το ατομικό επίπεδο, η εκπαίδευση κάνει τον εργαζόμενο πιο αποδοτικό, με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση έχοντας το αίσθημα της εργασιακής ασφάλειας και πιο ικανοποιημένο επομένως άρα και μεγαλύτερη ικανοποίηση και των ασθενών (Yukl,2009). Από τη άλλη το νοσοκομείο επενδύει εκπαιδύοντας τον εργαζόμενο με απώτερο στόχο να αποκτήσει και εκείνος συγκεκριμένα οφέλη. Τα οποία είναι τα ακόλουθα: όταν ο επαγγελματίας υγείας γνωρίζει καλά τη δουλειά του τότε μειώνονται τα εργασιακά λάθη τα οποία μπορεί να προέκυπταν από έλλειψη γνώσεων του προσωπικού. Ο εργαζόμενος αφού γνωρίσει τη λειτουργία του νοσοκομείου δεσμεύεται και αφοσιώνεται σε αυτό και έτσι με αυτό το τρόπο αποφεύγονται και οι οικιοθελείς αποχωρήσεις. Με άλλα λόγια η εκπαίδευση του

εργαζομένου είναι μια διαδικασία που λειτουργεί αμφίδρομα διότι από την μια ο εργαζόμενος βελτιώνει τις γνώσεις και τα προσόντα του, ενώ από την άλλη ο οργανισμός επωφελείται από τη βελτιωμένη απόδοση του εργαζομένου.

Η εργασία ενός ατόμου αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της καθημερινότητας του, αφού ένα άτομο μπορεί να περνάει το ένα τρίτο της μέρας και ίσως και περισσότερο στο χώρο εργασίας του. Επομένως ένα καλό εργασιακό κλίμα με ειλικρινές σχέσεις και σωστό κώδικα επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων αποτελεί καταλυτικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Αντίθετα η εργασία μέσα σε ένα τοξικό περιβάλλον συνήθως επιφέρει πικρή κούραση. Το νοσοκομείο κυρίως είναι ένας χώρος που υπάρχουν πολλές ομάδες συμφερόντων με αντικρουόμενα συμφέροντα. Για το λόγο αυτό η ηγεσία του νοσοκομείου θα πρέπει να επιδιώξει να «χτίσει» ένα καλό εργασιακό περιβάλλον. Στόχος λοιπόν της χαρισματικής θα πρέπει να είναι η υλοποίηση και η κάλυψη των αναγκών και των επιθυμιών του προσωπικού του νοσοκομείου. Έρευνες τονίζουν, ότι όταν υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των επαγγελματιών υγείας και ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, τα αποτελέσματα είναι όχι μόνο αθροιστικά αλλά πολλαπλασιαστικά (Μπακόλα, et.al,2015).

Μια επιπρόσθετη πρακτική που θα μπορούσε να υιοθετηθεί είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η ανάγκη των ατόμων να ανήκουν σε ομάδες είναι πρωταρχική και αποτελεί ουσιώδη κίνητρο στην ανθρώπινη συμπεριφορά(Greenberg & Baron,2013). Η αξιοποίηση ιδεών, σκέψεων και προτάσεων του προσωπικού μέσα από τις εμπειρίες που βιώνουν στην καθημερινότητα τους στο χώρο εργασίας μπορεί εύκολα να οδηγήσει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης τους. Η συμμετοχή τους στην ανάπτυξη και εφαρμογή των αποφάσεων δημιουργεί ανθρώπινες αξίες σε έναν οργανισμό. Εξυπηρετεί ανάγκες όπως είναι το αίσθημα της ασφάλειας, η κοινωνική αλληλεπίδραση και η αναγνώριση (Μπακόλα et.al 2015). Σύμφωνα μάλιστα με τον Μπουράντα (2003) αν επιτευχθεί και ο συνδυασμός γνώσεων, εμπειρίας και δεξιοτήτων τότε η ομαδικότητα αποτελεί ένα ισχυρό σημείο στην αύξηση της παραγωγικότητας και ικανοποίησης του προσωπικού.

Εν κατακλείδι αποτελεσματικότερος ίσως τρόπος για να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί τις επιπτώσεις των προβλημάτων που έχουν τα νοσοκομεία σήμερα, είναι η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό. Γίνεται εύκολα αντιληπτό απ' όλα όσα έχουν προαναφερθεί ότι η απόδοση των εργαζομένων οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη διάθεση και τα συναισθήματα τους τόσο για την εργασία όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Επίλογος

8.1 Επίλογος

Στη παρούσα έρευνα διερευνήθηκε ο ρόλος της χαρισματικής ηγεσίας στην επίδραση των επαγγελματιών υγείας. Χαρισματικός ηγέτης, είναι αυτός που τον βλέπουν με αυτό τον τρόπο οι οπαδοί του, είναι ένα άτομο που δείχνει τον δρόμο στους οπαδούς προς την υλοποίηση του οράματος. Άτομο που διαθέτει αυτοπεποίθηση αλλά ταυτόχρονα και αυτογνωσία, διακρίνεται για την ικανότητα επικοινωνίας τόσο να ακούει όσο και να μεταδίδει μηνύματα. Ο ηγέτης αυτός σύμφωνα με αυτά του τα χαρακτηριστικά, αποτελεί μέρος της επιτυχίας του οργανισμού. Η ηγεσία χωρίς το ανθρωπινό δυναμικό της όμως δεν εγγυάται την επιτυχία. Το ανθρωπινό δυναμικό ενός οργανισμού αποτελεί τον πυρήνα για την βελτίωση της αποδοτικότητας, την ενίσχυση της παραγωγικότητας καθώς επίσης και την μεγιστοποίηση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών υγείας.

Δεν υπάρχει όμως μια σίγουρη συνταγή επιτυχίας για την αποτελεσματική άσκηση της χαρισματικής ηγεσίας, ο κάθε ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να κρίνει ποιες είναι οι στρατηγικές τις οποίες πρέπει να ακολουθήσει με στόχο την επίλυση των προβλημάτων που μπορούν να προκύψουν.

Σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από αστάθεια, υπό τη σκιά της οικονομικής κρίσης και των ραγδαίων αλλαγών, η άσκηση της ηγεσίας είναι δύσκολο επίτευγμα. Παρ' όλ' αυτά αν ο ηγέτης καταφέρει να «κτίσει» μεταξύ των μελών του ένα φιλικό και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον το οποίο να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις που τίθενται και να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις οι οποίες να διασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία του νοσοκομείου, τότε πιθανόν να επιλύονται ευκολότερα τα προβλήματα που προκύπτουν.

Μέσα από το δείγμα των 200 επαγγελματιών υγείας τα αποτελέσματα που προέκυψαν επιβεβαίωσαν τις αρχικές υποθέσεις που στηρίχθηκαν στο θεωρητικό υπόβαθρο. Συγκεκριμένα, η χαρισματική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή υποστήριξη αλλά επίσης συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ανία. Ο χαρισματικός ηγέτης κατέχει μια θέση κλειδί, όπου μέσα από αυτήν μπορεί εύκολα να επηρεάζει τις στάσεις των εργαζομένων.

Τα νοσοκομεία θα πρέπει λοιπόν, να λάβουν υπόψη τους ότι οι επαγγελματίες υγείας (νοσηλευτές/ μαίες/ ιατροί) είναι δεσμευμένοι προς ένα κοινό στόχο, την υγεία του ασθενή και οι δραστηριότητές τους θα πρέπει να κατευθύνονται προς την επίτευξη του στόχου αυτού. Για την επιτυχία αυτού του εγχειρήματος απαιτείται η στήριξη, η

αναγνώριση και η ενθάρρυνση των επαγγελματιών υγείας, απαιτείται επίσης το προσωπικό του νοσοκομείου να είναι ευχαριστημένο και ικανοποιημένο από την ηγεσία του νοσοκομείου με σκοπό την αφοσίωση και τη δέσμευση του στον οργανισμό και κατ' επέκταση τη μεγιστοποίηση της απόδοσης τους. Με άλλα λόγια η θετική χαρισματική ηγεσία θα πρέπει να επιβραβεύει το προσωπικό με διάφορους τρόπους, παρακινώντας τους και ξυπνώντας από μέσα τους το πάθος και το ζήλος για δουλειά, εξαλείφοντας κάθε αρνητικό συναίσθημα.

Πρωταρχικός στόχος της ηγεσίας του νοσοκομείου, είναι να καταστήσει σαφές στους επαγγελματίες υγείας το έργο και τις υπηρεσίες που παρέχει, την αποστολή και το όραμα του νοσοκομείου, τους τρόπους οργάνωσης και λειτουργίας του ώστε να επιτευχθούν αποτελεσματικά.

Εν κατακλείδι, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να ληφθεί υπόψη η διεθνής εμπειρία καθώς και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη παρούσα έρευνα και να εφαρμοστεί στα νοσοκομεία το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας. Όλα τα πιο πάνω ευρήματα που αναφέρθηκαν σε συνδυασμό με τις προτεινόμενες πρακτικές, έχουν εξαιρετική σημασία, καθώς μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της βιωσιμότητας, της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του νοσοκομείου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αγαπητού, Φ. (2010), «Ηγετικές Θεωρήσεις και το μοντέλο ηγετικών ικανοτήτων στον ξενοδοχειακό κλάδο», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

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

Βάλβη, Α. Φράγκου, Κ. και Φράγκου Κ. (2015), «Η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου εξαρτάται από την επαγγελματική ικανοποίηση».

Γαλάνης, Π. (2013), «Εγκυρότητα και αξιοπιστία των ερωτηματολογίων στις επιδημιολογικές μελέτες», Athens Medical Society.

Γιαννάκη, Μ. Δανάλετος. (2012), «Ο ρόλος της ηγεσίας στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης», ΤΕΙ Ηπείρου, Πρέβεζα.

Δαλακούρα, Α,(2012), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. In: Οι σύγχρονες προκλήσεις για HRM, Μάρτιος, Αθήνα.

Δρομπόνη, Δ. (2015), «Πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την αποτελεσματική ηγεσία στο πολύπλοκο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η περίπτωση της ναυτιλιακής εταιρείας "Χ"», Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Ιορδάνογλου, Δ.(2008), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Καραγιαννάκη, Δ. (2014), «Ηγεσία: Θεωρία, Μοντέλα και σύγχρονες τάσεις» , Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

Καραμηνάς, Α. και Κανελλιάνης, Β., (2015), «Η εταιρική κουλτούρα των ελληνικών επιχειρήσεων στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον», Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καβάλας, Καβάλα.

Κελέση- Σταυροπούλου Ν., Σταυροπούλου, Μ.,(2010), «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον υγειονομικό τομέα», Το βήμα του Ασκληπιού, Τόμος 9, Τεύχος 3, 280-307.

Κορρές Κ.(2013),Γενικό Λύκειο Ερευνητική Εργασία. In: Ποσοτικές ερευνητικές προσεγγίσεις, Αθήνα.

Κυριακίδης, Π.Α.(2003), «Η σημασία της ηγεσίας στην κοινωνία», Ιωάννινα.

Λαλούμης, Δ.,Α. (2015), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα.

Μανουσόπουλος, Γ.(2014), Παραγωγικότητα, Διοίκηση με Αντικειμενικούς Σκοπούς και Σύστημα Ανταμοιβής, Specisoft, Διαθέσιμο από: <http://www.specisoft.gr>, Πρόσβαση στις: 15/10/2016.

Μητροπούλου, Δ.(2016), «Εργασιακή Ικανοποίηση του προσωπικού του νοσοκομείου Υγεία», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

Μερκούρης Β.,Α.(2008), «Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Μούζα- Λαζαρίδη. ΑΜ.(2006), «Διοίκηση Ανθρωπινών Πόρων, Business Management», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Μουτιάγκα Σ.(2016), «Η απόδοση νοήματος στην εργασία και η επίδραση της στο εργασιακό στρες Ελλήνων εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Μπακόλα, Ε., Ζύγα Σ., Πανουτσόπουλος, Γ. και Αλικάρη, Β. (2015), «Παρακίνηση νοσηλευτών και νοσηλευτική ηγεσία», Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας, Τόμος 7, Τεύχος 2, 58-64.

Μπουράντας, Δ.(2002), «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Μπουράντας, Δ.(2005), «Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Μπουράντας, Δ.(2009), «Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών».

Μυλωνάς, Κ. (2017), «Η έννοια της ηγεσίας εν μέσω κρίσης και το προφίλ του χαρισματικού ηγέτη» Διαθέσιμο από: <http://longform.protothema.gr/adecco/igetis-genniesai-i-ginesai/> Πρόσβαση στις 01/02/2018.

Νικολαΐδου, Α. (2017), «Οι επιπτώσεις της χαρισματικής ηγεσίας στη λειτουργία των νοσοκομείων», Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λευκωσία.

Παππά, Χ.(2016), «Οργάνωση και Διοίκηση (Management) Μονάδων Υγείας & Ικανοποίηση των Εργαζομένων- Η περίπτωση του Γ.Ν. Πατρών «ο Άγιος Αντρέας»», Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Πατρινός, Δ.Θ.(2005), Μάνατζμεντ II: Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Πρεβύζη, Ε και Κόλλια, Θ. (2015), «Ηγεσία και παρακίνηση: σημαντικές έννοιες στη νοσηλευτική». Το βήμα του Ασκληπιού. Τόμος 11 , Τεύχος 1,473-483.

Στεφανίδης, Δ.(2012), «Παρακίνηση, κίνητρα, εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση των αξιωματικών της πολεμικής αεροπορίας», Διαθέσιμο από <http://www.geetha.milgr/media/1.vima-ell-strat-skepsis/2013/meleth-gia-stratigikh-skepsh.pdf> Πρόσβαση στις 01/02/2018.

Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α.,(2000), «Αρχές Μάρκετινγκ: Η ελληνική προσέγγιση», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Τσαμέτη, Α.(2015), «Η παρακίνηση και η εργασιακή εμπλοκή, ως ρυθμιστικοί παράγοντες παρεκκλίνουσων συμπεριφορών του προσωπικού των νοσοκομειακών ιδρυμάτων της δημόσιας υγείας», Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.

Τσελοπούλου, Β.(2016), Πλεόνασμα προσόντων και εργασιακή ανία: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος του Νοήματος της εργασίας, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο, Θεσσαλονίκη.

Φωτόπουλος, Ν.(2007-2013), «Αποτελεσματική Ηγεσία στη Εργασία, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης, Συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ε.Ε».

Χυτήρης, Λ.(2001), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Εκδόσεις Interbook, Αθήνα.

Gary, Y.(2009), «Η ηγεσία στους οργανισμούς», Έκτη Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Robbins, S.P., Judge T. A.(2011), «Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Mondy, R.W. (2011), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ, 11^η έκδοση.

Academic skills Διαθέσιμο από:
<http://skillsacademic.weebly.com/epsilongammakappaupsilonrho972tauetataualpha1.html>
Πρόσβαση στις: 07/05/2018

Ξενόγλωσση

Al- Hussami, M. (2008), «A study of nurses job satisfaction: the relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education», European Journal of Scientific Research.

Antonakis, J. (2018), «Charisma and the «New Leadership»», Chapter 3.

Bass, B.M. (1985), «Leadership and Performance beyond Expectation», New York.

Bright, L. (2008), «Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees, *The American Review of Public Administration*».

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). «Charismatic leadership in organizations». Sage Publications.

Eyupoglu S., Saner. T.(2009), «The relationship between job satisfaction and academic rank: a study of academicians in Northern Cyprus», *World Conference on Educational Sciences*.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. «*Journal of Applied psychology*», 60(2), 159.

van Hooff, M. L., & van Hooft, E. A. (2014). Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom. *Journal of occupational health psychology*, 19(3), 348.

Finn, C.P.(2001), «Autonomy: an important component for nurses», *Job Satisfaction International Journal of Nursing Studies*.

Gkorezis, P., Petridou, E.(2011), «The impact of rewards on empowering public nurses», *Health Services Management Research*.

Goleman, D.(1998), «Working with emotional intelligence», London.

Goleman, D.(2017), «Leadership that gets results», *Harvard Business Review Classics*.

Greenberg, J., Baron, R.A.(2013), «Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά», Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

Gündüz, Y.(2014), «The effect of organizational support on organizational commitment», *The Anthropologist*.

Kim. J., Nimon, K., Song, J.H and Zigarmmi, D.(2015), «Toward employee work passion and performance: a validation of the Work Cognition Inventory in Korea», *Human Resource Development International*.

Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R., Sitarenios, G., (2001), «Emotional intelligence as a standard intelligence».

Northouse, P.G., (1997) «Leadership: Theory and Practice».

Rad, A.M.M., Yarmohammadian, M.H, (2006), «A study of relationship between managers leadership style and employees job satisfaction», Leadership in Health Services.

Robbins, S., Judge, T.(2010), «Organizational behaviour», Boston.

Saleem, H.,(2014), «The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics».

Weber, M.(1968), «On Charisma and Institution building», The University of Chicago Press, Chicago and London

Organ, D.W.(1998), «Organizational citizenship behaviour: the good soldier syndrome», Lexington Books, Lexington.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ερωτηματολόγιο της Έρευνας

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.
Συμπληρώστε με ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. **Φύλο**

Άνδρας

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**

Ειδικός Ιατρός

Νοσηλεύτρια/ης

Ειδικευόμενος Ιατρός

Μαία

Άλλο: _____

ΕΡΓΑΣΙΑ

5. Το καθεστώς εργασίας σας:

Μόνιμος/η Συμβασιούχος/α
 Εκπαιδευόμενος/η Άλλο

6. Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας

_____ Χρόνια

7. Χρόνος προϋπηρεσίας στο 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

ΑΠΟΨΕΙΣ					
Ο/η προϊστάμενος/η μου είναι καλός-ή στο να μας εμπνέει προς ένα κοινό όραμα	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου μας εμπνέει ακόμα και σε δύσκολες μέρες	1	2	3	4	5
Σε δύσκολες στιγμές, ο/η προϊστάμενος/η μου μας μεταφέρει εύκολα έναν τόνο αισιοδοξίας	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου έχει όραμα το οποίο προσπαθεί να μας μεταφέρει μέσω δημιουργικών ιδεών	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου μας προσφέρει με ενθουσιασμό τους στρατηγικούς και οργανωσιακούς στόχους	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου συνεχώς δημιουργεί νέες ιδέες προκειμένου να είμαστε έτοιμοι για μελλοντικές ανάγκες	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου ξέρει να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που προκύπτουν	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου αναγνωρίζει τις ευκαιρίες που ανακύπτουν προκειμένου να διευκολύνει την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου είναι ικανός στο να μας παρακινεί εκφράζοντας αποτελεσματικά τη σημασία της εργασίας μας	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά το νοσοκομείο μας στο υπόλοιπο κοινό	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'	1	2	3	4	5

Όψιν τους στόχους και τις αξίες μου					
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

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό συχνότητάς 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 όταν βρίσκομαι στη δουλειά	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